

SKAPA VÄRDE ETT
ÅR SOM INTE LIKNAR
NÅGOT ANNAT



KONCERNREDOVISNING

2020



VISION

**VI SKAPAR
FRAMTIDEN INOM
MEJERI FÖR ATT
SPRIDA HÄLSA
OCH INSPIRATION
I VÄRLDEN, HELT
NATURLIGT.**



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRVALTNINGSRAPPORT

- 03 2020 i korthet
- 04 Brev från styrelsens ordförande och koncernchefen
- 05 Brev från styrelsens ordförande: Ett hektiskt och utmanande år
- 06 Brev från koncernchefen: Skapa värde ett år som inte liknar något annat
- 07 Viktiga händelser
- 10 Femårsöversikt

VÅR STRATEGI

- 12 Business Model
- 13 Good Growth 2020-strategin
- 16 Skapa effektivitetsvinster med Calciumprogrammet
- 18 Välkomnar förändringar Viktiga trender och strategiska svar
- 20 Hantera brexit
- 21 Essentiella mål för 2020

VÅRA VARUMÄRKEN OCH AFFÄRSSEGMENT

- 23 Varumärken
- 25 Europe
- 27 International
- 29 Arla Foods Ingredients
- 30 Global industry sales

VÅRT ANSVAR

- 32 Hållbarhetsstrategi
- 33 Miljöambition
- 34 Klimatberäkningar på alla gårdar
- 35 Underlätta ökad djurvälstånd
- 36 Internationell mejeritveckling

VÅR STYRNING

- 38 Ramverk för styrning
- 40 Mångfald och inkludering
- 42 Styrelsen
- 45 Koncernledning
- 47 Arvoden till ledningen
- 48 Ansvarsfull och transparent skattepraxis
- 49 Hantering av risk och efterlevnad

RESULTATÖVERSIKT

- 56 Marknadsöversikt
- 57 Resultatöversikt
- 61 Finansiella utsikter

KONCERNREDOVISNING

- 63 Primära finansiella rapporter
- 73 Noter

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

- 120 Primära finansiella rapporter
- 123 Noter

- 135 Ordlista
- 137 Företagskalender

2020 I KORTHET

FINANSIELLA RESULTAT

Omsättning

10,6

(miljarder EUR)



Mål 2020: 10,4–10,8 miljarder

Arlaintjäning

36,9

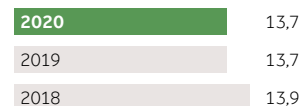
(eurocent/kilo)



Mjölkvolyv

13,7

(miljarder kilo)



Resultatandel*

3,2 %

(av omsättningen)



Mål 2020: 2,8–3,2 %

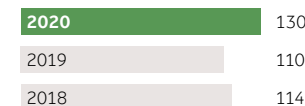
KOSTNAD OCH KASSA



Skuldsättningsgrad

130

(miljoner EUR)



Mål 2020: 75–100 miljoner EUR

2,7



Mål 2020: 2,8–3,4

VERKSAMHETSKVALITET

Volymdriven
omsättningsökning från
strategiska varumärken

7,7 %



Mål 2020: 2–4 %

Varumärkesandel

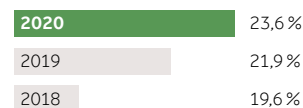
48,9 %



Mål 2020: ≥45 %

Internationals andel*

23,6 %



Mål 2020: ≥23 %

KLIMATPÅVERKAN

Minskningar av
koldioxidutsläpp,
scope 1 och 2

24 %

Referensvärde: 2015

Science Based Target 2030: 30 %

Minskningar av
koldioxidutsläpp, scope 3
per kilo mjölk och vassle

7 %

Referensvärde: 2015

Science Based Target 2030: 30 %



SKAPA VÄRDE ETT ÅR SOM INTE LIKNAR NÅGOT ANNAT

Styrelsens ordförande Jan Toft Nørgaard och koncernchef Peder Tuborgh besöker ägaren Lars Mågård Pedersen på hans gård i Gjerlev i Danmark.

ETT HEKTISKT OCH UTMANANDE ÅR

Ett hektiskt och utmanande år

2020 kommer att bli ihågkommet som ett av de mest utmanande åren på senare tid, och covid-19 fortsätter att påverka våra liv och försörjningsmöjligheter. Att upprätthålla livsmedelsförsörjningen har varit ett kritiskt krav från alla regeringar, och som ägare av ett globalt företag har vi mycket att vara stolta över när det gäller vårt sätt att möta utmaningarna från denna förödande pandemi.

Tack vare de insatser som alla inom Arla bidragit med, ägare, anställda och ledning, har vi lyckats hålla fokus på vårt centrala syfte, som är att producera och leverera hälsosamma och näringsrika mejeriprodukter till våra kunder och konsumenter. Det är en enastående prestation. Dessutom har vi som bönder fortsatt vårt kollektiva engagemang när det gäller hållbarhet i och med den banbrytande introduktionen av klimatberäkning på alla Arlagårdar och uttrullningen av vårt uppdaterade Arlagården®-program.

Starka affärsresultat

Vi gick in i 2020 med en positiv försäljningsutveckling och en stark finansiell ställning. Även om Arla har påverkats av den kraftiga effekten som covid-19 har haft på Foodservice-sektorn och de globala råvarumarknaderna levererade vår dagligvaruhandelsverksamhet och starka varumärkesportfölj, tillsammans med vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium, ett finansiellt resultat över våra förväntningar.

I ett kooperativ bör starka resultat komma ägarna till godo. Därför har styrelsen föreslagit till representantskapet en efterlikvid på 1,75 eurocent per kilo mjölk, och därmed överstigs konsolideringspolicyn med 0,75 eurocent per kilo mjölk, som ett extra tillägg.



“ VÅR STARKA KOOPERATIVA ANDA HAR UTMANATS UNDER DETTA OVANLIGA ÅR. ”

Konkurrenskraftigt mjölkpris

Arlas a contopris har hållits på en konkurrenskraftig och relativt stabil nivå under hela 2020. Vi avslutade året med en Arlaintjäning på 36,9 eurocent per kilo, vilket visar framsteg mot ett mer konkurrenskraftigt mjölkpris. Med detta sagt måste vi som styrelse fullt ut inse att bönderna står inför ökande produktionskostnader och ytterligare krav. Detta är en utmaning i hela den europeiska mejeriindustrin, som måste mötas av åtgärder inom hela branschen och av en bredare intressentgrupp.

Hållbarhet

Som ägare har vi gjort stora ansträngningar för att möta viktiga milstolpar i vår övergång till en ännu mer hållbar mejeriproduktion, och som ett kooperativ har vi skapat starka resultat. Vi har uppdaterat och genomfört våra två stora program: Arlagården® och globala klimatberäkningar. Detta har gjort det möjligt för oss att skapa en av världens största uppsättningar av externt verifierade klimatdata från mjölkproduktion, vilket skapar en stabil grund för benchmarking, kunskapsdelning och forskning inom mejeriindustrin. Denna insats kommer att göra det möjligt för Arla att visa vägen mot en hållbar framtid för mjölkproduktion.

Nya sätt att arbeta i vår demokrati

Som ägare har vi alltid uppskattat det personliga mötet, och att få debattera med och utmana varandra och vår företagsledning. Covid-19-restriktionerna utmanade vår demokrati, eftersom de flesta av våra ordinarie möten måste ske digitalt. Detta var nytt för många av oss, men i kooperativ anda har vi lyckats övervinna denna utmaning fram till dess att vi kan mötas igen under mer normala omständigheter.

Framtiden

Under det kommande året kommer styrelsen att fördjupa sig i vår nya affärsstrategi och sätta ramarna för ett framtidsinriktat kooperativ som möter de förändrade kraven från våra kunder och konsumenter. Vi måste ständigt anpassa oss till de framtida kraven och förändringarna, samtidigt som vi behåller den starka kärna som kooperativet som koncept ger oss som ägare. Frihandelsavtalet mellan Storbritannien och EU var en stor lättnad, och vi ser positivt på framtiden för vår brittiska verksamhet.

Jan Toft Nørgaard

Styrelseordförande

Arlaintjäning

36,9

(eurocent/kilo)

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

SKAPA VÄRDE UNDER ETT UNIKT ÅR

Ett år som inte liknar något annat

2020 definierades av covid-19, som snabbt ändrade konsumenternas beteenden, affärsplaner och politiska agendor när viruset spreds över hela världen. Trots utmaningar på jobbet och hemma upprätthöll Arlas ägare och medarbetare ett stadigt flöde av mejeriprodukter till samhället, samtidigt som de gjorde sitt bästa för att hålla varandra säkra.

Den globala mejeriindustrin påverkades kraftigt, inte minst av effekterna av nedstängningar inom Foodservice-sektorn, vilket ledde till en nedgång i de globala råvarupriserna. Vi såg en delvis återhämtning under andra halvåret, men priserna har ännu inte återgått till samma nivåer som före pandemin. Trots detta och en svagare USD levererade vi en Arlaintjänst som var relativt stark i relation till volatiliteten i mejeriindustrin.

Stabila resultat

Vårt resultat kan tillskrivas vår organisations smidighet, mångsidigheten och kvaliteten på vår verksamhet och stabila resultat från vårt förändringsprogram Calcium.

Kvaliteten på våra varumärken och vår förmåga att överföra fler produkter till den kraftigt ökande dagligvarusektorn innebar att vi uppnådde en exceptionellt stark tillväxt för våra varumärken på 7,7 procent. AFI presterade också bra, tack vare ökad efterfrågan på vasselproteiner för pediatrika och medicinska produkter.

Calcium säkrade 130 miljoner EUR i besparingar, främst från effektivitetsvinster i produktionskedjan, optimerade marknadsföringsutgifter och minskade utgifter på grund av att många kontorsanställda

arbetade hemifrån. Sedan 2018 har vi sparat netto 354 miljoner EUR, och är på väg att nå vårt mål för 2021 på 400 miljoner EUR netto.

Den förbättrade kvaliteten på vår verksamhet återspeglas i en Arlaintjänst på 36,9 eurocent per kilo, en höjning från 36,6 eurocent per kilo 2019. Vårt nettoresultat slutade på 3,2 procent och skuldsättningsgraden på 2,7, vilket ligger till grund för styrelsens förslag till representantskapet om en efterlikvid på 1,75 eurocent per kilo mjölk, vilket är 0,75 eurocent mer än tidigare år.

“ UNDER COVID-19 HAR VI VISAT OSS VARA FLEXIBLA OCH EFFEKTIVA I TIDER AV EXTREM OSÄKERHET. ”

Hållbarhetsåtgärder

2020 vidtog vi ytterligare hållbarhetsåtgärder i hela värdekedjan i form av förpackningar, förnybar energi för mejerier, biogaslastbilar och lanseringen av en ekologisk mjölk med netto noll klimatavtryck.

Den mest anmärkningsvärda prestationen är att 93 procent av våra ägare genomförde klimatberäkningarna och 100 procent Arlagården®-programmet. Arlabönderna är bland de mest klimateffektiva i världen och har åtagit sig att göra löpande framsteg när det gäller våra klimatmål och bredare hållbarhetsambitioner.



Förväntningar inför 2021

2021 blir ännu ett utmanande år med den pågående effekten av covid-19 och dess påverkan på ekonomier och människors försörjning. Vi förväntar oss att leverera tillväxt, även om den inte kommer att ha den omfattning som vi har sett under 2020.

Frihandelsavtalet mellan EU och Storbritannien som tillkännagavs strax före årsslutet är välkomna nyheter. Brexit medför vissa icke-tariffära hinder, men vi är väl förberedda inför de nya förfarandena och fokuserar på att minimera extrakostnaderna.

2021 blir också året då vi kommer att presentera en ny strategi som ska ersätta Good Growth 2020, som varit framgångsrik när det gäller att förbättra Arlas kvalitet och motståndskraft under de senaste fem åren. Vår stärkta position gör vårt mejerikooperativ till en stabil plats för bönderna under de osäkra tider som ligger framför oss.

Peder Tuborgh

Koncernchef



130

(miljoner EUR)

2020	130
2019	110
2018	114

VIKTIGA HÄNDELSER

Tack vare det starka engagemanget från ägare och medarbetare, ett nära samarbete med kunder och vår mångsidiga och motståndskraftiga verksamhet lyckades vi fortsätta vår hållbara tillväxt samtidigt som vi snabbt anpassade oss till den nya verklighet som covid-19 medförde. Vi ökade våra varumärken på de flesta marknader, genomförde klimatberäkningar på gårdar och trädde in på marknaden för växtbaserade produkter, samtidigt som vi fortsatte att genomföra vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium och upprätthålla ett stadigt produktflöde på alla våra marknader.

SNABB ANPASSNING EFTER NYA KRAV

När omständigheterna är extraordinära måste lösningarna också vara det. Medan dagligvaruhandeln står inför ökad efterfrågan från konsumenter som äter lunch och lagar middag hemma påverkades vår Foodservice-verksamhet i hög grad av nedstängningar av restauranger, kaféer, hotell osv. Ett starkt tvärfunktionellt samarbete gjorde det möjligt att snabbt skifta produkter från Foodservice till dagligvaruhandeln och accelerera vår digitala marknadsföring och e-handelsfokus. Detta var möjligt på grund av flexibilitet inom produktion och marknader, och vår organisations motståndskraft. Vi hade även stöd av det starka samarbetet med våra kunder och kommersiella partners.



ARLA MEDARBETARE GJORDE DET LILLA EXTRA

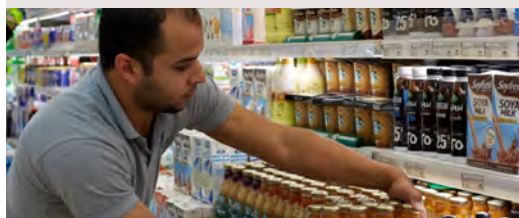
Sedan början av pandemin har medarbetarna i hela företaget arbetat hårt för att upprätthålla en stadigt flöde av produkter till kunder och konsumenter över hela världen. Ett massivt arbete ägde rum för att justera mjölkkrutter och produktion för att möta den ökade efterfrågan på produkter för konsumtion i hemmet. Enorma mängder av ingredienser och förpackningsmaterial skaffades på mycket kort tid och logistikavdelningen gjorde ett fantastiskt jobb med att leverera produkterna till butikerna med ändrade tidsscheman och leveranssätt. Produktionskapaciteten sattes på prov på vissa platser, i synnerhet i danska Holstebro-mejeriet som under en vecka levererade 86 lastbilar med Lurpak®-produkter till Storbritannien.



ARLAS ÄGARE HÖLL PRODUKTIONEN IGÅNG

Liksom för alla andra var det en utmaning för Arlas ägare att balansera arbete och privatliv under nedstängningarna, där hemundervisning för barn, att hålla medarbetarna säkra och hitta nya sätt att interagera med affärspartners krävde extra insatser.

Trots dessa omständigheter lyckades våra ägare hålla uppe mjölkproduktionen, samtidigt som de införde egna säkerhetsåtgärder för medarbetarna på gården. Ägarna lyckades också hantera utmaningen med att hålla den kooperativa demokratin vid liv genom att övergå till en rad webbmöten under pandemin.



VIKTIGA HÄNDELSE (Fortsättning)

VARUMÄRKESTILLVÄXT PÅ DE FLESTA MARKNADER

2020 ökade våra varumärkesprodukter stort på nästan alla marknader. De många konsumenter som äter lunch, lagar mat och bakar hemma hade en positiv inverkan på försäljningen av i synnerhet Lurpak®, som ökade med 14,6 procent efter ett rekordår 2019, men också inom varumärkena Arla® och Puck® som ökade med 3,0 respektive 11,7 procent. Den tidiga oron för minskade tillfällen till "kaffe i farten" försvann i och med att Starbucks™ fick en tvåsiffrig tillväxt på främst kärnmarknaderna i Europa och i MENA. Castello® ökade sina digitala kampanjer för specialost och mer än tredubblade antalet personer som de interagerade med under 2020.

📖 Läs mer på sidan 23–24



FORTSÄTTA MED HÅLLBARHETS-ÅTGÄRDER PÅ GÅRDARNA

Samtidigt som Arla höll verksamheten igång under pandemin lyckades medarbetare och ägare fortsätta de planerade hållbarhetsåtgärderna på gårdarna. I den uppdaterade versionen av kooperativets omfattande kvalitetsprogram Arlagården® är det obligatoriskt för Arlabönderna att bedöma sina djur och gårdar var tredje månad. Samtidigt lanserade Arla det första europeiska

programmet för en bred, klimatberäkning. Nu har 93 procent av ägarna skickat in sin klimatdata och vi är i färd med att bygga upp en av världens största uppsättningar av externt verifierade klimatdata från mjölkproduktion. Syftet är att uppnå våra ambitiösa mål att minska våra CO₂e-utsläpp med 30 procent till 2030 och att uppnå ett globalt netto noll klimatavtryck senast 2050.

📖 Läs mer på sidan 33–34



ÖKA HÅLLBARHETEN MED VARUMÄRKET ARLA®

Varumärket Arla® arbetar fortloppande med att i ännu högre grad stå för hållbarhet. På alla kärnmarknader presenterade vi nya konkreta hållbarhetsinitiativ 2020 och drev kampanjer under varumärket Arla® för att skapa medvetenhet om dessa. Initiativen omfattade flera nya förpackningslösningar, till exempel en ny 100-procentigt återvinningsbar Skyr-hink bestående av 40 procent mindre plast och 30 procent mindre CO₂. Vi introducerade också klimatkompenserad ekologisk mjölk i Danmark efter en liknande lansering i Sverige året innan. Med fortsatt starkt fokus på djurvälstånd var vi glada att den statliga djurskyddsmärkningen i Danmark gav två hjärtan av tre till färsk mjölk av märket Arla®.

📖 Läs mer på sidan 23



VIKTIGA HÄNDELSE (Fortsättning)

CALCIUM FORTSATTE ATT LEVERERA STARKA RESULTAT

Trots den betydande störningen från covid-19 i de flesta delar av organisationen överträffade vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium våra förväntningar och levererade 130 miljoner EUR i besparingar främst från effektivitetsvinster i produktionskedjan och optimerade marknadsföringsutgifter, men även minskade utgifter på grund av att många kontorsanställda arbetade hemifrån. På tre år har programmet skapat 354 miljoner EUR i totala besparingar, och vi ligger nära målet för 2021 på 400 miljoner EUR.

📄 Läs mer på sidan 16–17



STARKT RESULTAT FRÅN VARUMÄRKET KRAFT®

Varumärket Kraft®, för vilket vi förra året förvärvade en licens för tillverkning, marknadsföring och distribution i MENA, fick en bra start med en tillväxt på hela 153 procent, vilket var över våra förväntningar. Tack vare vårt professionella varumärkesteam

blomstrade Kraft® under ramadan, och tillväxten stärktes ytterligare av den ökade konsumtionen av mejeriprodukter i hemmen på grund av covid-19.

📄 Läs mer på sidan 24



INTRÄDE PÅ DEN VÄXTBASERADE MARKNADEN

För att möta det ökande antalet konsumenter som strävar efter att inkludera fler växtbaserade livsmedel i sin kost trädde Arla in i kategorin växtbaserat med ett nytt dryckessortiment under varumärket JÖRD. Sortimentet, som lanserades i Danmark i maj, består till en början av tre varianter baserade på de naturliga nordiska ingredienserna havre, korn och hampa. JÖRD blev tillgänglig för danska och brittiska konsumenter under 2020 och det finns planer på att lansera produkterna på den svenska marknaden under 2021.

FEMÅRSÖVERSIKT

FINANSIELLA NYCKELTAL	2020	2019	2018*	2017*	2016*
Arlaintjäning (eurocent)					
Eurocent/kilo ägarmjöl	36,9	36,6	36,4	38,1	30,9
Resultaträkning (miljoner EUR)					
Omsättning	10 644	10 527	10 425	10 338	9 567
EBITDA	909	837	767	738	839
EBIT	458	406	404	385	505
Finansiella poster, netto	-72	-59	-62	-64	-107
Årets resultat	352	323	301	299	356
Resultatdisposition för året (miljoner EUR)					
Individuellt kapital	41	61	0	38	30
Kollektivt kapital	81	123	0	120	193
Efterlikvid	223	127	290	127	124
Balansräkning (miljoner EUR)					
Summa tillgångar	7 331	7 106	6 635	6,442	6 382
Långfristiga tillgångar	4 413	4 243	3 697	3 550	3 714
Kortfristiga tillgångar	2 918	2 863	2 938	2 871	2 668
Eget kapital	2 639	2 494	2 519	2 369	2 192
Långfristiga skulder	2 296	2 304	1 694	1 554	1 742
Kortfristiga skulder	2 396	2 308	2 422	2 499	2 448
Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser	2 427	2 362	1 867	1 913	2 017
Nettorörelsekapital	679	823	894	970	831
Kassaflöde (miljoner EUR)					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	731	773	649	386	806
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-488	-571	-432	-219	-167
Fritt kassaflöde	243	202	217	167	639
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-293	-136	-191	-155	-624
Investering i materiella tillgångar	-478	-425	-383	-248	-263
Förvärv av företag	-	-168	-51	-7	-

* Inte omräknat efter genomförandet av IFRS 16 avseende leasing.

FINANSIELLA NYCKELTAL	2020	2019	2018*	2017*	2016*
Finansiella nyckeltal					
Resultatandel	3,2 %	3,0 %	2,8 %	2,8 %	3,6 %
EBIT-marginal	4,3 %	3,9 %	3,9 %	3,7 %	5,3 %
Skuldsättningsgrad	2,7	2,8	2,4	2,6	2,4
Räntetäckningsgrad	16,8	12,0	14,9	12,9	13,3
Soliditet	35 %	34 %	37 %	36 %	34 %
Mjölkinvägning (miljoner kilo)					
Invägning från ägare i Danmark	4 962	4 940	4 937	4 827	4 728
Invägning från ägare i Storbritannien	3 271	3 230	3 196	3 203	3 210
Invägning från ägare i Sverige	1 826	1 788	1 826	1 855	1 909
Invägning från ägare i Tyskland	1 714	1 700	1 762	1 759	1 758
Invägning från ägare i Nederländerna, Belgien och Luxemburg	742	724	725	729	715
Invägning från andra	1 231	1 323	1 457	1 564	1 554
Summa mjölkinvägning	13 746	13 705	13 903	13 937	13 874
Antal ägare					
Ägare i Sverige	2 374	2 497	2 630	2 780	2 972
Ägare i Danmark	2 357	2 436	2 593	2 675	2 877
Ägare i Tyskland	1 576	1 731	1 841	2 327	2 461
Ägare i Storbritannien	2 241	2 190	2 289	2 395	2 485
Ägare i Nederländerna, Belgien och Luxemburg	858	905	966	1 085	1 127
Totalt antal ägare	9 406	9 759	10 319	11 262	11 922
ESG-data (miljö, socialt ansvar och ägarstyrning)					
CO ₂ e scope 1 och 2 (miljoner kilo)	751	862	946	930	940
CO ₂ e scope 3 (miljoner kilo)	18 479	18 243	18 411	18 528	18 644
Genomsnittligt antal medarbetare, heltid	20 020	19 174	19 190	18 973	18 765
Könsfördelning i styrelsen	20 %**	20 %**	13 %	12 %	7 %

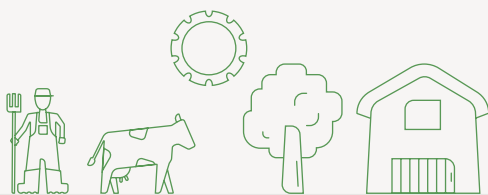
** Avser alla styrelseledamöter (inklusive medarbetarrepresentanter och externa rådgivare). Könsfördelningen bland de förtroendevalda medlemmarna är 13 procent kvinnor, 87 procent män.

📄 För fördjupad information se koncernredovisningen (från sidan 63 och koncernens ESG-rapport från sidan 120).



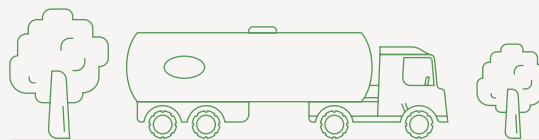
VÅR STRATEGI

VÅR VERKSAMHETSMODELL



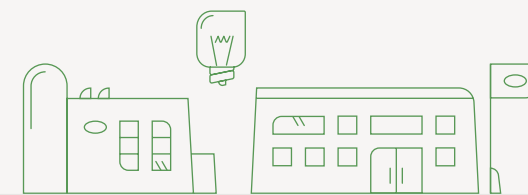
ÄGARE & KOR

- Vi har **9 406** ägare, som ansvarar för över **1,5** miljoner kor.
- Arlabönderna är bland de bästa i världen när det gäller att skapa innovationer på sina mjölgårdar för att göra dem ännu mer effektiva och hållbara.
- God djurvälstånd är nyckeln till vår framgång: vi förser våra ägare med digitala verktyg så att de löpande kan följa upp kornas välbefinnande.



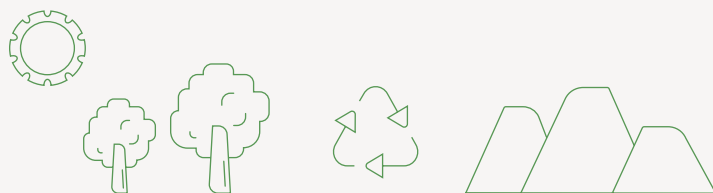
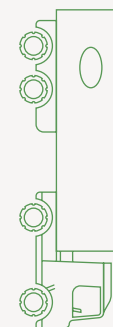
MJÖLKHÄMTNING

- Vi hämtar varje år cirka **13,7** miljarder kilo mjölkråvara, från framför allt våra ägare i sju länder.
- Vi byter till fossilfritt bränsle i våra lastbilar. Detta är redan verklighet i Sverige.



PRODUKTION, FÖRPACKNINGAR & INNOVATION

- Vi förädlar mjölk på våra **60** anläggningar.
- Vi producerar **6,8** miljarder kilo näringsrika mejeriprodukter varje år.
- Vi utvecklar ständigt nya återvinningsbara förpackningar och minskar vår användning av nytillverkad plast.



KONSUMENTER & AVFALLSHANTERING

- Vi gör näring tillgänglig för miljontals människor.
- Det är viktigt för oss att våra produkter har minsta möjliga negativa påverkan på miljön under hela produktlivs cykeln, och vi arbetar ständigt med att minska svinn och avfall.



KUNDER

- Vi säljer våra produkter i **153** länder.
- Vi tillför värde till våra ägares mjölk genom innovation, varumärkeshantering och marknadsföring, och när produkterna säljs går pengarna tillbaka till våra ägare som en del av mjölkpriset.

2020 avslutade vi vår strategi **Good Growth 2020**. Med strategin stärkte vi vår konkurrenskraft och vår internationella närvaro, och vi förbättrade verksamheten strukturellt genom att flytta volymer från handelns egna varumärken och industriförsäljning till dagligvaruhandel och livsmedelsingredienser. Good Growth-strategin kompletterades med vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium, som lanserades 2018, samt vår ambitiösa hållbarhetsstrategi, som lanserades 2019.

Under den strategiska resan har vi upplevt helt makalösa externa händelser, såsom brexitomröstningen 2016, volatilitet i råvarupriserna och nu senast covid-19-pandemin 2020.

Under 2021 kommer vi att bygga vidare på framgångarna och styrkorna i Good Growth 2020, vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium, vår hållbarhetsstrategi, de senaste trenderna samt de lärdomar som vi dragit efter senaste tidens externa händelser. I slutet av 2021 kommer vi att lansera en ny strategi för de kommande åren.

GOOD GROWTH 2020-STRATEGIN LEVERERADE STARKA RESULTAT

VÅR VISION

Vi skapar framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt.

VÅR MISSION

Vi ska säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och samtidigt ge dem möjligheter till tillväxt.

BRILJERA

inom åtta produktkategorier

FOKUSERA

på sex regioner

VINNA

som ETT Arla



VÅR STRATEGIACCELERATOR

Kostnadsbesparingar på över 400 miljoner EUR fram till 2021.

VÅR HÅLLBARHETSSTRATEGI

Stronger planet

Förbättra miljön för framtida generationer.

Stronger people

Ökad tillgång till hälsosam näring från mejeriprodukter och inspirerande goda matvanor.

VÅR GOOD GROWTH-IDENTITET

Hälsosam, naturlig, ansvarsfull och kooperativ.

VIKTIGA RESULTAT

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken*

4,6 %

Referensvärde 2015: **1–2 %**

CAGR 2015–2020
Mål: **3 %**

Varumärkesandel

48,9 %

Referensvärde 2015: **42 %**

Mål 2020: **>45 %**

Internationals andel**

23,6 %

Referensvärde 2015: **17 %**

Mål 2020: **~23 %**

Besparingar från Calcium

354

 miljoner EUR

Referensvärde 2015: **0 miljoner EUR**

Mål 2021: **400 miljoner EUR**



SUMMERING AV GOOD GROWTH 2020

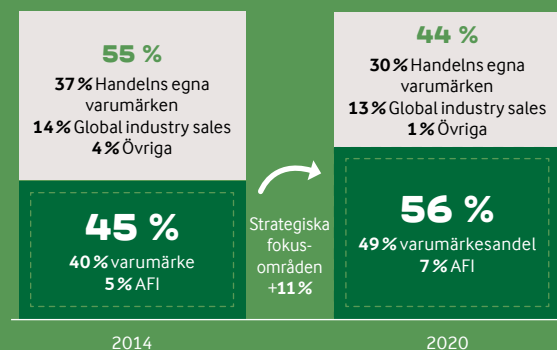
Trots covid-19 och andra ovanliga externa effekter under hela strategiperioden levererade vår strategi Good Growth 2020 över förväntan på alla fyra KPI:erna och stärktes ytterligare av vår ambitiösa hållbarhetsstrategi.

Trenderna och lärdomarna från störningarna till följd av covid-19 finns med i vår affärsplan för 2021, och vi kommer att bygga vidare på framgångarna och styrkorna i Good Growth 2020-strategin, vår förändrings- och effektivitetsprogram Calcium och vår hållbarhetsstrategi.

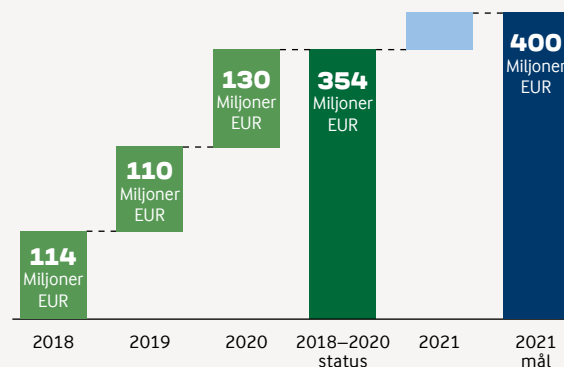
I slutet av 2021 kommer vi att lansera en ny strategi för de kommande åren.

STRATEGIN GOOD GROWTH 2020 FÖRBÄTTRADE VERKSAMHETENS KVALITET

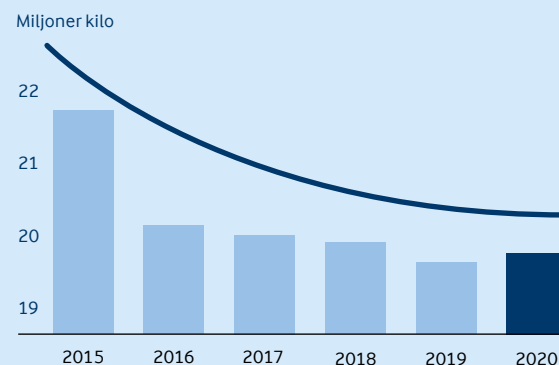
Strukturell förändring i verksamheten (procent av omsättningen)



Besparingar från Calcium Mål 2021: 400 miljoner EUR



Totalt CO₂e-utsläpp



ETT STARKARE ARLA FOODS

Good Growth 2020-strategin har förbättrat verksamhetens kvalitet. Den viktigaste värde drivaren har varit en förflyttning av volymer från handels egna varumärken och Global Industry Sales till Arlas varumärkesprodukter inom vår dagligvaruhandel och till mervärdesprodukter i Arla Foods Ingredients. Denna effekt har stärkts ytterligare genom förvärv i Bahrain och Storbritannien, samt en utökning av vårt strategiska samarbete med Starbucks. Denna strukturella förskjutning på 11 procentenheter har bidragit markant till att förbättra det totala värdeskapandet i företaget. Vi har vidare stärkt vår internationella närvaro och ökat Internationals andel med 7 procentenheter, och därigenom vår position inom områden med hög tillväxt.

GLOBAL FÖRÄNDRINGSRESA

Strategin gav resultat över våra förväntningar trots extrema externa omständigheter under resans gång, däribland nedskrivna valutor, särskilt brittiska pund och svenska kronor, sanktioner mot europeiska produkter i Ryssland, mindre mjölkinvägning än förväntat från ägare och inte minst de instabila fett- och proteinpriserna.

Som ett sätt att bemöta de oförutsedda externa effekterna på vår verksamhet lanserade vi under 2018 vårt besparings- och effektivitetsprogram Calcium. Programmet bidrog till att leverera betydande besparingar, förbättra vår kostnadsstruktur och stärka vår framtida konkurrenskraft, vilket märks på Arlaintjäningen.

ÅTAGANDE OM EN HÅLLBAR FRAMTID

Arla har åtagit sig att vara en del av lösningen på världens mest angelägna frågor. Under 2019 lanserade vi vår globala hållbarhetsstrategi, Stronger planet – Stronger people, som fokuserar på att förbättra miljön för kommande generationer, samt öka tillgången till hälsosamma mejeriprodukter och inspirera till goda matvanor.

För att påskynda våra miljöambitioner satte vi upp som mål att minska utsläppen av växthusgaser med 30 procent under nästa årtionde och att arbeta mot netto noll klimatavtryck år 2050. Vi har redan gjort stora framsteg och har lyckats minska våra verksamhetsrelaterade koldioxidutsläpp inom scope 1 och 2 med 24 procent jämfört med 2015.

SKAPA EFFEKTIVITETSVINSTER MED CALCIUMPROGRAMMET



Under 2018 lanserade vi vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium för att påskynda Arlas strategi genom att förändra vårt sätt att arbeta, spendera och investera pengar. 2020 fortsatte Calcium att öka effektiviteten och frigöra pengar som vi kan investera i vår tillväxt. Totalt har programmet nu levererat 354 miljoner EUR i besparingar.

Fortsatta besparingar under covid-19

Vi har kommit långt på vår Calciumresa och fortsätter att leverera besparingar i god takt. Samtidigt har vi levererat varumärkestillväxt och gjort investeringar för framtiden, och Calcium är nu en mer integrerad del av vår verksamhet. Trots de extraordinära omständigheterna 2020 överträffade Calciumprogrammet våra förväntningar och levererade 130 miljoner EUR i besparingar, främst

från effektivitetsvinster i produktionskedjan, optimerade marknadsföringsutgifter och minskade utgifter på grund av att många kontorsanställda arbetade hemifrån. På tre år har programmet skapat 354 miljoner EUR i totala besparingar, och vi ligger nära målet för 2021 på 400 miljoner EUR. Nettoeffekten på vår kostnadsbas var lägre på grund av återinvesteringar och inga engångsposter under året*.

MOTSTÅNDSKRAFTIG OCH EFFEKTIV SUPPLY CHAIN

Under 2020 har vår produktionskedja visat sig vara mycket motståndskraftig och vårt arbetssätt effektivt. Trots den volatila miljön som covid-19 orsakade levererade vår produktionskedja en högre nettoproduktivitet än någonsin, och därmed även stora Calciumbesparingar. Med flexibiliteten, smidigheten och det starka samarbetet i hela organisationen lyckades vi hålla höga servicenivåer till våra kunder, samtidigt som vi värnade om våra medarbetare.

TA TILL SIG DIGITALA VERKTYG OCH NYA ARBETSSÄTT

Covid-19 drev oss till mer virtuellt arbete och distansarbete. Vi tog till oss de nya verktygen och de digitala sätten att arbeta mellan länder, platser och team. I våra Calcium-arbetsströmmar anpassade vi oss snabbt till de nya virtuella sätten att arbeta och höll flera webbutbildningar och digitala evenemang över flera platser med goda resultat.

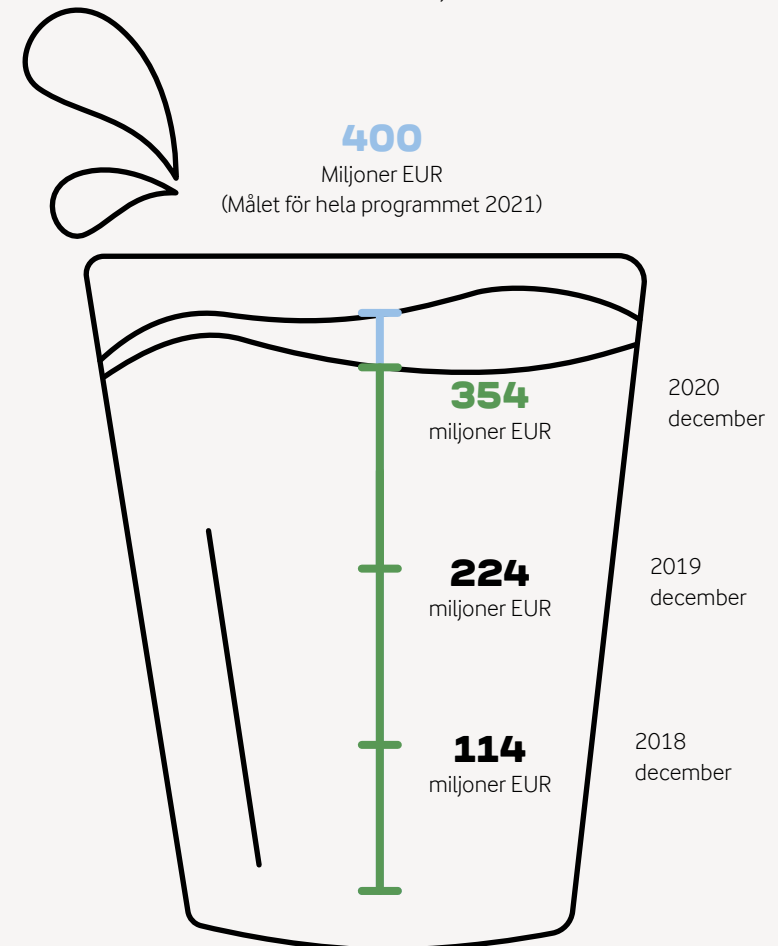


130

Miljoner EUR i besparingar 2020
Mål 2020: 75–100 miljoner EUR

400

Miljoner EUR
(Målet för hela programmet 2021)



SKAPA EFFEKTIVITETSVINSTER MED CALCIUMPROGRAMMET



Vi har sparat totalt **105*** miljoner EUR genom initiativ inom logistik – och minskat våra koldioxidutsläpp.

Genom ökad transparens när det gäller kostnader inom logistik kommer vi steg för steg ändra vår Performance Management-infrastruktur och möjliggöra tvärfunktionellt beslutsfattande. Som ett exempel vi hittills sparat 12 miljoner EUR genom att möjliggöra orsakskoder i våra system som identifierar varifrån vinnet av färdiga produkter kommer ifrån.

Genom minskade materialförluster har vi uppnått besparingar på mer än **70** miljoner EUR och minskat vårt avfall.

Vi optimerar kontinuerligt våra anläggningar, och trots det utmanande året genomförde vi digitala workshoppar på tio brittiska anläggningar för att förstå möjligheterna till minskade materialförluster. Vi identifierade potentiella besparingar på 1,1 miljoner EUR inom våra fokusområden.

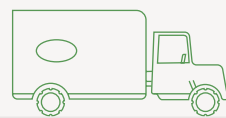
Vårt nya verktyg för hantering av handelsinvesteringar Alice är nu igång i Storbritannien, Sverige och Danmark.

Alice optimerar hanteringen av handelsinvesteringar i Arla och ökar effektiviteten i vår försäljningsorganisation, vilket leder till ökad transparens, förbättrad planering, prognosnoggrannhet och hylltillgänglighet under kampanjer.

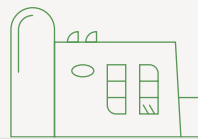
God service och mer hållbara produkter



ÄGARE/BONDE



LOGISTIK



PRODUKTION



LEVERANTÖRER



ADMINISTRATION/
FÖRSÄLJNING OCH
MARKNADSFÖRING



KUNDER OCH
KONSUMENTER

Besparingar och effektivitetsvinster bidrar till att förbättra mjölkpriset

Genom att minska antalet SKU:er och harmonisera produktkomponenter, som ingredienser och förpackningar, förenklar vi produktionen och ökar vår hastighet till marknad.

Vi har minskat antalet SKU:er med 13 procent och vår plastanvändning med mer än **400** ton totalt.

Vi förbättrar vår styrning och efterlevnad av inköpsprocesserna och har minskat antalet leverantörer. Vi ökade vår efterlevnad inom inköpsorder med 6 procentenheter och inom utgifter med 2 procentenheter. Bland annat var detta ett resultat av att alla nya tjänstemän deltog i utbildning om inköp och order på Arla.

Totalt har fler än **560** avtal förhandlats och tecknats, vilket skapar besparingar på **196** miljoner EUR.

När vi la till den tyska marknaden till vår egen byrå, The Barn, kunde vi framgångsrikt fortsätta att bygga en stark digital kapacitet internt samtidigt som vi levererade effektivitetsvinster i marknadsföringen för att finansiera vår resa.

Vi gav oss ut på en resa för att göra The Barn till vår främsta digitala byrå när det gäller storlek och prestanda.

VÄLKOMNAR FÖRÄNDRINGAR: VIKTIGA TRENDER OCH STRATEGISKA SVAR



COVID-19

OSÄKERHET I DE GLOBALA EKONOMIERNÄR OCH HOTANDE RECESSION

Pandemin har olika effekter på olika marknader och leder till recession i olika omfattning. IMF räknar med en tillväxt i världens BNP på -3,5 procent 2020, där särskilt euroområdet hade en hög negativ tillväxt på -7,2 procent och tillväxtmarknader och utvecklingsländer låg på -2,4 procent¹⁾. De flesta marknader förväntas ha återhämtat sig 2022, men osäkerheten är hög när det gäller nivån på den ekonomiska aktiviteten under 2021 och framöver²⁾.

Med vår starka produktportfölj och breda internationella närvaro är Arla berett att möta den hotande lågkonjunkturen i nära samarbete med våra kunder. Detta blev tydligt 2020, då vi lyckades flytta produktvolymerna från vår Foodservice-verksamhet till dagligvaruhandeln för att möta de höga kraven och snabbt anpassa oss till de nya marknadsförhållandena. Flexibiliteten och motståndskraften i vår verksamhet är vår styrka i osäkra tider.



ÄNDRAT KUND- OCH KONSUMENTBETEENDE

2020 förändrades konsumenternas inköpsbeteende inom dagligvaruhandeln snabbt på grund av störningarna till följd av covid-19, vilket påverkade både dagligvaruhandeln och Foodservice-sektorn. Ökad konsumtion i hemmet och en snabbare förskjutning mot e-handel blev följden av flera nedstängningsperioder. 2021 börjar med fortsatta nedstängningar och höga smittotal över hela världen, och dessa trender kommer sannolikt att fortsätta långt in på året. Men måltider utanför hemmet förväntas öka igen i takt med att vi långsamt övervinner pandemin, och vi går in i det "nya normala".

Under 2020 visade våra starka kommersiella prestationer och starka frontlinje att vi kunde anpassa oss snabbt till kundernas och konsumenternas nya krav och öka vår e-handelsverksamhet. Vi kunde hålla fast vid en stadig leverans av produkter under nedstängningarna, och vi lyckades att med hög hastighet snabba upp vår digitala marknadsföring och e-handel och möta våra kunder där de befann sig. 2020 hade Arla fler än 600 miljoner interaktioner med konsumenter via våra digitala plattformar.



POLITISK OSÄKERHET

Som en följd av covid-19 kan en del länder införa vissa handelsrestriktioner, eftersom fokus på att stödja inhemska företag sannolikt kommer att öka. Trots frihandelsavtalet mellan Storbritannien och EU efter brexit kommer friktionskostnader och potentiella förseningar vid gränserna att påverka handeln med Storbritannien. Pågående handelskrig mellan Kina och USA och konflikter i Mellanöstern kommer även framöver att orsaka osäkerhet på de globala marknaderna under 2021, medan en ny president i USA kan öppna för nya möjligheter.

Med vår breda globala marknadsnärvaro och en beprövad motståndskraftig och smidig affärsmodell har Arla stärkt sin position och kan klara effekterna av den politiska osäkerheten på våra marknader. Vi tror starkt på och förespråkar frihandel, men vi har förberett vår verksamhet för de olika resultaten av brexitförhandlingarna sedan omröstningen 2016 (läs mer på sidan 20).



VÄLKOMNAR FÖRÄNDRINGAR: VIKTIGA TRENDER OCH STRATEGISKA SVAR (FORTSÄTTNING)

LÅNGSIKTIGA TRENDER

ACCELERERANDE HÅLLBARHETSAGENDA

Med det starka engagemanget för de globala målen för hållbar utveckling från regeringar och företag över hela världen finns det ett ökat fokus på att hitta lösningar på världens mest angelägna frågor. De senaste FN-rapporterna belyser allvaret i klimatförändringarna, och USA:s nya president har uttryckt sin avsikt att återansluta till Parisavtalet och öka de globala klimatambitionerna. Även konsumenter söker alltmer efter hållbart producerade produkter. Nyligen genomförda studier visar att 35 procent av de globala konsumenterna är villiga att betala mer för en hållbar produkt¹⁾.

På Arla vill vi vara en del av lösningen som driver hållbarhetsagendan i mejeribranschen och skapar värde genom hållbart mejeri. Vi har satt ribban högt med vår strategi Stronger planet – Stronger people och en global ambition att ha netto noll klimatavtryck till senast 2050, och vi utmanar ständigt oss själva att hitta nya sätt att påskynda vår hållbarhetsresa.



ÖKANDE VÄRLDSBEFOLKNING

2050 förväntas världens befolkning ha ökat till 9,7 miljarder människor²⁾. Hälften av ökningen förväntas ske i Afrika, och Asien förväntas bidra näst mest till världens tillväxt med 0,9 miljarder människor. Det är i synnerhet medelklassen som växer snabbt i Asien och måttligt i Afrika. Den snabbt växande världsbefolkningen kommer att utmana den globala livsmedelstillgången.

Som en del av vår hållbarhetsstrategi Stronger planet – Stronger people har Arla åtagit sig att vara en del av lösningen för att erbjuda näring till världen. Vi har stärkt vårt fokus på att erbjuda prisvärd näring på utvalda internationella marknader, till exempel våra prisvärda och hälsosamma näringsprodukter för spädbarn och småbarn, Baby&Me organic, som introducerats på tillväxtmarknader i Mellanöstern. Vi stöder också lokal mejeriutveckling på tillväxtmarknader.



MER ONLINE OCH ÖKAD DIGITALISERING

Covid-19 har påskyndat skiftet mot e-handel och lågprisföretag över länder och kategorier. Online-konsumentbasen har ökat i genomsnitt 30 procent i livsmedels- och hushållskategorier över marknaderna³⁾. Förutom e-handelstrenden tränger digitaliseringen snabbt in i alla andra affärsområden och sätter allt större press på Arlas anpassningshastighet för att förbli konkurrenskraftigt.

På Arla har vi reagerat snabbt på de ökande digitala trenderna. Vi bygger vidare på våra starka partnerskap inom dagligvarusektorn och har lanserat olika initiativ inom e-handel, bland annat investeringar i teknik inom e-handelsförsäljning och digital marknadsföring. Vår ambition är att 10 procent av försäljningen i Europa ska komma från e-handel 2025. Vi har också lanserat betydande initiativ inom produktionskedjan och centrala affärsprocesser, till exempel digitala robotar och artificiell intelligens.



HANTERA BREXIT

Sedan brexitomröstningen 2016 har Arla förespråkat ett handelsavtal som stöder tullfri handel med mejeriprodukter, och vi glada över att den brittiska regeringen och EU i slutet av 2020 äntligen kom överens. Men medan nolltullar och kvoter är goda nyheter kommer de icke-tariffära hindren i avtalet att skapa friktion som leder till ytterligare komplexitet och merkostnader. Efter att ha förberett detta scenario i fyra och ett halvt år har vi planer på att reducera dessa effekter i nära samarbete med våra kunder och leverantörer, och vi antar de utmaningar som brexit utgör utifrån en stark position med en i grunden motståndskraftig och flexibel brittisk verksamhet.

Vår brittiska verksamhet

Vår brittiska verksamhet bidrar för närvarande med 26 procent av vår omsättning och är en av drivkrafterna för vår varumärkestillväxt. Därför är det mycket viktigt för Arla att våra produkter och medarbetare kan röra sig fritt från och till Storbritannien. Framgångsrika varumärken på den brittiska marknaden, inklusive Lurpak®, Arla® Skyr och Lactofree, importeras till Storbritannien, medan andra, däribland visa Castello®-produkter, exporteras från Storbritannien.

Brexit effekter 2020

2020 uppvägs de osäkerheter som brexit medförde av covid-19, som orsakade en stabil varumärkestillväxt i Storbritannien på grund av att fler åt lunch och lagade mat hemma. Den brittiska verksamheten visade sin motståndskraft under pandemin och är operativt redo att hantera den volatilitet som brexit orsakar.

Förväntade framtida effekter och reduceringsplaner

Med ett handelsavtal är Arlas brittiska verksamhet mycket starkare än utan ett avtal. Men eftersom Storbritannien har lämnat EU:s inre marknad och

tullunion kommer det att bli mer administration, fler blanketter och kontroller av de produkter vi importerar och exporterar, och eventuella förseningar vid hamnar och gränser kan orsaka betydande störningar. Vi har planer för att hantera detta, och vi för en kontinuerlig dialog med våra kunder och leverantörer om ytterligare reduceringsåtgärder.

Vår arbetsgrupp för brexit kommer att fortsätta samordna vårt agerande när vi navigerar i de nya handelsförbindelserna mellan EU och Storbritannien. Vi kommer också att övervaka Storbritanniens och EU:s mejerimarknader och valutasituation noggrant och vara redo att agera vid behov.

Som vi sett under covid-19 är vår organisation inställd på att vara flexibel och hantera osäkerhet, och vi kommer att använda vår motståndskraft och smidighet även för att möta de utmaningar som brexit innebär.

ARLA I STORBRIANNIEN

Omsättning miljarder EUR

2,7

Summa tillgångar, miljoner EUR

958

Andel av den totala mjölkvinvågningen från ägare

26 %

Antal Arlabönder i Storbritannien

2 241

Antal anställda i Storbritannien

3 362¹⁾

Antal produktions- och förpackningsanläggningar

10

Nyckelvarumärken

Lurpak®, Arla® Skyr, Lactofree och Castello®



ESSENTIELLA MÅL FÖR 2020

Arlas essentiella mål är de årliga fokuspunkterna på Good Growth 2020-resan. De definieras av koncernledningen och godkänns av styrelsen. Vi följer upp våra framsteg månadsvis.



LEVERERA CALCIUM-FÖRÄNDRINGEN

- ✓ Fortsätta med pågående projekt
- ✓ Fortsätta leverera besparingar i produktionskedjan
- Förankra förändringen efter 2021

NÅ FRAMGÅNG MED KOMMERSELLA PRIORITERINGAR

- ✓ Upprätthålla tillväxtutvecklingen på marknader som Kina, Nigeria, SEA och MENA
- ✓ Stärka våra marknads- och varumärkespositioner i Europa
- Minimera de eventuella negativa effekterna av brexit

BYGGA STARKA PARTNERSKAP MED KUNDER OCH SKAPA TILLVÄXT

- ✓ Uppnå förbättrade servicenivåer
- ✓ Se till att varumärkestillväxten ökar i ännu högre grad med våra toppkunder

DRIVA KÄRNVARUMÄRKEN OCH STIMULERA INNOVATION

- ✓ Förbättra innovationseffekterna
- ✓ Leverera stora satsningar för våra strategiska varumärken
- ✓ Lansera växtbaserat koncept i Europa

DRIVA MEDARBETARNAS INTRESSE FÖR ARLAS FRAMTIDA RIKTNING

- ✓ Öka medarbetarnas engagemang
- ✓ Väcka medarbetarnas intresse för vår strategi efter 2020

✓ Resultatet enligt plan ● Trenden på rätt spår

ÖKA ARLA FOODS INGREDIENTS

- Säkerställa tillväxten för ELN-produkter i Kina
- ✓ Öka mervärdessegmentet

TA TÄTEN OCH GENOMFÖRA HÅLLBARHETSAGENDAN

- ✓ Påskynda klimatåtgärder på gårdsnivå med klimatberäkningsprogrammet
- ✓ Stötta varumärkestillväxten med innovationer inom hälsa och förpackningar

COVID-19 TILLÄGG I HALVÅRSRAPPORTEN

- ✓ Hålla verksamheten igång och prestera under covid-19
- Anpassa verksamheten efter den nya verkligheten och planera för framtiden

VÅRA VARUMÄRKEN & AFFÄRSSEGMENT



VARUMÄRKEN

Våra varumärken är kärnan i vår verksamhet och grunden till den starka övergripande tillväxten 2020. Trots de utmanande förhållandena till följd av covid-19 anpassade sig våra varumärkesteam snabbt till den nya verkligheten och de förändrade konsumentbeteendena. En stark digital strategi och kreativa kampanjer var nödvändiga för att klara av förändringarna och kunna förvandla dem till kommersiella möjligheter.



ARLAS STARKA PRODUKTIONSKEDJA BAKOM 15 PROCENTIG TILLVÄXT FÖR LURPAK®

2020 var ännu ett rekordår för Lurpak® som slog det föregående årets rekord på 300 miljoner förpackningar smör och bredbara produkter med 45 miljoner förpackningar. Tillväxten kan i första hand förklaras av konsumentlojalitet och att fler lagade såväl lunch som middag hemma på grund covid-19-restriktionerna. För att tillgodose den kraftigt ökade efterfrågan gjorde hela Arlas produktionskedja ett enastående jobb. Det globala planeringsteamet behövde hitta mer dansk grädde än någonsin tidigare, inköpsavdelningen behövde köpa 15 procent mer förpackningsmaterial utan förvarning och vårt mejeri i Holstebro fick öka sin produktion och sina leveranser till helt nya nivåer. 2020 var ett ovanligt år då vi verkligen fick se exempel på fantastiska laginsatser inom hela Arla.



VARUMÄRKET ARLA® VÄXTE OCH STÄRKTE SINA HÅLLBARHETSEGENSKAPER YTTRELLIGARE

Totalt sett hade varumärket Arla® ett starkt år med en varumärkestillväxt på 3,0 procent till följd av ökad dagligvaruhandel, vilket mer än väl kompenserade nedgången i Foodservice. Varumärket Arla® fortsatte att ha ett starkt fokus på djurvälstånd, och den statliga djurskyddsmärkningen i Danmark gav två hjärtan av tre till den färska mjölken Arla 24. Som en del av Arlas åtagande att ha netto noll klimatavtryck senast 2050 lanserade varumärket Arla® koldioxidreducerade och återvinningsbara förpackningslösningar, och introducerade klimatkompenserad mjölk i Danmark. Dessutom fortsatte varumärket Arla® att bygga sin position på utomeuropeiska marknader för ekologiska premiumprodukter, däribland Kina och Mellanöstern, samtidigt som man vann marknadsandelar inom prisvärd nutrition på tillväxtmarknader såsom Nigeria, Senegal, Ghana och Bangladesh.



TIOÅRSJUBILEUM MED STARBUCKS™

2020 firade vi tio års samarbete med det amerikanska kaffevarumärket Starbucks™, som innebär att Arla tillverkar, distribuerar och marknadsför Starbucks™ färdiga premiumkaffedrycker i Europa, Mellanöstern och Nordafrika. En mycket lyckad resa som började med 7 miljoner sålda enheter 2010 och avslutade 2020 med nära 150 miljoner sålda enheter. I början av pandemin var oron stor för att kraven att stanna hemma skulle leda till minskad försäljning av Starbucks™, men i stället såg vi en mycket stark tvåsiffrig tillväxt, främst på våra kärnmarknader i Europa och i Storbritannien. Vi följer ständigt de förändrade konsumenttrenderna, och 2020 lanserade vi två tillskott till vårt växtbaserade sortiment, Starbucks™ Chilled Classics iskaffe med havre och kokos.

VARUMÄRKEN (FORTSÄTTNING)

FÖRBÄTTRAD POSITION FÖR PUCK® I SAUDIARABIEN

2020 hade vårt starka varumärke i Mellanöstern, Puck®, en omsättning på över 400 miljoner EUR, och stärkte sin varumärkeskraft och marknadsandel. Detta var ett resultat av populära varumärkets förmåga att snabbt anpassa sig till de nya konsumentkraven och inspirera konsumenterna via webbkanaler. Med ett särskilt fokus på att stödja och inspirera familjer till en festlig ramadan trots de utmaningar som orsakas av pandemin lanserade Puck® kampanjen "Moms CAN" som nådde tusentals kvinnor.

KRAFT® ÖKADE STORT I MENA-REGIONEN

I maj 2019 blev Kraft®-portföljen ett tillskott till Arlas verksamhet i Mellanöstern och Nordafrika (MENA) och levererade starka resultat under första året. Med vår starka marknadsnärvaro i MENA och en exceptionell frontlinje, i kombination med ett ökat digitalt fokus, återlanserades Kraft® i regionen med kampanjen "Kraft it!". Konsumenterna välkomnade "nya" Kraft® och försäljningen tog fart under 2020.

CASTELLOS DIGITALA KAMPANJ "FEED YOUR SENSES" ENGAGERADE ÖVER 30 MILJONER MÄNNISKOR GLOBALT

För att tillgodose ett allt större intresse för matinspiration på internet under covid-19 inledde Castello® den digitala kampanjen "Feed your senses", som erbjöd konsumenterna en mängd digitalt innehåll. Utöver detta lanserades ett nytt globalt partnerskap med matplattformen "Tastemade" på sex marknader, som introducerade Castello® för en yngre publik. Castello® mer än tredubblade antalet personer som man interagerade med jämfört med året innan. Under 2020 har den digitala kampanjen, med stöd av stark marknadsföring och butiksaktivering, drivit en tillväxt inom färdigpackad ost, till mer än 6 procent.



EUROPE

Vårt kommersiella segment Europe levererade en rekordhög tillväxt på 5,9 procent under ett år då covid-19 ledde till extrem volatilitet på marknaden. Tillväxten drevs av en betydligt ökad konsumtion i hemmen och e-handelsförsäljning med en volymdriven omsättningsökning för strategiska varumärken på 9,5 procent inom dagligvaruhandeln, vilket mer än väl uppvägde minskningen inom Foodservice efter nedstängningarna under året. Tillväxten drevs särskilt av varumärket Arla® med 3,4 procent, Lurpak® med 15,9 procent och Starbucks™ med 32,4 procent. Förändringsprogrammet Calcium fortsatte att stärka vår konkurrenskraft i Europa.

Omsättning,
miljoner EUR

6 413

2019: 6 353

Volymdriven
omsättningsökning från
strategiska varumärken

5,9 %

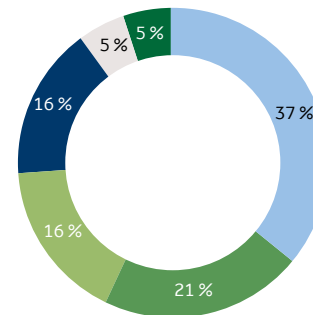
2019: 2,9 %

Varumärkesandel,
miljoner EUR

54,1 %

2019: 53 %

Omsättning fördelad på land
2020



	2020	2019
Storbritannien	37 %	36 %
Sverige	21 %	21 %
Tyskland	16 %	17 %
Danmark	16 %	16 %
Nederländerna, Belgien och Frankrike	5 %	5 %
Finland	5 %	5 %

VOLYMDRIVEN OMSÄTTNINGSÖKNING FRÅN STRATEGISKA VARUMÄRKEN FÖRDELAD PÅ LAND

Storbritannien

13,1 %

2019: 8,8 %

Tyskland

7,1 %

2019: 2,6 %

Danmark

5,1 %

2019: 0,4 %

Sverige

2,5 %

2019: 0,7 %

NL, B, F

9,8 %

2019: 5,2 %

Finland

-7,3 %

2019: 3,2 %

"2020 VAR ETT MYCKET SPECIELLT MEN POSITIVT ÅR FÖR VÅRT KOMMERSELLA SEGMENT EUROPE. COVID-19 HADE EN STOR INVERKAN PÅ MEJERIMARKNADEN, MEN VI LYCKADES HANTERA DE STORA FÖRÄNDRINGARNA. MED VÅRA MEDARBETARES UTMÄRKTA ARBETE ÖVER ALLA FUNKTIONER STÄRKTE VI VÅR VERKSAMHET MED REKORDHÖG VARUMÄRKESTILLVÄXT, ÖKADE MARKNADSANDELAR OCH STARK KUNDSERVICE."

Peter Giørtz-Carlson,
Ansvarig för Arla Europe
och ledamot i Arlas direktion

EUROPE (FORTSÄTTNING)

DANMARK

Varumärkesverksamheten fortsatte att öka 2020, vilket resulterade i en omsättning på 998 miljoner EUR. Covid-19 hade en betydande inverkan på vår kanalmix med högre konsumtion inom dagligvaruhandel och minskningar inom Foodservice. Vi stärkte mjölkkategorierna genom att lansera vårt djurvälståndskoncept med två hjärtan på all Arla 24-mjolk och vi fortsatte vår hållbarhetsresa genom att införa klimatberäkningar på gårdarna, minska svinnet och lansera ekomjolk med netto noll klimatavtryck. Under de osäkra covid-19-tiderna stöttade vårt starka samarbete i hela produktionskedjan alla våra kunder genom att säkra produkter på ett säkert och snabbt sätt.

SVERIGE

Mot bakgrund av covid-19 och effekterna på vår Foodservice-kanal levererade Arla Sverige mycket tillfredsställande resultat 2020 med en total omsättning på 1 361 miljoner EUR. Nästan alla kategorier och varumärken levererade tillväxt, särskilt varumärkena Arla Köket®, Svenskt Smör® och Starbucks™. Inom ramen för en exceptionell arbetsmiljö lyckades vi tillhandahålla en obruten leverans av näringsrika mejeriprodukter till de svenska konsumenterna, samtidigt som vi värnade om våra medarbetares hälsa och välbefinnande. Som en del av Arlas hållbarhetsagenda introducerade vi vår nollvision inom djuromsorg och lanserade dryckesmjolk med ännu bättre djuromsorg.

FINLAND

I Finland påverkades vår stora Foodservice-verksamhet kraftigt av covid-19, när nedstängningar och ökad konsumtion i hemmen resulterade i lägre försäljning. Vi upplevde tillväxt inom de flesta huvudvarumärken, vilket resulterade i en total omsättning på 314 miljoner EUR. I synnerhet Arla Lempi® ökade kraftigt, eftersom naturliga produkter och hållbara förpackningar fortsätter att vara viktiga faktorer för våra konsumenter. Innovation står fortfarande i hög grad i fokus för den finska verksamheten och 2020 lanserades ett nytt sortiment av yoghurtprodukter, Arla Got Guts?, med fokus på välmående.

STORBRITANNIEN

Vår brittiska marknad hade ett exceptionellt bra år med tvåsiffrig varumärkestillväxt, vilket berodde på starka kommersiella prestationer och ökad livsmedelskonsumtion i hemmen på grund av långa perioder med covid-19-restriktioner. Omsättningen i Storbritannien uppgick till 2 380 miljoner EUR. Varumärkena Arla®, Lurpak® och Starbucks™ ökade och stärkte sina ledande positioner, medan det totala värdet av varumärkesförsäljningen för första gången översteg 1,0 miljarder GBP. Dessutom stödde vår brittiska verksamhet ett antal välgörenhetsorganisationer som levererar mat till människor under dessa tuffa tider, samtidigt som den drev hållbarhetsagendan framåt med ett antal innovativa prototyplösningar för bättre återvinning på gårdarna.

TYSKLAND

Tyskland hade ännu ett år med stark varumärkestillväxt efter initiativ inom viktiga undervarumärken till Arla, i synnerhet Arla Bio®, Arla® Kaergarden och Arla® Skyr. Flera initiativ bidrog till vår hållbarhetsagenda, till exempel har vi tagit bort lock till muggar och lanserat återvinningsbara och koldioxidreducerade förpackningar. Trots effekterna av covid-19 lyckades vi hantera ökade kundkrav tack vare insatser i hela produktionskedjan. Nedgången inom Foodservice uppvägdes av stor efterfrågan på i synnerhet matlagings- och mjölkprodukter, både inom handelns egna varumärken och Arlas märkesvaror. Den totala omsättningen uppgick till 1 024 miljoner EUR.

NEDERLÄNDERNA, BELGIEN OCH FRANKRIKE

Trots de utmaningar som påverkade 2020 fortsatte Arla att leverera en betydande omsättningstillväxt på 9,8 procent och den totala omsättningen uppgick till 336 miljoner EUR. Våra huvudvarumärken Arla®, inklusive Organic, Lactofree och Skyr, samt Melkunie®, inklusive Protein och Breaker, hade alla en stark ofta tvåsiffrig tillväxt. En stark marknadsföringskampanj för att bygga Lurpak® som ett ledande varumärke lanserades under fjärde kvartalet. Belgien fortsatte att leverera tillväxt med Arla® Skyr och Melkunie® Protein, medan Frankrike levererade tillväxt med Arla Pro® trots utmaningarna inom Foodservice till följd av covid-19.



INTERNATIONAL

Under ett år som påverkades av covid-19 och ett svagare oljepris levererade vårt segment International en stark volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken på 11,6 procent. MENA-regionen ökade sin varumärkesomsättning med hela 20,1 procent. Varumärket Arla® ökade blygsamt med 1,6 procent, medan Lurpak®, Puck® och Starbucks™ uppnådde en mycket hög tillväxt på 12,2, 11,6 respektive 20,7 procent. Även Kraft® fick en mycket bra start i Arlas händer och ökade med 153,4 procent. Trots de externa effekterna av covid-19 fortsatte vi att öka vårt fokus på utförande mot kunder och konsumenter, samt att bidra till Arlas hållbarhetsagenda genom samarbete med våra kunder och partners.

Omsättning,
miljoner EUR

1 975

2019: 1 802

Volymdriven
omsättningsökning från
strategiska varumärken

11,6 %

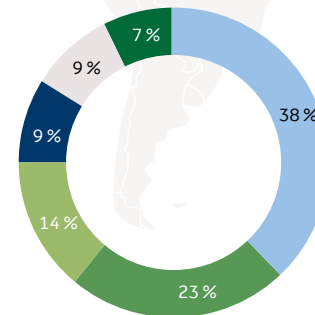
2019: 10,3 %

Varumärkesandel
Miljoner EUR

86,3 %

2019: 82,7 %

Omsättning fördelad på
region
2020



	2020	2019
Mellanöstern och Nordafrika	38 %	36 %
Övriga världen	23 %	21 %
Nordamerika	14 %	17 %
Sydostasien	9 %	16 %
Kina	9 %	5 %
Västafrika	7 %	5 %

”2020 VAR ETT ÅR UTAN MOTSTYCKE. COVID-19 LEDDE TILL ATT VI FICK ÄNDRA VÅRT SÄTT ATT GÖRA AFFÄRER, MEN PÅ GRUND AV VÅRT FOKUS PÅ FRONTLINJEN OCH EXTRAORDINÄRA INSATSER FRÅN VÅRA MEDARBETARE LYCKADES VI STÄRKA VÅR VERKSAMHET YTTRELLIGARE GENOM VARUMÄRKESTILLVÄXT OCH ÖKADE MARKNADSANDELAR, SAMTIDIGT SOM VI HÖLL VÅRA MEDARBETARE SÄKRA.”

Simon Stevens,
Ansvarig för Arla International,
och medlem i koncernledningen.

VOLYMDRIVEN OMSÄTTNINGSÖKNING FRÅN STRATEGISKA VARUMÄRKEN FÖRDELAD PÅ REGION

Mellanöstern och Nordafrika

20,1 %

2019: 7,0 %

Västafrika

-1,3 %

2019: 22,6 %

Kina

9,3 %

2019: 61,9 %

Sydostasien

-3,3 %

2019: 24,2 %

Nordamerika

7,6 %

2019: -4,1 %

Övriga världen

9,5 %

2019: 6,1 %

INTERNATIONAL (FORTSÄTTNING)

MELLANÖSTERN OCH NORDAFRIKA

Vår strategiska agenda i Mellanöstern och Nordafrika utvecklades över förväntan 2020. Omsättningen ökade med 17,5 procent, vilket gav en rekordhög omsättning på 748 miljoner EUR i regionen. Omsättningen drevs främst av våra kärnvarumärken Puck®, Lurpak® och Kraft®. Samtidigt överträffade vår största marknad Saudiarabien våra förväntningar med en hög volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken på 26,9 procent. Vi ökade också våra marknadsandelar avsevärt i UAE och Kuwait inom våra kärnkategorier. Vi kunde trots covid-19 både hålla vår säljkår säker och arbeta med nästan full kapacitet hela tiden, vilket var en stor konkurrensfördel.

VÄSTAFRIKA

Trots ett turbulent år med nedstängningar och ekonomisk nedgång ökade vi våra strategiska varumärken i hela Västafrika och lyckades förbättra resultatet genom proaktiv prishantering. Regionens omsättning ökade med 8,6 procent till 133 miljoner EUR, med Ghana och Senegal i bräschen. Det försvagade oljepriset orsakade lägre bulkvolym, men konsumentprodukter fortsatte att öka. Devalveringen av nigerianska naira neutraliserades av aktiv prishantering. Vi gick framgångsrikt in i segmentet kondenserad mjölk i Senegal, där vi ser goda möjligheter att öka inom produkter utanför vår huvudsakliga kategori i Västafrika, det vill säga mjölkpulver.

KINA

Vår kinesiska verksamhet utvecklades väl 2020 med en omsättnings-tillväxt på 24,3 procent till 190 miljoner EUR, främst drivet av mjölk-kategorin. Som väntat ökade vi inte exporten av ELN-produkter (Early Life Nutrition) efter ett år med hög försäljning under 2019. Genom vårt samarbete med Mengniu ökade exportförsäljningen av ost och smör med 73 procent. Den framgångsrika lanseringen av flytande Lurpak® bidrog till det starka resultatet och tillväxten i verksamheten.

SYDOSTASIEN

Indonesien utmanades av effekterna av covid-19 och uppfyllde inte våra förväntningar på tillväxt, medan andra huvudmarknader i Sydostasien ökade omsättningen. Sammanlagt uppgick omsättningen till 171 miljoner EUR, oförändrat jämfört med förra året. I Bangladesh blev Dano® det största mejerivarumärket på marknaden för första gången någonsin. Genom att fokusera på prisvärda sortiment och digitala sätt att arbeta med våra Foodservice-kunder uppnådde vi en lönsam tillväxt på 18 procent. I Indonesien påverkades lanseringen av våra ekologiska ELN-produkter av utmaningarna med att bygga varumärkeskännedom och attrahera nya konsumenter under covid-19.

NORDAMERIKA

Trots ett volatilt nationellt mjölkpris och betydande tullhöjningar i USA ökade omsättningen med 6,2 procent till 270 miljoner EUR 2020. I USA ökade konsumenternas efterfrågan på produkter under varumärket Arla® kraftigt under covid-19, och i Kanada ökade matlagningssortimentet stort, främst Apetina® och det lokala varumärket Tre Stelle®. Detta uppvägs mer än väl nedgången inom Foodservice i båda länderna. Vidare drog de lokala produktionsanläggningarna nytta av ett mycket stort kapacitetsutnyttjande och kunde samtidigt begränsa pandemins effekter på organisationen till ett minimum.

ÖVRIGA VÄRLDEN

Övriga världen, inklusive Australien, Ryssland och Latinamerika, levererade en volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken på 9,5 procent och en total omsättning på 463 miljoner EUR. Covid-19 påverkade Foodservice-verksamheten negativt, medan dagligvaruhandeln ökade. Tillväxten drevs av ökad konsumtion i hemmet, vilket i synnerhet gynnade Lurpak® som ökade med 16,8 procent. Även vårt iskaffe från Starbucks™ ökade med sammanlagt 23 procent, främst i Polen, Italien och Schweiz.

ARLA FOODS INGREDIENTS

2020 var ett år som definierades av fluktuerande och oöverträffad marknadsdynamik på grund av covid-19. Medan Arla Foods Ingredients (AFI) ökade den högförädlade ingrediensverksamheten genom tillväxt i segmenten pediatrik och medicinsk nutrition levererade livsmedelssegmentet och verksamheten för tillverkning av näringsprodukter för barn något under 2019 års nivåer.

Omsättning,
miljoner EUR

716

2019: 710

Tillväxt av
högförädlade
produkter

5,3 %

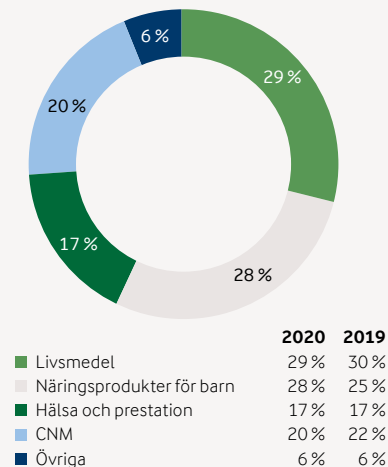
2019: 9,4 %

Andel högförädlade produkter

73,7 %

2019: 68,5 %

Omsättning fördelad på segment



AFI:s resultat under pandemin

Trots covid-19-pandemin har vi lyckats öka vår högförädlade ingrediensverksamhet jämfört med 2019, främst genom tillväxt inom segmenten pediatrik och medicinsk nutrition.

Vår ingrediensförsäljning till sportnutrition påverkades dock kortsiktigt av nedstängda gym på stora marknader, vilket ledde till en minskad efterfrågan på proteinrika produkter, till exempel "barer" och drycker. Även vår livsmedelsverksamhet har påverkats av förändrade marknadsvillkor på grund av covid-19. CNM-verksamheten (Child Nutrition Manufacturing) levererade något under 2019 års nivåer, till stor del beroende på förseningar av kundernas produktlanseringar.

Pandemin har stärkt ett globalt fokus på hälsa och framöver ser vi tack vare de specialiserade näringslösningar som AFI erbjuder starka indikationer på ytterligare tillväxt.

Produktdifferentiering är nyckeln

Protein kommer att fortsätta att vara en stark trend inom den globala livsmedels- och näringsindustrin, med stöd av en utbredd förståelse av proteinets särskilda roll för hälsan. Högkvalitativa proteiner såsom vassle kommer att fortsätta vara nyckeln till en hälsosam framtid, och AFI kommer att fortsätta att leverera starka lösningar på marknaden.

AFI-höjdpunkter 2020

- Ny proteintornskapacitet togs i drift i Danmark. Proteins produktionsanläggning, vilket har ökat vår proteinkapacitet betydligt.
- Byggnationen av vårt nya innovationscenter i Nr. Virum, Danmark, löpte enligt plan. Innovationscentret ska lägga grunden för AFI:s utveckling av nya generationer av produkter och tekniker. Den kommer att verka i nära samarbete med vår huvudsakliga produktionsplats, Danmark Protein, och AFI:s kundcentrerade funktion. Innovationscentret öppnar i september 2021.
- Stark utveckling inom hydrolysater för medicinsk nutrition och bröstmjölk ersättning, samt intressanta kundprojekt och en stark NPDPipeline. För att fortsätta tillväxtresan undersöker vi nya potentiella investeringar inom detta område.
- Kina är, och kommer att fortsätta vara, en mycket viktig marknad både för vår ingrediensverksamhet och för CNM-verksamheten. 2020 beslutade vi att stärka vår lokala närvaro i Kina för att komma närmare våra kunder och relevanta beslutsorgan.
- Vi har gjort mycket goda framsteg i flera viktiga projekt för att öka vår råvaruförsörjning och några av dessa kom i gång 2021.

Fokus på hållbar utveckling

Arla har en stark hållbarhetsagenda, och AFI har som mål att följa den genom fokusområden som bland annat minskningen av energi- och vattenförbrukning.

"COVID-19-PANDEMIN HAR STÄRKT DET GLOBALA FOKUSET PÅ HÄLSA, OCH TROTS DE KORTSIKTIGA NEGATIVA EFFEKTERNA PÅ VÅR VERKSAMHET HAR VI EN STARK INNOVATIONSPIPELINE SOM KOMMER ATT DRIVA DEN FRAMTIDA TILLVÄXTEN INOM VÅRT BREDA SORTIMENT AV SPECIALISERADE NÄRINGSPRODUKTER."

Henrik Andersen
VD för Arla Foods Ingredients

GLOBAL INDUSTRY SALES

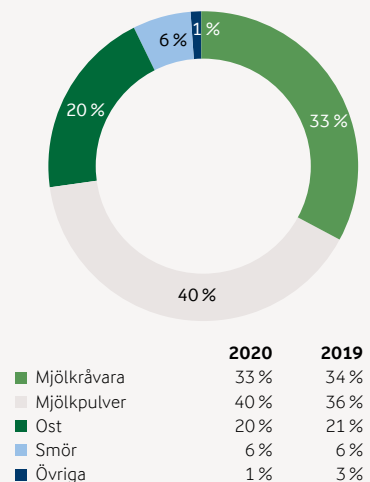
Flexibiliteten i vår affärsmodell Global Industry Sales gjorde det möjligt för oss att snabbt flytta mjölkvolymerna från Global Industry Sales till dagligvaruhandeln för att möta den ökande efterfrågan till följd av covid-19, och säkerställa leverans av livsmedel. Som en följd av detta minskade andelen mjölkpulver som såldes av Global Industry Sales med 2,3 procentenheter jämfört med förra året, men detta kompensades av de högre volymerna som såldes i vår dagligvaruhandelsverksamhet. Under 2020 lyckades vi också öka andelen sålda råvaruprodukter med högre värde.

Omsättning, miljoner EUR
1 541
2019: 1 662

Total volym bulkprodukter (ton)
362
2019: 385

Global Industrys andel
22,7 %
2019: 25,0 %

Omsättning fördelad på segment



Förutom via våra huvudsakliga försäljningskanaler säljer Arla produkter till andra företag för användning i deras produktion, samt ost, mjölkpulver och smör till industrin. Dessa aktiviteter faller inom ramen för Global Industry Sales (tidigare kallad Trading).

Flexibel affärsmodell visade sig vara värdefull

Vår affärsmodell Global Industry Sales gör det möjligt för oss att hantera säsongsbetonade och regionala variationer i ägarnas mjölkproduktion och balansera vår mjölk under hela året, samtidigt som det ger Arlabönderna kapacitet och förmåga att växa.

När de första nedstängningarna till följd av covid-19 ledde till betydande öknings i efterfrågan i dagligvaruhandeln i alla länder gjorde flexibiliteten i vår affärsmodell det möjligt för oss att se till att vi hade tillräckligt med mjölk för att producera de varumärkesprodukter och dagligvaruprodukter som behövdes för att möta den ökade och mycket varierande efterfrågan.

Minskad omsättning på grund av förändrade marknadsvillkor

Som ett resultat av dagligvaruhandelns ökade efterfrågan minskade den totala andelen mjölkpulver som såldes inom Global Industry Sales från 25,0 procent förra året till 22,7 procent 2020, vilket motsvarar cirka 360 000 ton produkter. Till följd av denna volymminskning samt de allmänna marknadsvillkoren på grund av den osäkerhet som

orsakades av pandemin minskade omsättningen till 1 541 miljoner EUR från 1 662 miljoner EUR och utgör nu 14,2 procent av Arlas totala omsättning. Trots dessa minskningar har vårt program för strategiska investeringar till stöd för Global Industry Sales inneburit att andelen sålda mervärdesprodukter har börjat öka. 2020 utgjorde mozzarella, den första av våra strategiska investeringar, cirka 18,5 procent av volymen (12,5 procent av försäljningen), en ökning med 5,3 procentenheter jämfört med förra året.

Instabila råvarumarknader

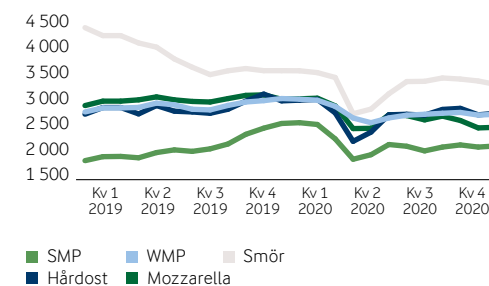
De globala råvarumarknaderna drabbades hårt av pandemin och var volatila 2020. Den globala efterfrågan var stark i början av året och priserna steg i alla kategorier, men detta avstannade i mars när först logistikproblem kring export följt av nedstängningar resulterade i kortsiktiga störningar i produktionskedjorna. Detta orsakade en kraftig priskollaps, men under det tredje kvartalet 2020 återhämtade sig priserna något till strax under 2019 års nivåer och var stabila fram till årets sista kvartal.

Mot slutet av 2020 orsakade den andra omgången av nedstängningar förstärkt tvekan på marknaden och priserna började försvagas igen, särskilt inom mozarellakategorin som påverkas särskilt mycket av Foodservice-nedgången.

”DEN GLOBALA PANDEMIN HAR VISAT VIKTEN AV OCH FLEXIBILITETEN I GLOBAL INDUSTRY SALES, EFTERSOM VI KUNDE HANTERA MJÖLKBALANSEN OCH KLARA AV DEN EXTREMT VOLATILA KONSUMENT-EFTERFRÅGAN SAMTIDIGT SOM VI SÅG TILL ATT VI KUNDE FORTSATT ATT TILLFÖRA VÄRDE TILL ALL ÄGARMJÖLK SOM LEVERERADES TILL KOOPERATIVET.”

Thomas Carstensen
Ansvarig för Arla Milk & Trading

Europeiska råvarupriser 2019–2020 (miljoner EUR)





**VÅRT
ANSVAR**

HÅLLBARHETSSTRATEGI

Antalet människor i behov av näringsrik mat växer runt om i världen och jordens ekosystem är redan pressat. Vi tar ansvar för att leda produktionen och konsumtionen av mejeriprodukter i en mer hållbar riktning – här och nu och för kommande generationer.

Vår nya hållbarhetsstrategi, som vi lanserade 2019, fokuserar på att förbättra miljön för kommande generationer, öka tillgången till hälsosamma mejeriprodukter och inspirera till goda matvanor. Strategin bygger på våra åtaganden att respektera de mänskliga rättigheterna och säkerställa ansvarsfulla affärsmetoder på alla våra marknader.

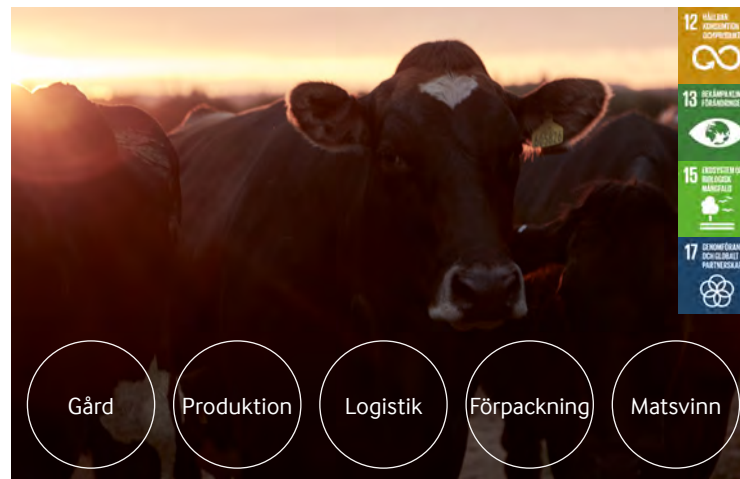
Arla bidrar till genomförandet av FN:s globala mål för hållbar utveckling (SDG). Hållbarhetsmålen är nära sammankopplade och vi vet att vi kan påverka dem alla genom våra allmänna affärsmetoder och åtaganden, som fastställs i vår uppförandekod. Vi fokuserar främst på hållbarhetsmålen avseende livsmedel, miljö och klimat. De är direkt kopplade till vår värdekedja, och det är här vi kan ha den största positiva effekten och omsorgsfullt hantera de potentiella negativa effekterna.

I denna rapport redovisar vi koncernens ESG-data (miljö, socialt ansvar och ägarstyrning) för utvalda KPI:er. Dessutom utvecklade vi några av våra viktigaste resultat av Stronger planet – Stronger people under 2020, inklusive klimatberäkningar på gårdar, stärkta djurvälståndssystem samt vårt åtagande att stödja mejeriproduktion på tillväxtmarknader.

✓ För lagstadgad rapportering enligt § 99a se vår CSR-rapport för 2020.

STRONGER PLANET

Förbättra miljön för framtida generationer



STRONGER PEOPLE

Ökad tillgång till hälsosam näring från mejeriprodukter och inspirerande goda matvanor.



UPPFÖRANDEKOD

Stödja förverkligandet av de globala målen för hållbar utveckling (SDG)



MILJÖAMBITION

Tillsammans med våra 9 406 ägare lanserade vi våra ambitiösa klimatmål i mars 2019. Ambitionen är netto noll klimatavtryck 2050 och att nå våra Science Based Targets 2030, vilket skulle innebära en minskning av scope 1- och 2-utsläppen med 30 procent i absoluta tal och en minskning av scope 3-utsläppen med 30 procent per kg mjölk. Science Based Targets följer klimatforskningen och definierar en tydlig väg för att ytterligare förbättra Arlas klimatprestanda.

VÅRT AMBITION HAR TRE MÅLOMRÅDEN

Bättre klimat



Ren luft & rent vatten



Kväve- och fosforcykler i balans

Mer natur



Ökad biologisk mångfald och tillgång till naturen

FÖR ATT NÅ VÅRA MÅL KOMMER VI ATT FOKUSERA PÅ TRE OMRÅDEN

Gårdar



- Optimerat foder till kor
- Optimerad användning av gödsel och gödningsmedel
- Ökad kolinlagring i marken på gårdar

Produktion



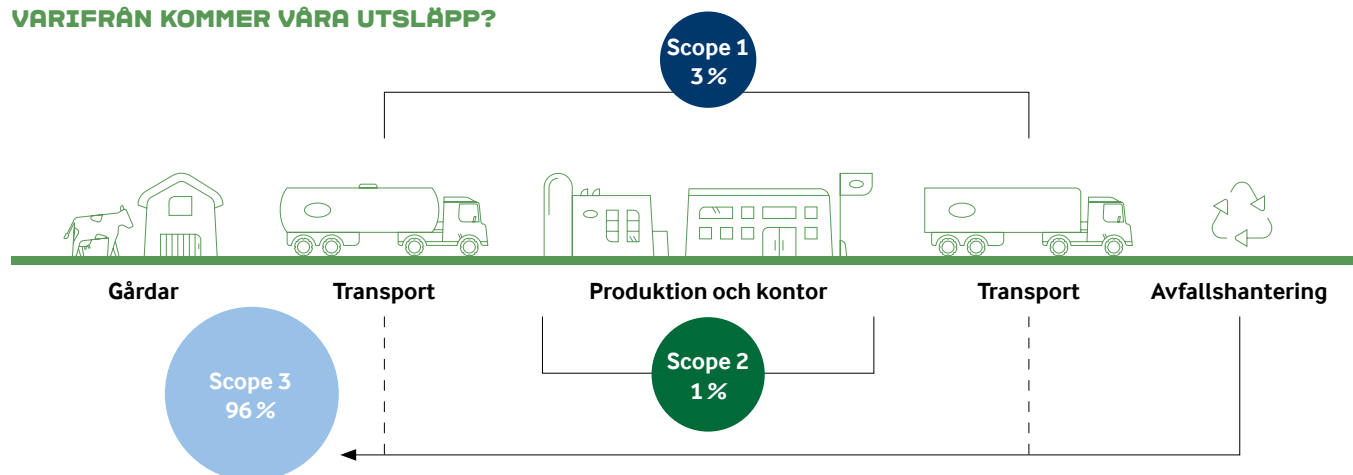
- Förbättra effektiviteten i energi- och bränsleanvändning
- Öka andelen förnybar energi och förnybara bränslen
- Ny teknik

Förpackningar och matsvinn



- Förbättra förpackningarnas återvinningsbarhet
- Öka användningen av återvunnet material och minska användningen av nyttillverkad fossil plast
- Minska matsvinnet

VARIFRÅN KOMMER VÅRA UTSLÄPP?



Scope 1-utsläppen är direkta utsläpp från aktiviteter under vår kontroll. De omfattar transporter med Arlas fordon och utsläpp från Arlas produktionsanläggningar.

Scope 2-utsläpp är indirekta utsläpp från energi som Arla köper, exempelvis el, ånga, värme eller kyla.

Scope 3-utsläpp är de indirekta utsläppen från inköpta varor och tjänster (exempelvis mjölkråvara från våra ägare, transport och förpackningar), men också från avfallshantering (exempelvis återvinning) på våra anläggningar.

📖 Läs mer om våra insatser för att minska vårt koldioxidavtryck på sidan 34

KLIMATBERÄKNINGAR PÅ ALLA GÅRDAR

På Arla är vi införstådda med att vi har ett ansvar för att minska vårt klimatavtryck så mycket som möjligt, och tillsammans med våra ägare har vi satt upp ambitiösa minskningsmål som accepterats av Science Based Targets för 2030 och målet att ha netto noll klimatavtryck senast 2050. 2020 implementerade vi vårt globala klimatberäkningsverktyg på 93 procent av Arlagårdarna, vilket gör det möjligt för oss att bygga upp en av världens största uppsättningar av externt verifierade klimatdata från mjölkproduktion.

Våra ägare producerar mjölk med en klimatpåverkan per kilo mjölk som är ungefär hälften av genomsnittet i världen¹⁾. Vi arbetar dock kontinuerligt tillsammans med våra ägare för att minska utsläppen på gårdsnivå ännu mer för att nå våra globala klimatmål för 2030 och 2050.

Under 2019 introducerade vi vårt nya globala klimatberäkningsverktyg, som vi fortsatte att rulla ut 2020. Klimatberäkningen har nu genomförts av 93 procent av våra aktiva ägare, vilket omfattar 96 procent av våra ägares mjölkvolym. Verktöget hjälper ägarna att identifiera utsläppen på sina gårdar och ger en tydlig bild av de åtgärder de kan vidta för att minska utsläppen ytterligare. För att nå vårt mål för 2030 måste ägarna minska utsläppen med i genomsnitt 3 procent per år.

Alla våra ägare kommer att mata in information såsom besättningsstorlek, stallsystem, mjölkvolym, foderanvändning och foderproduktion, energi- och bränsleanvändning samt produktion av förnybar energi. Uppgifterna revideras av en extern rådgivare som besöker gården för att visa på områden där gården gör bra ifrån sig, och för att ge detaljerade råd

om handlingsplaner för att förbättra effektiviteten samt minska utsläppen och miljöpåverkan.

Med dessa externt verifierade klimatdata från mjölkproduktion lägger Arla också en stabil grund för benchmarking och kunskapsutbyte inom mejeriindustrin. Under 2020 har vi haft en nära dialog med våra ägare och viktiga intressenter, till exempel jordbruksrådgivare, för att få återkoppling och råd om hur man kan förbättra och stärka bedömningarna ytterligare.

Ägare som anmälde sig till klimatberäkningsprogrammet 2020 får en ekonomisk ersättning på en eurocent per kilo mjölk. Covid-19 orsakade en försening i rådgivningen i samband med klimatberäkningarna, men i slutet av mars 2021 beräknas alla Arlabönder som anmält sig till klimatberäkningsprogrammet ha fått sitt rådgivningsbesök och avslutat sin klimatberäkning.

Gå till sidan 124 för att läsa mer om våra CO₂e-utsläpp. För djupgående information om vår klimatberäkning, se vår CSR-rapport.

KLIMATBERÄKNINGAR

Områden som mäts vid klimatberäkningar:

Antal djur

Fodersammansättning

Växtodling

Användning av gödningsmedel

Gödselhantering

Användning av elektricitet, bränsle och förnybar energi

Arla är med och utvecklar en internationell standard för kolinlagring (avskiljning och lagring av kol i marken), som kommer att testas på Arlagårdar under 2021.

UNDERLÄTTA ÖKAD DJURVÄLFÄRD

På Arla har vi en stark övertygelse om att alla djur ska behandlas väl. Djurvelfärd och hållbar mjölkproduktion är två sidor av samma mynt: friska kor som är välskötta producerar mer mjölk på ett mer hållbart sätt. Därför är det ett av Arlas och våra ägares grundläggande fokus att noggrant övervaka och ständigt förbättra kornas hälsa och välbefinnande.

Vår satsning på bättre djurvelfärd samordnas genom vår Arlagården®-plattform. Kvalitetsprogrammet Arlagården® inriktades till att börja med främst på mjölk kvaliteten och livsmedelssäkerhet, men har med tiden utökats till att även omfatta fler och tydligare standarder för djurvelfärd, miljö och människor på gården, för att återspegla våra, våra kunders och våra konsumenters prioriteringar. Vi har utvecklat ett omfattande digitalt verktyg för att mer effektivt och transparent genomföra och anpassa bedömningar, rapportering och dataanvändande i alla sju ägarländer. Det är obligatoriskt för Arlabönderna att bedöma sin besättning och sina gårdar var tredje månad och rapportera in i det nya digitala verktyget.

Bland de 120 frågor som alla våra 9 406 bönder besvarade 2020 fanns frågor om utrymmen, utfodring, bete och kornas allmänna välbefinnande. För att få en ännu tydligare bild av djurvelfärden på gårdarna samlar Arla också in uppgifter från våra ägarländers nationella databaser för att få information om den genomsnittliga livslängden, dödligheten och kornas genomsnittliga ålder vid första kalvningen.

Bönderna fyller i frågeformulären om djurens välbefinnande baserat på sin egenkontroll och får regelbundna besök av revisorer för att validera alla uppgifter, inklusive djurvelfärdsfrågorna. Under 2020 uppgaderades och harmoniserades revisionsprocessen i alla ägarländer för att säkerställa att alla revisorer följer samma förfarande och standarder överallt. Varje år granskas 30 procent av alla gårdar. 2020 redovisade vi hur stor andel av ägarna som rapporterar om djurvelfärd, antal granskade gårdar och celltal. Läs mer i ESG Not 1.4. Från och med 2021 kommer vi att rapportera resultaten från frågorna om djurvelfärd från granskade gårdar, med fokus på de åtgärder vi anser att det är viktigast att arbeta med för att förbättra djurvelfärden. Vi kommer också att redovisa andelen granskade gårdar som uppfyller våra djurvelfärdsstandarder.

Vi mäter kornas allmänna välbefinnande med fyra indikatorer, utvecklade utifrån vetenskaplig forskning om de vanligaste problemen med mjölkdjur.

Kor med lagom hull Friska kor har den perfekta mängden fettreserver på kroppen: inte för lite och inte för mycket. Våra bönder bedömer om deras kor är i gott skick genom att poängsätta deras hull, med en visuell och taktill utvärdering av korna. De kategoriserar djuret i tre kategorier: god kondition, tunna och magra.

Rörliga kor går utan problem, och har ingen smärta i benen och fötterna. Om rörligheten är nedsatt haltar kon, vilket i sin tur kan bero på flera saker, däribland sjukdom, vanvård och miljöfaktorer. Bönderna delar in korna i tre kategorier: normal, något halt och tydligt halt.

Rena kor har lägre risk att smittas av sjukdom. Bönderna bedömer kornas renhet genom att titta på storleken på smuts och fläckar och kategorisera korna i tre kategorier: normal (ren), något smutsig och smutsig.

Kor utan skador En skada på en ko kan vara en knöl, bula, sår, ömma eller missfärgade områden på huden. Bönderna delar in korna i tre kategorier: normala (utan skador), med små skador och med större skador.

INTERNATIONELL MEJERIUTVECKLING

Att bidra till utvecklingen av en hållbar och kommersiellt livskraftig mejerisektor, förbättra böndernas produktionskapacitet och tillhandahålla näringsrik mat till en växande befolkning på utvalda tillväxtmarknader är en viktig prioritering för Arla. Trots förseningar orsakade av covid-19 fortsatte vi att stärka våra samarbeten 2020, och vi har nu rekryterat 1 000 bönder i våra program.

Som en del av vår hållbarhetsstrategi "Stronger planet – Stronger people" ingår vi samarbeten för att stödja den nationella utvecklingen av mejerisektorn på tillväxtmarknader. Genom dessa strategiska sektoröverskridande samarbeten arbetar vi för att främja hållbar mejeriproduktion, förbättra livsmedelssäkerheten och livsmedelskvaliteten, förbättra livsmedelsförsörjningen och ge låginkomstkonsumenter tillgång till näring till ett överkomligt pris. Trots förseningar i genomförandet av våra program i alla länder lyckades vi nå vårt mål för 2020 som var att ha rekryterat 1 000 bönder till våra program.

FRÄMJA LOKAL MEJERIUTVECKLING I NIGERIA

2050 kommer Nigerias befolkning att vara dubbelt så stor som den är i dag, närmare 400 miljoner människor, vilket innebär att efterfrågan på näringsrik mat ökar snabbt. Sedan 2015 är Arla den ledande handelspartnern i det sektoröverskridande samarbetet "Milky Way Partnership in Nigeria" med bland annat danska Landbrug & Fødevarer/SEGES, CARE Danmark och nigeriabaserade NGO:er, med stöd av det danska utrikesministeriet.

"Milky Way Partnership" har hittills nått fler än 400 bönder, men en av de mest utmanande delarna av projektet är att uppnå en tillräckligt

stor mängd invägd mjölkråvara. Under 2020 låg fokus på att bygga upp kapaciteten hos lokala bönder samt på anpassade inkösupplägg och nya partnerskap för att öka antalet bönder som deltar. Bland annat har "Milky Way Partnership"-programmet skalats upp genom sitt deltagande i det offentlig-privata projektet "DAMAU Household Milk Farm" med delstatsregeringen i Kaduna som syftar till skapa 1 000 hushållsjordbruk på totalt 9 000 hektar mark genom att tillhandahålla infrastruktur och tre importerade kor till varje jordbrukare. Arla undertecknade också ett avtal med SAHEL Consulting under "Melinda and Bill Gates Foundation" om att inkludera ytterligare 600 hushåll från omgivande gårdskluster i delstaten Kaduna.

STÖD TILL DEN LOKALA MEJERISEKTORN I INDONESIEN

En av de största utmaningarna i den indonesiska mejerisektorn är den bristande mjölkproduktionen (både avseende kvalitet och kvantitet) som inte tillgodoser den stigande efterfrågan. Sedan 2018 har Arla tillsammans med joint venture-partnern Indolakto och ett av de största lokala mejerikooperativen i Indonesien, KPSP Setia Kawan, byggt upp ett kalvuppfödningssenter i östra Java. På uppfödningssentret föds kalvar upp till kor av fin kvalitet genom goda uppfödningss-



metoder. Korna säljs sedan till ett skäligt pris till lokala bönder, som också får utbildning i goda mjölkproduktionsmetoder. På så sätt kan lokala bönder få tillgång till kor av hög kvalitet som ger stora mängder mjölk och en bättre inkomst att leva på.

I dag är uppfödningssentret en separat affärsenhet i kooperativet, som syftar till att ge långsiktiga inkomster från att sälja kor. Under 2020 levererades fler än 60 högkvalitativa kor till lokala jordbrukare,

till 15 procent lägre pris än ordinarie marknadspris. Samtidigt skapar detta ett kommersiellt hållbart socialt företag som är oberoende av extern finansiering. Detta trots en minskad köpkraft under första halvåret 2020 på grund av effekterna av covid-19.

📄 För mer information om våra internationella mejeriprojekt, se vår CSR-rapport för 2020.



**VÅR
STYRNING**

RAMVERK FÖR STYRNING

Arla är ett kooperativ som ägs av 9 406 mjölkbönder i sju länder. Att se till att alla våra ägare kan göra sin röst hörd och söka samförstånd och representation för sina åsikter är avgörande i ett pålitligt och framgångsrikt kooperativ. Våra ägare väljer ledamöter till representantskapet, vilka i sin tur väljer styrelsen. Företagets styrning delas mellan dessa demokratiskt valda organ och koncernledningen.

Styrelseledamöterna väljs för en period av två år. Den demokratiska process som leder fram till valet utmanas när den måste ske online, och därför har representantskapet beslutat att skjuta upp valet 2021 till 2022.

KOOPERATIV STYRNING



ÄGARE

LOKALA REPRESENTANTER

VÅR STYRELSE OCH VÅRA AREA COUNCILS

FÖRETAGS-STYRNING



ÄGARNATIONALITETER

9 406 mjölkbönder

DK



SE



LUX



DE



BE



NL



UK



KRETSAR

REGIONER

REPRESENTANTSKAPET

175 ägare + 12 medarbetarrepresentanter

77 medlemmar DK

50 medlemmar SE

23 medlemmar CE

25 medlemmar UK



Area Council



Area Council

STYRELSEN

15 ägare + 3 medarbetarrepresentanter
+ 2 externa rådgivare

Area Council



Area Council



DIREKTIONEN

CEO + CCO

KONCERNLEDNING

Direktionen + 5 tjänstemän

20 020 MEDARBETARE

RAMVERK FÖR STYRNING (FORTSÄTTNING)

KOOPERATIV STYRNING

Arlas demokratiska struktur ger beslutsbefogenheter till styrelsen (Board of Directors, BoD) och representantskapet (Board of Representatives, BoR). Deras främsta uppgifter är att utveckla ägarbasen, skydda den kooperativa demokratin, integrera beslut, utveckla ledarskapskompetens bland ägare och fastställa den övergripande strategiska inriktningen för Arla.

Ägare

2020 var 9 406 mjölkbönder i Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien, Belgien, Nederländerna och Luxemburg ägare till Arla. Förra året hade kooperativet 9 759 ägare. Minskningen av antalet bönder berodde på att bönder slutade producera mjölk, eller sålde sin verksamhet till en annan bonde, och i mindre utsträckning på att de

lämnade Arla till förmån för ett annat mejeriföretag. Denna nedgång är i linje med den trend som setts inom hela mejerisektorn under ett antal år. Alla kooperativa ägare har möjlighet att påverka väsentliga beslut.

Kretsråd

Varje år samlas de kooperativa ägarna till ett lokalt kretsmöte i sina respektive länder för att säkerställa ett demokratiskt inflytande från de kooperativa ägarna i ägarländerna. Medlemmarna i kretsen väljer de ledamöter som ska representera kretsen i representantskapet.

Representantskapet

Representantskapet är Arlas högsta beslutande organ och består av 187 ledamöter, varav 175 är ägare och tolv är medarbetarrepresentanter. Ägarrepresentanterna väljs vartannat år, ojämnta år.

Den demokratiska process som leder fram till valet utmanas när den måste ske online, och därför har representantskapet beslutat att skjuta upp valet 2021 till 2022. Representantskapet fattar beslut om bland annat resultatdisposition för året och väljer styrelsen. Representantskapet sammanträder minst två gånger per år.

Styrelsen

Styrelsen, som utses av representantskapet, är ansvarig för uppföljning av företagets aktiviteter och kapitalförvaltning, en tillfredsställande redovisning och för att utse direktionen. Styrelsen ansvarar också för att säkerställa att Arla förvaltas i ägarnas bästa intresse, och de fattar beslut som rör ägarstrukturen. De tillvaratar även olika intressenters intressen i företaget, bland annat långgivare, investerare i obligationsinstrument och medarbetare.

Styrelsen består av 15 förtroendevalda Arlaägare, tre medarbetarrepresentanter och två externa rådgivare. 2019 valdes fyra nya ledamöter till styrelsen, och två externa ledamöter utsågs också för att se till att styrelsens kompetens omfattar alla viktiga områden som krävs för att leda en internationell verksamhet. Styrelsens sammansättning av förtroendevalda ledamöter speglar Arlas ägarstruktur i de olika länderna.

Area Councils

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

FÖRETAGSSTYRNING

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

Direktionen

Direktionen utses av styrelsen och ansvarar för förvaltningen av företaget. Den säkerställer

företagets långsiktiga tillväxt ur ett globalt perspektiv och ser till att den strategiska riktningen följs. Vidare följer direktionen upp årets mål och definierar företagspolicier, och strävar samtidigt efter en hållbar ökning av företagets värde. Direktionen säkerställer också en adekvat riskhantering och riskstyrning, samt efterlevnaden av lagstadgade regler och interna riktlinjer. Direktionen består vanligtvis av koncernchefen och en annan medlem i koncernledningen. Peter Giørtz-Carlson, Chief Commercial Officer för Europe, utsågs den 1 februari 2019 till direktionen.

Koncernledning

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

koncernledningen håller varandra underrättade om all betydande utveckling inom sitt affärsområde och likriktar alla tvärfunktionella åtgärder.

Medarbetare

Arla hade 20 020 heltidsanställda (FTE) globalt, jämfört med 19 174 förra året. Våra medarbetare representeras av tre ledamöter i styrelsen och tolv ledamöter i representantskapet.

MÅNGFALD OCH INKLUDERING

På Arla anser vi att mångfald och inkludering är absolut nödvändigt för verksamhetens framgång, eftersom vi vet att en mångsidig och inkluderande arbetsstyrka genererar innovation och starkare resultat. Vår definition av mångfald är bred – kön, nationalitet, ålder – men vi inkluderar också tankar och värderingar.

Våra strategiska principer

För att säkra en starkare ledarskapspipeline och förbättra möjligheterna för alla att avancera siktar vi på att inte ha mer än 70 procent av samma kön, nationalitet eller ålder i ett visst team. Vi välkomnar flera generationer i vår arbetsstyrka med attraktiva arbetsvillkor, men inser att vi inom vissa områden, särskilt när det gäller arbetare, ofta står inför ett mindre varierat utbud av personal, vilket gör det svårt att nå vårt mål. Våra strategiska principer är inbäddade i och en del av alla våra processer och prioriteringar, vilket gör det möjligt för oss att inse och skörda fördelarna av mångfald och inkludering.

Kompetensutveckling

Vi erbjuder utbildning till våra personalchefer och talangpartner när det gäller att skapa medvetenhet om omedvetna fördomar, för att främja opartiskt urval och bedömning av människor.

Rekrytering

Anställande chefer och rekryterare måste följa de system, strukturer och processer som definieras i vår globala rekryteringspolicy för att välja ut den bästa kandidaten baserat på meriter. Vi kräver att alla chefer rekryteras från en grupp kandidater som omfattar båda könen och mer än en nationalitet. För att stödja en rättvis och opartisk anställningsprocess finns talangpartnerna där för att säkerställa efterlevnad av rekryteringsprocessen och -policy.

Rättvis lön

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

Talanghanteringsprogram

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

Bygga och upprätthålla en inre gemenskap

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

Övervakning

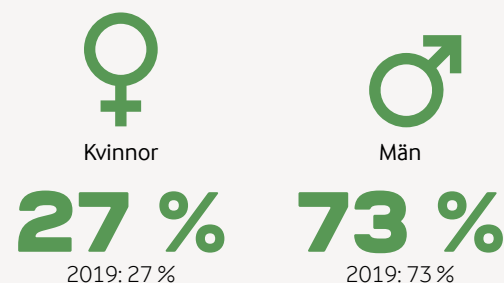
Vi har gjort ett åtagande om att regelbundet rapportera om våra framsteg mot våra långsiktiga mål för mångfald och inkludering till koncernledningen, men även externt.



MÅNGFALD OCH INKLUDERING (FORTSÄTTNING)

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

Könsfördelning*



* Detta är könsfördelningen i den totala arbetsstyrkan. Könsfördelning bland arbetare: kvinnor: 18 %; män: 82 %, och tjänstemän: kvinnor: 42 %, män: 58 %.

Könsfördelning i ledningen

	Kvinnor		Män	
	2020	2019	2020	2019
Koncernledning	14 %	29 %	86 %	71 %
Styrelse**	20 %	20 %	80 %	80 %
Representantskap	16 %	16 %	84 %	84 %
Chefsnivå och över	26 %	26 %	74 %	74 %

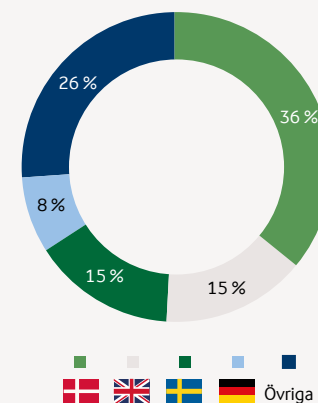
** Andel av alla ledamöter i styrelsen (20), inklusive medarbetarrepresentanter och externa rådgivare. Könsfördelningen bland de ledamöter som valdes av representantskapet är 13 procent kvinnor, 87 procent män.

Totalt antal nationaliteter

115



Fördelning på nationaliteter



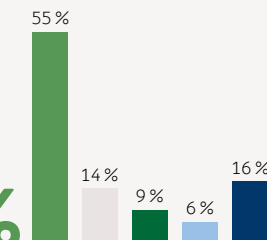
Nationaliteter i EMT



Nationalitetsfördelning på chefsnivå och över

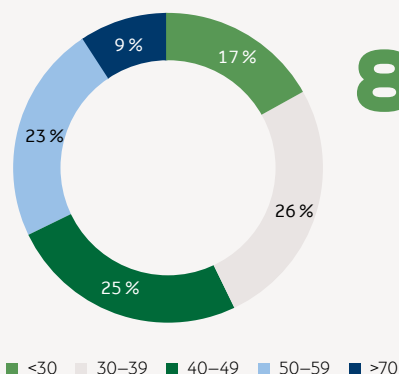
Mångfald i team, nationalitet*

33 %



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

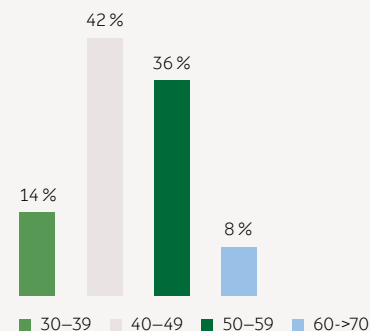
Åldersfördelning



Mångfald i team, ålder*

86 %

Åldersfördelning på chefsnivå och över



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

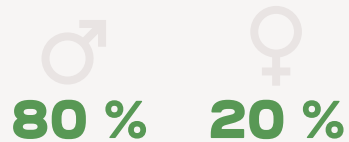
STYRELSEN



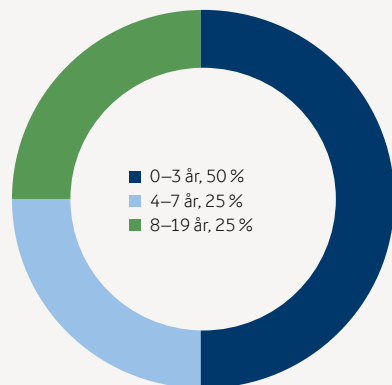
STYRELSEN (FORTSÄTTNING)

Vår styrelse (BoD) består av 15 förtroendevalda ägare, tre medarbetarrepresentanter och två externa rådgivare, som tack vare olika kompetens och expertkunskaper kompletterar varandra för en god global styrning.

Mångfald i styrelsen*



Tjänstgöringstid



*Andel av alla styrelseledamöter (inklusive medarbetarrepresentanter och externa rådgivare). Könsfördelningen bland de förtroendevalda medlemmarna är 13 procent kvinnor, 87 procent män. I enlighet med paragraf 99b i den danska årsredovisningslagen satte Arla 2019 upp ett mål på att inom fyra år uppnå en kvinnlig representation i styrelsen om minst 13 procent, vilket återspeglar könsfördelningen i representantskapet.

JAN TOFT NØRGAARD (1960)

Medlem sedan: 1998

Nationalitet: Dansk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Styrelseordförande, Utbildnings- och utvecklingskommittén, Ersättningskommittén

Externa befattningar: Styrelseledamot i Landbrug & Fødevarer 2009–

HELÉNE GUNNARSON (1969)

Medlem sedan: 2008

Nationalitet: Svensk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Vice ordförande Globala utbildningskommittén för styrelsen, Globala utbildnings- och utvecklingskommittén, Ersättningskommittén

Externa befattningar: Ledamot i Svensk Mjolk 2014–, styrelseledamot i Varbergs Sparbank

NANA BULE (1978)

Medlem sedan: 2019

Nationalitet: Dansk

Yrke: VD för Microsoft Danmark & Island

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

JONAS CARLGREN (1968)

Medlem sedan: 2011

Nationalitet: Svensk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala överklagandekommittén, Ersättningskommittén

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

ARTHUR FEARNALL (1963)

Medlem sedan: 2018

Nationalitet: Brittisk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Ordförande i Area Council UK, Globala överklagandekommittén

HÅKAN GILLSTRÖM (1953)

Medlem sedan: 2015

Nationalitet: Svensk

Yrke: Mejeriarbetare

Externa befattningar: Medlem i svensk fackförening

MARCEL GOFFINET (1988)

Medlem sedan: 2019

Nationalitet: Belgisk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Ledamot av den globala överklagandekommittén

Externa befattningar: Styrelseordförande i Agra Ost Agriculture Research, ledamot av kommunstyrelsen i St.Vith

MANFRED GRAFF (1959)

Medlem sedan: 2012

Nationalitet: Tysk

Yrke: Mjölkbonde

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

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

RENÉ LUND HANSEN (1967)

Medlem sedan: 2019

Nationalitet: Dansk

Yrke: Mjölkbonde

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

STYRELSEN (FORTSÄTTNING)

JAN ERIK (JANNE) HANSSON (1963)

Medlem sedan: 2018

Nationalitet: Svensk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Ordförande i Globala ekokommittén

Externa befattningar: Styrelseledamot i Svensk Mjolk

HARRY SHAW (1952)

Medlem sedan: 2013

Nationalitet: Brittisk

Yrke: Fraktoperatör

Externa befattningar: Medlem i brittisk fackförening

SIMON SIMONSEN (1970)

Medlem sedan: 2017

Nationalitet: Dansk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Ersättningskommittén

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

INGER-LISE SJÖSTRÖM (1973)

Medlem sedan: 2017

Nationalitet: Svensk

Yrke: Mjölkbonde

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

Externa befattningar: Styrelseledamot i Svensk Mjolk 2017–

BJØRN JEPSEN (1963)

Medlem sedan: 2011

Nationalitet: Dansk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala ekokommittén

Externa befattningar: Medlem i nötkreaturssektionen i Landbrug & Fødevarer 2009–, styrelseledamot i danska Cattle Levy Fund 2009–, styrelseledamot i danska Milk Levy Fund 2019–, vice ordförande i Skjern Bank 2012–, vice ordförande i Mejeriforeningen 2019–

WALTER LAUSEN (1959)

Medlem sedan: 2019

Nationalitet: Tysk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala ekokommittén

JØRN KJÆR MADSEN (1967)

Medlem sedan: 2019

Nationalitet: Dansk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Globala överklagandekommittén

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

IB BJERGLUND NIELSEN (1960)

Medlem sedan: 2013

Nationalitet: Dansk

Yrke: Mejeriarbetare

Externa förtroendeuppdrag: Medlem i dansk fackförening

STEEN NØRGAARD MADSEN (1956)

Medlem sedan: 2005

Nationalitet: Dansk

Yrke: Mjölkbonde

Interna befattningar: Area Council-ordförande, Arla Danmark, Utbildnings- och utvecklingskommittén

Externa befattningar: Vice ordförande i ersättningsnämnden i Landbrug & Fødevarer 2014–, ordförande i den danska specialkommittén för bete och grovfoder 2016–, ordförande i styrkommittén till Agro Food Park 2016–, ordförande i danska Milk Levy Fund 2012–

FLORENCE ROLLET (1966)

Medlem sedan: 2019

Nationalitet: Fransk

Yrke: Senior rådgivare till Luxury Tech Fonder

Externa befattningar: Ledamot i styrelsen för EM Lyon Business School 2018–

JOHNNIE RUSSELL (1950)

Medlem sedan: 2012

Nationalitet: Brittisk

Yrke: Mjölkbonde, auktoriserad revisor

Interna befattningar: Utbildnings- och utvecklingskommittén, Ersättningskommittén

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

KONCERNLEDNING



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

KONCERNLEDNING (Fortsättning)

Vår koncernledning består av VD, fyra funktionsexperter och cheferna för de kommersiella segmenten, Europe och International. Koncernledningen ansvarar för Arlas dagliga affärsverksamhet och för utvecklingen av koncernstrategier. 2020 välkomnade vi tre nya medlemmar: Torben Dahl Nyholm, David Boulanger och Simon Stevens.

DAVID BOULANGER (1970)

CSO, Executive Vice President, Supply Chain

Nationalitet: Fransk

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

SIMON STEVENS (1965)

Executive Vice President, International

Nationalitet: Brittisk

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

TORBEN DAHL NYHOLM (1981)

CFO och Executive Vice President, Finance, Legal and IT

Nationalitet: Dansk

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

PEDER TUBORGH (1963)

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

Nationalitet: Dansk

Peder har arbetat på Arla i 32 år, tidigare under MD Foods, och har haft olika ledande befattningar och chefsbefattningar, däribland marknadsdirektör, divisionschef och koncerndirektör. Peder har arbetat i Tyskland, Saudiarabien och Danmark under sin långa karriär på Arla. Peder har en masterexamen i ekonomi och företagsekonomi från universitetet i Odense.

Peder är också:

- Medlem i Global Dairy Platform

PETER GIØRTZ-CARLSEN (1973)

COO, Executive Vice President Europe, medlem i direktionen

Nationalitet: Dansk

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

Peter är också:

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

OLA ARVIDSSON (1968)

CHRO, Executive Vice President, HR och Corporate Affairs

Nationalitet: Svensk

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

Ola är också:

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

HANNE SØNDERGAARD (1965)

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

Nationalitet: Dansk

Hanne har arbetat inom Arla i 30 år, först inom MD Foods, innan hon flyttade till Storbritannien där hon hade en ledande roll inom utvecklingen av Arlas brittiska verksamhet. Hon blev vice VD för Arla UK innan hon flyttade tillbaka till Danmark 2010. Med en naturlig fallenhet för marknadsföring ansvarade Hanne för olika varumärken och kategorier innan hon tog sig an sin nuvarande roll. Hon har en ekonomexamen från Aarhus BSS och Harvard Business School.

Hanne är också:

- Styrelseledamot i Arla Fonden och i Danmarks Tekniske Universitet

ARVODEN TILL LEDNINGEN

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

Ersättningsstyrning

Arlas ersättningspraxis regleras av ersättningspolicyn, som fastställs av styrelsen (BoD) och granskas vart fjärde år. BoD vägleds av externa rådgivare som använder marknadsdata och andra riktmärken från jämförbara branscher och företag. På årsbasis bedömer BoD den ersättning som utbetalas till direktionen samt program för rörlig lön till andra chefer och den högsta ledningen. Ersättningskommittén, bestående av sex styrelseledamöter inklusive ordförandeskapet, sammanträder minst två gånger per år. Kommittén övervakar att ersättningspolicyn följs och ger rekommendationer till styrelsen.

Representantskapet (BoR) uppdateras regelbundet om ersättning till styrelsen och utvecklingen när det gäller den rörliga lönen till befattningshavare.

Vår filosofi

Ersättningspaketet utformas för att locka och behålla de bästa ledarna, men även för att driva fram starka resultat på kort och lång sikt. I linje med skandinavisk praxis är huvuddelen av ersättningen fast. De senaste åren har dock den rörliga delen ökat för att säkerställa att den totala ersättningen också baseras på att Arlas kort- och långsiktiga finansiella mål blir uppfyllda. Alla chefer och medlemmar av den högsta ledningen är anställda på villkor som följer internationell standard,

inklusive adekvata konkurrensklausuler, samt sekretess- och lojalitetsbegränsningar.

Våra resultatåtgärder

Styrelse (BoD)

Ersättningen till styrelsen består av ett fast arvode och är inte grundad på stimulansåtgärder. Vi tror att detta säkerställer att styrelsen främst fokuserar på kooperativets långsiktiga intressen. Utöver ett dagtraktamente lämnas ingen ytterligare ersättning för deltagande i möten eller kommittéuppgifter. Styrelsens ersättning bedöms och justeras vartannat år och godkänns av representantskapet. Den senaste justeringen skedde 2019. För mer information om specifika belopp se sidan 114.

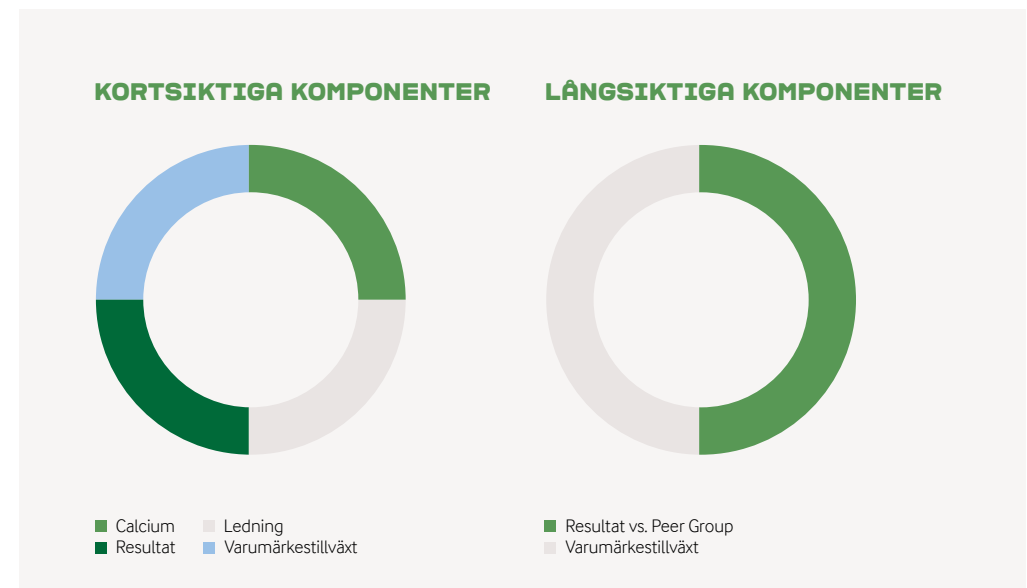
Direktionen och koncernledningen (EMT)

Ersättningsdelarna och modellerna för direktionen och koncernledningen (tillsammans: ledningen) är identiska. Styrelsen bedömer ersättningen till direktionen årligen, baserat på rekommendationer från ersättningskommittén. För mer information om specifika belopp se sidan 114.

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

Nivåerna på den fasta ersättningen anges baserat på individernas erfarenhet, bidrag och funktion, medan den rörliga ersättningen speglar prestation gentemot årliga affärsmål. Den rörliga delen består av en årlig kortsiktig incitamentsplan (STI) och en långsiktig incitamentsplan (LTI) som löper på tre år. STI består av samma element för ledningen,

men vikten på de olika elementen varierar efter individ och år. Huvudkomponenterna i LTI är varumärkestillväxt och koncernens resultat jämfört med ett peer groupindex (se diagram). LTI-programmet som startade 2018 innehöll också en komponent relaterad till vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium.



ANSVARFULL OCH TRANSPARENT SKATTEPRAXIS

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

Att ha ett ansvarsfullt och öppet förhållningssätt till skatter stöder strategin att öka vårt företag på en solid grund och ligger i linje med vårt åtagande när det gäller FN:s globala mål för hållbar utveckling. Våra skattebetalningar bidrar direkt och indirekt till de flesta av målen för hållbar utveckling, men i synnerhet till mål 16.6 – Bygg effektiva, tillförlitliga och transparenta institutioner.

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

Våra viktigaste skatteprinciper

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

- Arla har som mål att rapportera de korrekta skatteleppen i enlighet med de skapade värdena
- Arla har åtagit sig att betala alla aktuella skatter och se till att följa alla lagstadgade krav i alla jurisdiktioner där verksamheten bedrivs
- Arla använder inte skatteparadis för att minska koncernens skattskyldighet
- Arla inrättar inte skattestrukturer som saknar kommersiell substans och som inte överensstämmer med lagens mening i syfte att undvika skatter

- Arla är transparent när det gäller företagets skatter och skattemässiga ställning. Upplysningar lämnas i enlighet med tillämpliga lagar och förordningar och redovisningsstandarder såsom International Financial Reporting Standards (IFRS)
- Arla bygger upp goda relationer med skattemyndigheter och tror att öppenhet, samarbete och en proaktiv attityd minimerar förekomsten och omfattningen av skattetvister.

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

Kooperativ och bolagsskatt

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

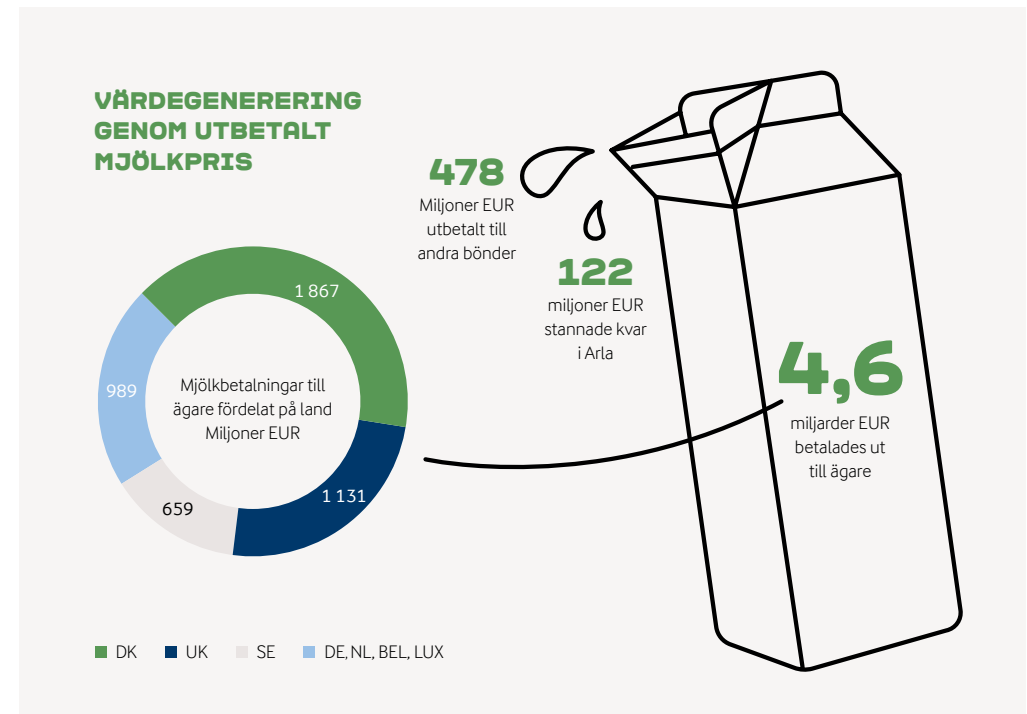
Arla driver flera dotterbolag globalt. Våra dotterföretag är i första hand aktiebolag eller onoterade aktiebolag som omfattas av den allmänna bolagsskatten.

Värdegenerering genom mjölkbetalningar

Under 2020 genererade Arla ett totalt värde på cirka 5,2 miljarder EUR* från den levererade mjölken. Mjölk från våra ägare genererade 4,6 miljarder EUR i mjölkutbetalningar, medan andra bönder fick mjölkbetalningar på 478 miljoner EUR, vilket

innebär att 122 miljoner EUR stannade kvar i Arla. Som en följd av detta betalas huvuddelen av skatterna på gårdsnivå enligt lokala skatteregler.

**På a contopriset för året plus en beräknad efterlikvid på 1,75 eurocent/kilo ägarmjölk*



HANTERING AV RISK OCH EFTERLEVNAD

Som ett kooperativ med gränsöverskridande ägande och global verksamhet står Arla inför flera risker och osäkerheter som kan hota vår verksamhet och vår förmåga att betala ett konkurrenskraftigt mjölkpris till våra ägare. Att navigera genom 2020 med effekterna av covid-19 och hotet om en hård brexit exemplifierar varför en stark risk- och efterlevnadshantering är viktig.

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

Riskhantering

Styrelsen har det övergripande ansvaret för att övervaka risk och upprätthålla en robust risk- och efterlevnadshantering samt ett internt kontrollsystem. Styrelsen inser vikten av att identifiera och aktivt övervaka de mest ihållande riskerna samt långsiktiga hot, trender eller utmaningar som koncernen står inför. De mest betydande riskerna granskas och bedöms regelbundet av ledningsgruppen och styrelsen, som också ansvarar för att granska effektiviteten i risk- och efterlevnadshanteringen samt de interna kontrollprocesserna under hela året. I allmänhet övervakas och diskuteras våra risk- och efterlevnadsaktiviteter kvartalsvis av ledningsgruppen och årligen av styrelsen.

Styrelsen har under 2020 frekvent övervakat och diskuterat effekterna av covid-19, med fokus på

kontinuitet i verksamheten och våra medarbetares hälsa och säkerhet. Den fortsatta risken för en hård brexit och effekten av brexitrelaterade friktionskostnader övervakades noga av styrelsen, och relevanta ledamöter i styrelsen förde också en dialog med företrädare för både EU och Storbritanniens regering. Internt har en särskild arbetsgrupp bestående av specialister från relevanta delar av Arla arbetat intensivt med att hantera covid-19-situationen och förbereda sig för brexit.

Riskidentifiering

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

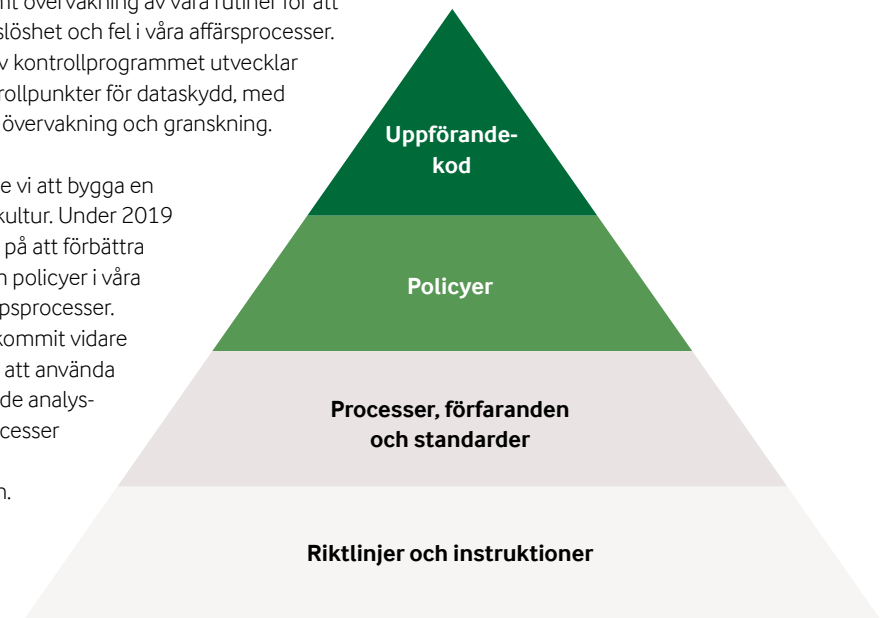
Policyramverk

Vi arbetar kontinuerligt med att förbättra våra företagspolicier så att dessa ska återspegla våra värderingar och åtaganden såsom de anges i vår uppförandekod. Våra policyer styr medarbetarnas allmänna beteende inom nyckelområden som gott affärsuppförande, vägleder oss så att vi agerar ansvarsfullt och med integritet, och styr vårt sätt att arbeta som ETT enhetligt och effektivt Arla.

Kontroller

Vi har nolltolerans när det gäller överträdelser av de principer som anges av våra policyer och säkerställer detta genom ett sammanhängande system av interna kontroller, vars effektivitet och noggrannhet bedöms regelbundet. Vi fortsätter att utveckla vår interna kontrollmiljö med systeminbyggda kontroller samt övervakning av våra rutiner för att undvika vårdslöshet och fel i våra affärsprocesser. Som en del av kontrollprogrammet utvecklar vi också kontrollpunkter för dataskydd, med regelbunden övervakning och granskning.

2020 fortsatte vi att bygga en efterlevandekultur. Under 2019 fokuserade vi på att förbättra kontroller och policyer i våra sälj- och inköpsprocesser. Vi har också kommit vidare när det gäller att använda automatiserade analys- och robotprocesser för att öka efterlevnaden.



Ramverk för styrning

HANTERING AV RISK OCH EFTERLEVNAD (FORTSÄTTNING)



Utbildning och medvetenhet

Vår uppförandekod och interna policyer kommuniceras till medarbetarna med stöd av ett antal aktiviteter, bestående av en kombination av obligatoriska utbildningsprogram och medvetenhetskampanjer. Alla interna principer för affärsuppförande finns tillgängliga för medarbetarna i en central policyportal på Arlas intranät, även via mobila enheter. Vi erbjuder utbildning, inklusive e-utbildning och klassrumsutbildning, i viktiga efterlevnadsfrågor (t.ex. konkurrenslagstiftning och informationssäkerhet) efter behov. 2020 såg vi en betydande förbättring av identifieringen av potentiellt bedrägliga e-postmeddelanden efter att ha utfört cyberhotttester och därefter erbjudit riktad utbildning till anställda som inte kände igen risken.

Undersökningar

Öppenhet och tillit är ett par av våra kärnvärden och finns införlivade i uppförandekoden. Om en medarbetare upplever att det skett en överträdelse av uppförandekoden uppmuntrar vi personen att rapportera detta. Det finns möjlighet att rapportera sin oro till relevant chef, HR eller Risk Control and Compliance-avdelningen. Vi erbjuder också anonym rapportering genom vårt visselblåsarsystem, tillämpar strikta principer om sekretess och ser till att inga vedergällningsåtgärder vidtas mot den person som rapporterar överträdelsen. 2020 minskade vi antalet rapporterade bedrägerianklagelser jämfört med 2019. Ingen av dessa undersökningar

resulterade i väsentliga ekonomiska förluster för koncernen, men de gav oss värdefull kunskap om status för vår kontrollmiljö, som har visat sig vara stark.

Rapportering

Vi rapporterar om vår efterlevnad på olika organisatoriska nivåer under hela året. Efterlevnadsresultat rapporteras kvartalsvis till ledningsgruppen, land-specifika risker rapporteras frekvent till mellanledningen och efterlevnadsproblem rapporteras årligen till styrelsen. Slutliga iakttagelser från årets samtliga efterlevnadsaktiviteter och utredningar redovisas i den årliga efterlevnadsrapporten till styrelsen. Genom rapportering om efterlevnads-KPI:er och regelbunden dialog inom verksamheten lyckades vi under 2020 förbättra våra resultat inom områdena internkontroll och efterlevnad.

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

Viktiga förändringar i Arlas riskposition 2020

- Effekterna av covid-19 orsakade förvirring, oro och osäkerhet för människor och ekonomier över hela världen, vilket också återspeglades i Arlas riskposition. Vi hanterar fortlöpande de negativa konsekvenserna, samtidigt som vi försöker fånga möjligheterna och fortsätta med vår verksamhet.
- Under covid-19 upplevde vi en omvälvande förändringstakt när fler konsumenter vände sig till e-handel och ändrade sina köpvanor. Tack vare vår diversifierade och motståndskraftiga verksamhet anpassade vi oss snabbt till de nya kraven och arbetar kontinuerligt med att stärka vår närvaro på webben.
- Samhällets krav på hållbar produktion med låg klimatpåverkan ökar i stadig takt. Hållbarhet är fortsatt en viktig prioritering för Arla, och vi har satt upp ambitiösa mål för att minska våra miljöeffekter och implementera verktyg som gör det möjligt för oss att samla in en av världens största uppsättningar av externt verifierade klimatdata från mjölkproduktion.

HANTERING AV RISK OCH EFTERLEVNAD (FORTSÄTTNING)

 Riskägare  Åtgärd

TYPER AV RISK

STRATEGISKA: risker som uppstår från externa eller interna trender eller händelser som kan ha väsentlig effekt på förverkligandet av våra strategiska mål

OPERATIVA: risker som kan äventyra verkställandet av affärsfunktioner

FINANSIELLA: risker som kan orsaka oväntad volatilitet i mjölkpriset, nettoomsättningen, marginaler eller marknadsandelar

JURIDISKA OCH REGULATORISKA: risker som hänför sig till juridisk eller regulatorisk utveckling som kan få en väsentlig effekt på förverkligandet av våra affärs mål

EFFEKT

Vi delar upp risker inom respektive kategori efter deras potentiella effekt. Effekten anger nivån av förlust i termer av pengar eller anseende. I den här rapporten fokuserar vi på kritiska och stora risker. I vår interna riskhantering spårar och reducerar vi även risker som ligger under dessa väsentlighetsnivåer.

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

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

▲▼ **Sannolikhet:** När vi talar om riskutveckling menar vi förändringar i sannolikheten för att risken ska bli verklighet, med beaktande av de reduceringsaktiviteter och kontroller som sänker sannolikheten.

Strategiska risker

Negativa konsekvenser av brexit

Storbritannien är en betydande marknad för Arla och står för 26 procent av försäljningen. Frihandelsavtalet mellan Storbritannien och EU välkomnades, men de icke-tariffära hindren i avtalet kommer att skapa friktion som leder till ytterligare komplexitet och merkostnader.

 : Peter Giørtz-Carlson, Chief Commercial Officer

 : Sedan brexitomröstningen 2016 har vi tagit fram detaljerade scenarier och åtgärdsplaner för att reducera konsekvenserna, och vi har kontinuerligt kartlagt potentiella effekter av olika utfall av brexitförhandlingarna. Under 2021 är brexit trots frihandelsavtalet fortfarande ett uppdagskritiskt projekt i vår affärsplan, och vi är väl förberedda när det gäller att hantera konsekvenserna av brexit på vår brittiska verksamhet. Läs mer på sidan 20.

Effekt ■ **Utveckling 2020:** ▼

Politisk instabilitet och ekonomisk oro (effekt av covid-19)

Politisk instabilitet i de länder där Arla är verksamt är en stor risk med potential att avsevärt påverka vår försäljning och lönsamhet. Politisk osäkerhet påverkar valutakurserna, räntorna, de internationella handelsförbindelserna, den fria rörligheten för varor och tjänster, produktion osv.

 : Peder Tuborgh, koncernchef

 : Under 2020 påverkade den politiska osäkerheten vår verksamhet på flera platser, från Libanon i Mellanöstern, via Afrika söder om Sahara, till Sydostasien och nu senast brexit i

Europa. Med vårt breda internationella fotavtryck och smidiga produktionskedja är vår organisation redo att hantera osäkerhet, och vi kan använda vår motståndskraft och flexibilitet för att möta utmaningarna. På global nivå har covid-19 också ökat osäkerheten när det gäller de ekonomiska utsikterna, men som ett globalt företag har vi planer för vårt agerande vid olika scenarier.

Effekt: ■ **Utveckling 2020:** Ny

Förändrade konsumentpreferenser (effekt av covid-19)

Ett exempel på konsumenternas ändrade preferenser är den ökade efterfrågan på mer hållbara produkter. Nyligen genomförda studier visar att 35 procent av de globala konsumenterna är villiga att betala mer för en mer hållbar produkt. Detta är en stor möjlighet, men också en stor risk på grund av dagens betydande utsläpp av växthusgaser från mejeriproduktion, vilket potentiellt skulle kunna leda konsumenterna till andra mejerialternativ.

 : Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer

 : Som en del av vår hållbarhetsstrategi "Starkare planet – Starkare människor" arbetar vi kontinuerligt med att utveckla mer hållbara förpackningar och produkter. 2021 planerar vi att öka vårt hälso- och hållbarhetserbjudande genom stora insatser för varumärket Arla samtidigt som vi accelererar vår kommunikation till konsumenterna om de många steg som vi tar på vår hållbarhetsresa. Vi kommer också att fortsätta att utveckla produkter som ligger i linje med konsumenternas efterfrågan på värdeerbjudande. Läs mer i CSR-rapporten.

Effekt ■ **Utveckling 2020:** Stabil

HANTERING AV RISK OCH EFTERLEVNAD (FORTSÄTTNING)

👤 Riskägare 💡 Åtgärd

Otillräckligt bemötande av krav på hållbar produktion och/eller bristande efterlevnad av klimatlagstiftning

EU:s klimatambitioner orsakar en potentiell risk för Arla, eftersom de skulle kunna leda till begränsningar som vi inte kan följa. Detta skulle kunna tvinga oss att minska mejeriproduktionen, men även innebära betydande kostnader för våra ägare.

👤 : *Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer*

💡 : Som en del av vår hållbarhetsstrategi har vi infört miljömål som godkänts av Science Based Targets Initiative, och vi arbetar hårt för att minska vårt koldioxidavtryck. Våra bönder utför klimatberäkningar som tillhandahåller data för konsekvensanalys och 2021 kommer vi att fortsätta att rulla ut klimatberäkningarna till våra bönder och inleda en översyn av kolinlagring för att övervaka koldioxidavtrycket. Vi kommer också att titta på utvecklingen av vår jord till bord-strategi för att säkerställa en snabb reaktion på ytterligare regleringar. Läs mer på sidan 34.

Effekt ■ **Utveckling 2020:** Stabil

Snabba kanalförändringar på grund av ändrade köpvanor (effekt av covid-19)

Eftersom allt fler konsumenter valde e-handel för sina dagligvaror under covid-19 har denna utveckling i en takt som under normala omständigheter skulle ta fem år. Vi fick se fysiska aktörer öka sitt e-handelsdeltagande och rena e-handelsaktörer locka nya kunder, eftersom bekvämligheten med att få sina livsmedel levererade maximerades under en period av stora förändringar. Den e-handelssektorn

har sett en period av snabb innovation, som till exempel matlådor från återförsäljare och livsmedelsförmedlare, och alla försöker reagera på konsumenternas efterfrågan på livsmedelsleveranser.

👤 : *Peter Giørtz-Carlson, Chief Commercial Officer*

💡 : 2020 byggde vi vidare på våra samarbeten över hela dagligvarukanalen för att investera i människor och teknik, dra nytta av förändringen i köpbeteende och att dra nytta av den växande kanalen. 2021 kommer vi att fortsätta att anpassa oss efter det förändrade konsumentbeteendet och leta efter nya tillväxtmöjligheter i hela e-handelskanalen för att behålla vår ledande position inom mejeri och säkra vår position på den digitala hyllan. Detta inkluderar investeringar i teknik inom e-handel försäljning och digital marknadsföring samt att bygga kapacitet i hela organisationen för att utnyttja den lokala marknadens styrkor. När covid-19-effekterna på de europeiska ländernas ekonomier börjar synas ser vi konsumenter som söker både värde och bekvämlighet och att dagligvarukanalen blir mer konkurrenskraftig när återförsäljarna förbättrar sitt värdeerbjudande till konsumenterna.

Effekt ■ **Utveckling 2020:** ▲

Operativa risker

Risk för hälsa och säkerhet samt verksamhetskontinuiteten på grund av covid-19

Vi är medvetna om att risken för att sprida viruset bland våra medarbetare, förutom att utgöra en hälso- och säkerhetsrisk för våra anställda, kan påverka varumärket Arlas anseende och verksamhetskontinuitet på grund av hög frånvarofrekvens.

👤 : *Ola Arvidsson, Chief Human Resources Officer*

💡 : Under 2020 genomförde vi riskbedömningar på alla platser och tillämpade adekvata åtgärder, inklusive att hålla distans, städa, arbeta hemifrån, begränsa resor osv., för att undvika spridning av viruset. Under 2021 kommer vi att fortsätta med dessa åtgärder på det sätt som krävs.

Effekt: ■ **Utveckling 2020:** Ny

Volatila mjölkpriser och volymer (effekt av covid-19)

Prisvolatiliteten är betydande på mjölkmarknaderna, vilket europeiska mejeriföretag och mjölkbönder har varit tvungna att hantera sedan avregleringen av de europeiska mjölkmarknaderna 2007. Råvarupriserna återspeglar snabbt balansen mellan tillgång och efterfrågan på den globala och europeiska marknaden, och små tillgångs- och efterfrågeförändringar tenderar att leda till betydande prisjusteringar. Covid-19 har påverkat mejerikonsumtionen och orsakat en viss prisvolatilitet under 2020.

👤 : *Peder Tuborgh, koncernchef*

💡 : På Arla följer vi ständigt råvaruprisutvecklingen och anpassar vår verksamhet därefter. Men viktigast av allt är att frontlinjen behåller sitt fokus på vår dagligvaruhandels- och varumärkesportfölj, och att vi hela tiden genererar det högsta värdet för våra ägares mjölk och säkerställer stabilt värdeskapande över råvarupriscyklerna. 2020 lyckades vi även öka varumärkesandelen i verksamheten. Läs mer på sidan 54–62.

Effekt: ■ **Utveckling 2020:** ▲

Informationssäkerhet och cyberattacker (effekt av covid-19)

Ökad betydelse av e-handel och en förändring i arbetsmönster till följd av covid-19 ökar risken för stora cyberattacker ytterligare, vilket kan leda till oförmåga att tillverka, sälja eller leverera produkter när integrerad finansiering, logistik eller kontorssupportsystem störs.

👤 : *Torben Dahl Nyholm, Chief Financial Officer*

💡 : 2020 drev vi ett brett projekt för att möjliggöra periodisk säkerhetssårbarhetsskanning. Kärnnätverksperimetern förstärktes med brandväggar samt den senaste tekniken inom säkerhet och förebyggande av hot. Vi implementerade en plattform för säkerhetsutbildning för att utbilda användare om cyberrisk, samt för att testa och bygga upp deras medvetenhet genom simulerade phishing-kampanjer. Under 2021 kommer vi att fortsätta att åtgärda säkerhetsproblem som identifierades genom skanningar under 2020. Vi kommer att ytterligare förbättra vår kapacitet för identifiering och förebyggande av hot, inklusive moln-, nätverks-, e-post- och endpoint-skyddsteknik. Dessutom kommer en förbättrad läroplan som riktar sig till högriskfunktioner att tillämpas.

Effekt ■ **Utveckling 2020:** Stabil

Finansiella risker

Valutafluktuationer

58 procent av Arlas omsättning genereras i andra valutor än EUR eller DKK och därför är vår största finansiella risk kopplad till valutakursförändringar på våra globala marknader.

HANTERING AV RISK OCH EFTERLEVNING (FORTSÄTTNING)

 Riskägare  Åtgärd

 : *Torben Dahl Nyholm, Chief Financial Officer*

 : Vi använder oss av en central hantering av valutakurs exponering och minskar vår kortsiktiga transaktionsexponering genom säkring av våra huvudvalutor.

Effekt:  **Utveckling 2020:** Stabil

Juridiska och regulatoriska risker

Stora produktkvalitets- och/eller säkerhetsproblem som resulterar i återkallelser

Livsmedelssäkerhet och efterlevnad av hälso- och säkerhetslagstiftning är högsta prioritet i vår produktionskedja och affärsverksamhet. Det är också en del av vårt åtagande gällande socialt ansvar i vår uppförandekod. Större avvikelser inom produktkvalitet och/eller livsmedelssäkerhet kan leda till en anseenderisk för varumärket och att Arlas kunder och konsumenter tappar förtroendet för våra produkter. Vidare kan en försämrning av våra produkter leda till ekonomiska förluster.

 : *David Boulanger, Chief Supply Chain Officer*

 : Vi förbättrar och utökar kontinuerlig vårt kvalitetsprogram. Vi har program för hantering av kvalitet och livsmedelssäkerhet som leds av en central QEHS-avdelning och övervakar våra viktigaste produktions-KPI:er varje månad. Under 2021 kommer vi att fokusera på ytterligare implementering av Arlas QEHS-manual och Arlas obligatoriska standarder för livsmedelssäkerhet, samt erhålla certifiering av livsmedelssäkerhet från ett certifieringsorgan och ytterligare revideringar gentemot kundernas krav.

Effekt:  **Utveckling 2020:** Stabil

Bristande lagefterlevnad, korruption, bedrägeri och oetiskt affärsuppförande

Alla fall av korruption eller oetiskt affärsuppförande leder till risk för anseendeskada, böter och åtal. I alla kärnverksamhetsprocesser finns en inneboende risk för oegentligheter och denna måste reduceras. Vi måste till exempel se till att konkurrenslagstiftningen efterlevs på alla områden, på alla marknader och inom alla funktioner. Detta kräver att vi agerar i enlighet med lagstiftningen när vi ingår avtal med leverantörer och kunder. Överträdelser av konkurrenslagstiftningen kan bestraffas med dryga böter, men medför också en risk för väsentlig skada på vårt anseende. Vi måste också säkerställa våra medarbetares, kunders och andra affärspartners integritet i linje med GDPR. Faktiska eller misstänkta brott mot GDPR eller andra dataskydds- och systemsäkerhetsregler kan leda till en risk för betydande böter och anseendeskada.

 : *Torben Dahl Nyholm, Chief Financial Officer*

 : Vi har nolltolerans när det gäller oönskat beteende som kan äventyra vårt anseende eller företagets integritet. Vi utbildar våra medarbetare kontinuerligt vad gäller principerna i vår uppförandekod och interna policyer, t.ex. avseende trakasserier, mutor och bedrägeri samt vår representationspolicy. Vi övervakar alla oegentligheter genom ett system med interna kontroller i alla affärsprocesser och identifierar oegentligheter genom rapporteringsstrukturer, vilket inkluderar ett koncernomfattande visselblåsarprogram. Vi har vidtagit betydande steg för att säkerställa efterlevnad av konkurrenslagstiftningen. Budskapet från högsta ledningen är entydigt, och det kommuniceras regelbundet till relevanta anställda

på marknader där vi har närvaro. De flesta av dessa sessioner genomförs som obligatoriska personliga utbildningstillfällen. Dessutom har vi ett omfattande skriftligt efterlevnadsprogram samt en konkurrensrättspolicy som uppdateras regelbundet. E-utbildning finns också tillgänglig för alla medarbetare över hela världen. Vi granskar våra affärsprocesser och IT-system och stärker våra interna policyer och rutiner varje år. Vi har implementerat ett kontrollramverk, som har stöd av fortlöpande utbildning av medarbetare och granskningar av relevanta affärspartners. Vi har även förbättrat våra HR-processer, policyer och rutiner för att säkerställa medarbetarnas dataintegritet. Läs mer på sidan 49–50.

Effekt:  **Utveckling 2020:** Stabil



RESULTAT- ÖVERSIKT

Under ett år som inte liknade något annat och som definierades av covid-19-pandemin hanterade Arla försäljning och drift med fast hand, och levererade stabila resultat på våra nyckeltal. Trots den utmanande marknadsmiljön och volatiliteten i marknadspriser och valutor lyckades Arla höja Arlaintjäningen till **36,9 eurocent** 2020, en ökning från 36,6 eurocent 2019. I en snabbföränderlig och volatil dagligvaruhandels- och Foodservice-miljö levererade Arla en stark volymdriven varumärkestillväxt **på 7,7 procent** och ett nettoresultat på **3,2 procent**. Samtidigt bidrog vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium med **130 miljoner EUR** i besparingar, och vår skuldsättningsgrad avslutade året stabilt på **2,7**.



Torben Dahl Nyholm
Finanschef

MARKNADSÖVERSIKT

2020 kännetecknades den globala makroekonomiska miljön av den osäkerhet som covid-19 orsakade, hotande lågkonjunktur på de flesta marknader, samt fortsatt osäkerhet i de globala politiska relationerna och handelsförbindelserna, som framför allt exemplifierades av brexit. Under året har nedstängningar, utgångsförbud och andra restriktiva åtgärder påverkat alla delar av den globala mejeriförsörjningskedjan från bonde till konsument, och oron orsakade instabilitet i mjölkmarknadspriserna under första halvåret.

OSÄKERHET I DEN MAKROEKONOMISKA MILJÖN

När pandemin drabbade västvärlden i början av våren 2020 hade analytiker redan förutspått en ekonomisk avmattning, och de senaste IMF-prognoserna förutspår en BNP-tillväxt i euroområdet på -7,2 procent 2020. Covid-19-krisen har drabbat många länders ekonomier hårt. Hur djup krisen blir och hur snabbt återhämtningen sker är fortfarande i stort sett osäkert, vilket delvis beror på att regeringarnas stödpaket reducerar effekterna i de flesta länder. Den makroekonomiska miljön påverkades dessutom av den osäkerhet som de pågående brexitförhandlingarna orsakade.

Genomsnittliga valutakurser 2019–2020

Valuta	2019	2020	Förändring jämfört med 2019
EUR/USD			
	1,119	1,140	-1,8 %
EUR/GBP			
	0,877	0,889	-1,3 %
EUR/SEK			
	10,587	10,483	1,0 %

Störningarna efter pandemin orsakade volatilitet i valutakurserna på Arlas kärnmarknader. GBP, som också påverkades av osäkerheten till följd av brexit, föll och fluktuerade under nivåerna före covid-19 med i genomsnitt 1,3 procent lägre växelkurs 2020 än 2019. USD föll måttligt under 2020 och slutade ned 1,8 procent jämfört med 2019. SEK ökade med 1,0 procent mot EUR under 2020 jämfört med 2019. Slutligen resulterade bristen på USD i devalvering av lokala valutor på vissa tillväxtmarknader.

ÄNDRAT KUND- OCH KONSUMENTBETEENDE PÅ GRUND AV COVID-19

Kund- och konsumentbeteendet förändrades avsevärt under 2020 och orsakade volatilitet i efterfrågan på mejeriprodukter inom dagligvaruhandel och Foodservice. När restauranger, kaféer och matsalar stängdes under nedstängningarna ökade konsumenternas konsumtion i hemmen och man gjorde färre resor till livsmedelsbutiker, vilket resulterade i större inköp per tillfälle och ökade matinköp via webben. Särskilt under de första nedstängningarna under våren ledde osäkerhet och oro till aldrig tidigare skådad tillväxt av mejerikonsumtionen i e-handel och dagligvaruhandel. Foodservice-sektorn påverkades däremot negativt av nedstängningar och utgångsförbud. I Storbritannien sker numera 14 procent av försäljningen i mejerikategorin via webben, och mejerikategorin ligger före den totala utvecklingen

inom dagligvaruhandeln via webben. Under en tolvveckorsperiod hösten 2020 ökade försäljningen av mejeriprodukter på webben med 89 procent och handeln upplevde en stark tvåsiffrig tillväxt.

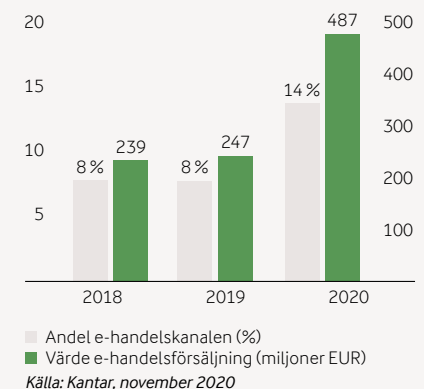
STABILA MJÖLKVOLYMER FRÅN EUROPEISKA MJÖLKBÖNDER

Den europeiska mjölkproduktionen och invägningen förblev stabil, trots oron på marknaderna och den instabila efterfrågan till följd av covid-19-pandemin. De europeiska mjölkvolymerna ökade med 1,7 procent. Mjölkbönder i hela Europa kunde hålla tillgången i stort sett opåverkad och spelade därmed en viktig roll för att säkerställa kritiska livsmedelsleveranser under pandemin.

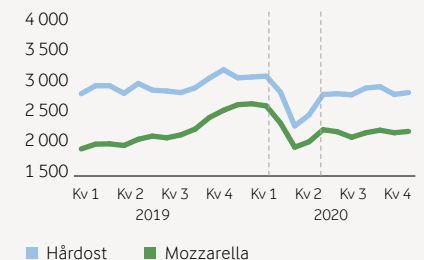
VOLATILITET I MJÖLKPRISET PÅ MARKNADEN

2020 kännetecknades av obalanser på marknaden som orsakades av plötsliga efterfrågesvängningar, vilket ledde till volatilitet och låg förutsägbarhet i de europeiska mjölkmarknadspriserna. Under andra kvartalet sjönk priserna med 20–25 procent inom alla industrimejeriprodukter, men stabiliserades igen under tredje kvartalet. Andra vågen av nedstängningar under det sista kvartalet orsakade dock tveksamhet på marknaden, och priserna försvagades igen, särskilt i mozzarellakategorin.

Onlineutveckling i Storbritannien* (procent/miljoner EUR)



Europeiska råvarupriser 2020 (EURm)



RESULTATÖVERSIKT

Vår förmåga att hålla verksamheten igång under covid-19-pandemin och snabbt reagera på förändringar i marknadstrender och krav var en avgörande faktor 2020. I denna miljö ökade vi vår volymdrivna omsättning från strategiska varumärken med 7,7 procent inom våra olika varumärken och kommersiella segment, samtidigt som vi stärkte vårt verksamhetsutförande genom vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium med 130 miljoner EUR i ytterligare besparingar. Med detta resultat är vi på väg att nå vårt mål för 2021 på 400 miljoner EUR i besparingar. Vi fortsatte också att leverera på vår hållbarhetsstrategi, minskade våra koldioxidutsläpp ytterligare inom scope 1 och 2 och nådde en total minskning på 24 procent jämfört med referensvärdet 2015.

STABILT OCH KONKURRENSKRAFTIGT A CONTOPRIS

Arlas mål är en årlig nettoresultatandel i intervallet 2,8–3,2 procent av omsättningen, vilket gör att vi aktivt kan balansera kapitalet för framtida investeringar och ge en konkurrenskraftig efterlikvid till våra ägare. Detta gör det också möjligt för oss att betala ut största möjliga del av vårt resultat via a contopriset till våra ägare under året. 2020

uppnådde vi ett nettoresultat inom målintervallet på 345 miljoner EUR, vilket motsvarar 3,2 procent av omsättningen. Det är 0,2 procentenheter högre än 2019, vilket är ett starkt resultat för vårt kooperativ. Det genomsnittliga a contopriset låg på 34,1 eurocent/kilo, oförändrat från förra året. Arlaintjäningen för 2020 var 36,9 eurocent, jämfört med 36,6 eurocent 2019 (en ökning med 0,8 procent).

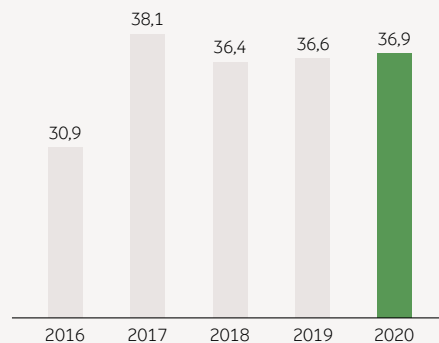
BLYGSAM TILLVÄXT I INVÄGD MJÖLKRAVARA FRÅN ÄGARNA

Trots den turbulens som orsakades av covid-19-pandemin kunde Arla hålla ett stabilt genomsnittligt a contopris under hela 2020. Men i och med att de globala råvarupriserna sjönk till följd av osäkerheten på marknaden sjönk a contopriset i maj, men ökade igen i oktober och november i och med att utsikterna för helåret 2020 förbättrades.

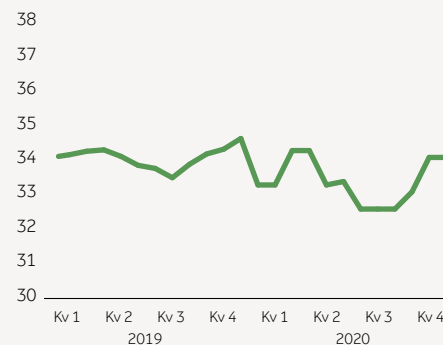
2020 såg vi en blygsam ökning av mängden invägd mjölkråvara från våra ägare med 1,1 procent jämfört med 2019. Tillväxten sågs i våra största ägarländer, och mest ökade volymerna från våra brittiska och svenska ägare.

I Sverige ökade mjölkinvägningen med 2,1 procent; en tillväxt för första gången på mer än fem år. Detta berodde delvis på goda jordbruksförhållanden 2020 efter två års torka, och ökningen från befintliga gårdar kompenserade för volymminskningen från gårdar som slutat leverera eller minskat sin produktion.

Arlaintjäning
(eurocent/kilo)



Standard a contopris 2019–2020
(eurocent/kilo)



**"ARLAS MISSION
ÄR ATT SÄKRA
HÖGSTA MÖJLIGA
VÄRDE FÖR
ARLABÖNDERNAS
MJÖLK OCH GE
DEM MÖJLIGHETER
TILL TILLVÄXT."**

RESULTATÖVERSIKT (FORTSÄTTNING)

INTÄKTSÖKNING DRIVEN AV VARUMÄRKESTILLVÄXT

Vår totala omsättning nådde mittpunkten i vår målsättning för 2020, 10,6 miljarder EUR jämfört med 10,5 miljarder EUR 2019, en ökning med 0,1 miljarder EUR eller 1,1 procent jämfört med 2019. Omsättningsutvecklingen kan förklaras av volym- och produktmixförändringar, försäljningspriser, valutakurser samt F&F. Under 2020 såg vi en omsättningsökning från volym och produktmix på 270 miljoner EUR, vilket berodde på varumärkenas framgång även när det gäller att möta det förändrade konsumentbeteendet efter covid-19. Ytterligare information finns i not 1.1. Försäljningspriserna sjönk blygsamt med en effekt på 133 miljoner EUR, och valutakurserna hade en negativ inverkan på 85 miljoner EUR. Slutligen hade F&F en effekt på 65 miljoner EUR, som huvudsakligen berodde på helårseffekten från licensavtalet om tillverkning, marknadsföring och distribution av ost under varumärket Kraft® i MENA.

VARUMÄRKESTILLVÄXT TILL FÖLJD AV ÖKAD KONSUMTION I HEMMEN OCH STARKT UTFÖRANDE

Strategin Good Growth 2020 satte ett ambitiöst mål att förbättra den övergripande kvaliteten och värdet av vår omsättning genom att flytta över volymer från handelns egna varumärken och industriförsäljning till vår värdegivande varumärkesportfölj. 2020 hade vi en volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken på 7,7 procent jämfört med 5,1 procent 2019. Detta är en rekordhög varumärkestillväxt, som delvis berodde på vår snabba anpassning till konsument- och konsumtionstrenderna till följd av covid-19.

Den främsta drivkraften bakom den volymdrivna varumärkestillväxten var vårt globala varumärke

Lurpak® för smör och bredbara produkter med 14,6 procent. Varumärkena Arla®, Puck® och Starbucks™ levererade också tillväxt över förväntan med 3,0, 11,7 respektive 27,9 procent. Kraft® utvecklades mycket bra under sitt första år med Arla och ökade med 153 procent tack vare helårseffekter och starkt kommersiellt utförande i MENA. Den totala varumärkestillväxten berodde på det ökade antalet luncher i hemmet samt ökad matlagning och bakning i hemmen på grund av covid-19, i kombination med ett starkt kommersiellt utförande. Däremot minskade Foodservice-verksamheten på grund av nedstängningar.

📖 Läs mer om våra varumärken på sidan 23–24.

STARK UTVECKLING INOM KOMMERSELLA SEGMENT

Vårt segment International levererade en stark volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken på 11,6 procent i de flesta länder. Tillväxten berodde främst på varumärkestillväxten i MENA-regionen, som ökade med 20,1 procent, samt försäljningen till "Övriga världen". Varumärket Arla® ökade blygsamt med 1,6 procent, medan Lurpak®, Puck® och Starbucks™ uppnådde en mycket hög tillväxt på 12,2, 11,6 respektive 20,7. Även Kraft® fick en mycket bra start i Arlas händer och ökade med 153 procent.

📖 Läs mer om segmentet International på sidan 27–28.

Vårt kommersiella segment Europe, som representerar 60 procent av Arlas omsättning, levererade en stark varumärkestillväxt på 5,9 procent trots volatiliteten på marknaden. Tillväxten drevs av ökad hemmakonsumtion och e-handel. Detta uppvägde mer än väl nedgången i Foodservice-försäljning efter nedstängningar under året. Tillväxten drevs särskilt av varumärket

Arla® med 3,4 procent, Lurpak® med 15,9 procent och Starbucks™ med 32,4 procent.

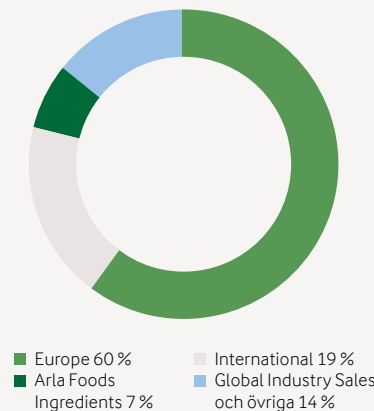
📖 Läs mer om segmentet Europe på sidan 25–26.

Arla Foods Ingredients (AFI) ökade den högförädlade ingrediensverksamheten till 73,7 procent 2020, tack vare tillväxt inom segmentet pediatrik och medicinsk nutrition. Dock påverkades livsmedelssegmentet och Child Nutrition Manufacturing

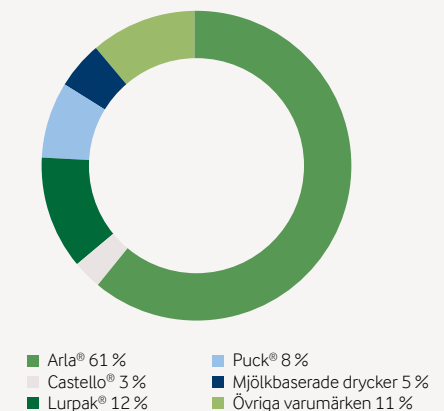
negativt av nedstängningar och förseningar i kundernas nya produktlanseringar.

Andelen mjölk som såldes av Global Industry Sales minskade med 2,3 procentenheter jämfört med förra året, då stora volymer mjölk flyttades över till dagligvaruhandeln för att möta den ökande efterfrågan under pandemin. Detta visade flexibiliteten i vår verksamhet.

Omsättning fördelad på kommersiella segment



Omsättning, fördelad på varumärken



Volymdriven varumärkestillväxt



RESULTATÖVERSIKT (FORTSÄTTNING)

TREDJE ÅRET MED STARKA CALCIUMRESULTAT

Vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium initierades som en del av strategin för att öka effektiviteten och det operativa utförandet i hela verksamheten och stärka Arla inför framtiden. 2020 var det tredje året för Calciumprogrammet, och återigen gav programmet starka resultat med besparingar på 130 miljoner EUR, betydligt över vårt målintervall på 75–100 miljoner EUR för året. De ackumulerade Calciumbesparingar som uppnått sedan starten 2018 ökade till 354 miljoner EUR, vilket gör att vi närmar oss målet för 2021 på 400 miljoner EUR. Besparingarna uppnåddes främst genom ytterligare effektivitetsvinster i produktionskedjan samt minskade marknadsföringsutgifter och optimering av försäljnings- och administrationskostnader och andra allmänna kostnader. Minskade kostnader på grund av att medarbetare arbetade hemifrån och färre affärsresor under covid-19 bidrog också.

📖 Läs mer om vårt Calciumprogram på sidan 16–17.

SKULDSÄTTNINGSGRADEN BÄTTRE ÄN MÅLINTERVALLET

Arlas skuldsättningsgrad beräknas som kvoten mellan räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser, och rörelseresultat, dvs. EBITDA. Detta mäter Arlas förmåga att skapa vinst i förhållande till den finansiella nettoskulden. Skuldsättningsgraden är vår viktigaste indikator för vår finansiella ställning, och vårt långsiktiga målintervall är 2,8–3,4. 2020 minskade skuldsättningsgraden till 2,7, jämfört med 2,8 under 2019, trots en hög investeringsnivå. Detta kom som ett resultat av stark kassagenerering från verksamheten samt en fast kontanthantering under hela året.

Räntebärande nettoskulder, inklusive pensioner, ökade till 2 427 miljoner EUR jämfört med 2 362 miljoner EUR förra året. Ökningen berodde främst på höga investeringsnivåer. EBITDA ökade med 72 miljoner EUR till 909 miljoner EUR jämfört med 837 miljoner EUR förra året.

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

STARKT KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN

Arlas kassaflöde från den löpande verksamheten minskade till 731 miljoner EUR jämfört med 773 miljoner EUR förra året. Den högre EBITDA uppvägdes mer än väl av ökade positioner för andra rörelsekapitalposter, däribland importmoms, tullar och HR-relaterade skulder.

NETTORÖRELSEKAPITAL

Nettorörelsekapitalpositionen minskade till 679 miljoner EUR jämfört med 823 miljoner EUR förra året. Detta drevs främst av minskat värde för kundfordringar och ökade leverantörsskulder. Ökade rörelsekapitalkrav främst relaterade till starkare försäljning uppvägdes av effekten av utnyttjande av kundfordringsprogram och förbättrade interna processer. Antalet omsättningsdagar förbättrades med 1,6 dagar 2020 jämfört med 2019.



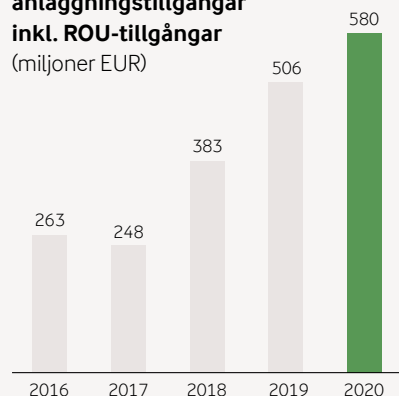
RESULTATÖVERSIKT (FORTSÄTTNING)

INVESTERINGAR

2020 investerade Arla stort i vår globala distributionskedja och IT-infrastruktur. Våra capex-investeringar, inklusive ROU-tillgångar, uppgick till 580 miljoner EUR. Bland våra betydande capex-projekt fanns aktiviteter avseende uppförandet av ett pulvertorn i Pronseld i Tyskland, en kapacitetsökning av mozzarellaproduktionen i vår anläggning i Branderup i Danmark samt investeringar i vår nyförvärvade anläggning i Bahrain. Dessa projekt kommer att fortsätta under 2021.

2020 stärkte vi också vår investeringsprocess genom att formalisera användningen av en indikator för klimatjusterad återbetalning för att införliva koldioxidavtrycket från capex- och F&F-investeringar i vår process för godkännande och prioritering av investeringar, vilket understryker vårt åtagande att investera i en hållbar framtid för mejeriprodukter.

Investeringar i materiella anläggningstillgångar inkl. ROU-tillgångar
(miljoner EUR)



MÄTNING OCH RAPPORTERING AV EFFEKTEN AV STRONGER PLANET – STRONGER PEOPLE

Under 2020 har vi fortsatt vårt arbete med att minska vår miljöpåverkan och nådde en minskning av koldioxidutsläppen från verksamheten (scope 1 och 2) med 24 procent jämfört med referensåret 2015. Att förstå och mäta vår klimatpåverkan korrekt är det oundgängliga första steget mot att sänka vårt fotavtryck. Under detta turbulenta år lyckades Arla nå två viktiga milstolpar på resan. Med den samlade insatsen från 9 406 ägare mättes koldioxidutsläppet från 96 procent av Arlas mjölkvolym för första gången med vårt klimatberäkningsverktyg. Den externa kontrollen av registrerade data inleddes 2020 och beräknas avslutas i slutet av mars 2021.

📖 Läs mer på sidan 34.

KLIMATPÅVERKAN

Minskningar av koldioxidutsläpp, scope 1 och 2

24 %

Referensvärde: 2015

Science Based Target 2030: 30 %

Minskningar av koldioxidutsläpp, scope 3 per kilo mjölk och vassle

7 %

Referensvärde: 2015

Science Based Target 2030: 30 %



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



FINANSIELLA UTSIKTER

Under 2021 kommer vi att fortsätta anpassa oss efter de betydande förändringar som har vi fått uppleva under 2020, framför allt orsakade av den fortsatta covid-19-pandemin. Men 2021 kommer också att vara ett år när vi fortsätter att bygga vidare på den nuvarande strategiska utvecklingen, fortsätter vår volymdrivna varumärkestillväxt, strävar efter att leverera ett starkt sista år för vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium och tar nya viktiga steg mot att leverera vår hållbarhetsstrategi.

OSÄKERHET INFÖR 2021 OCH LÄRDOMAR FRÅN 2020

De makroekonomiska och politiska utsikterna för 2021 är fortfarande en utmaning, främst på grund av den fortsatta covid-19-pandemin. Enligt IMF ligger den globala BNP-tillväxtprognosen för 2021 på 5,5 procent, men den kommer ändå inte att återhämta sig till 2019 års nivåer. Tillväxt- och utvecklingsekonomierna beräknas öka med 6,3 procent (-2,4 procent 2020) och avancerade ekonomier med 4,3 procent (-4,9 procent 2020). Detta kan potentiellt ha en inverkan på ökningen av köpkraften och efterfrågan på mejeriprodukter.

Under 2021 kommer konsekvenserna av covid-19 att fortsätta att ha en betydande påverkan på vår verksamhet, och vi strävar efter att fortsätta vårt starka kommersiella utförande med flexibilitet och motståndskraft i vår produktionskedja och hos våra

ägare. Syftet är att snabbt kunna anpassa oss efter nya krav i denna osäkra miljö. Vår viktigaste lärdom från 2020 är att flexibilitet och anpassningshastighet är definitionen av framgång under dessa osäkra tider.

Brexit avslutades med ett frihandelsavtal, och därmed är utsikterna för vår viktiga brittiska marknad relativt stabila trots förväntade kostnader och osäkerhet kring förseningar på grund av tullklarering osv.

Våra finansiella utsikter och vägledning för 2021 omfattas av dessa osäkerheter.

KONSUMENTTRENDER I OSÄKRA TIDER

De viktigaste konsumenttrenderna som förväntas påverka mejeri 2021, särskilt på de västerländska marknaderna, är e-handel, ökande konsumtion i hemmen och en betydande osäkerhet kring om

Foodservice-kunderna kommer att återvända. Allt på grund av den fortsatta osäkerheten kring pandemin, och hur snabbt det går att återgå till det "nya normala". Trots covid-19-effekter förutspår vi fortfarande en fortsättning av de starka konsument- och samhällstrenderna kring hållbart producerade livsmedel, ökade förväntningar på näringsrika produkter och riktlinjer, och ökad försäljning i närbutiker och av produkter som konsumeras i farten. Detta kombineras med högre krav från konsumenter och samhälle på öppenhet och ansvarstagande.

YTTERLIGARE FÖRBÄTTRA KVALITETEN PÅ VÅR VERKSAMHET GENOM TILLVÄXT INOM STRATEGISKA VARUMÄRKEN

Trots den mycket starka tillväxten 2020 räknar vi fortfarande med att öka våra varumärkespositioner under 2021. Vi förväntar oss en varumärkestillväxt

i intervallet 1–3 procent och därmed ytterligare en förbättring av kvaliteten på vår omsättning och konkurrenskraften i vår verksamhetsportfölj. Tillväxtmålet för 2021 förväntas leda till att varumärkesandelen av omsättningen överstiger 50 procent och att Internationals andel överstiger 23,5 procent. Den fortsatta ökningen av strategiska varumärken 2021 förväntas bli resultatet av ett starkt kommersiellt utförande av våra strategiska varumärken inom både Europe och International.

SLUTRESULTAT FRÅN CALCIUM, 400 MILJONER EUR I BESPARINGAR

Vi förväntar oss att med hjälp av vårt förändrings- och effektivitetsprogram Calcium ytterligare stärka Arlas konkurrenskraft. Vår ambition för 2021 är att uppnå besparingar på >45 miljoner EUR och därmed klara av vårt slutmål för programmet på 400 miljoner EUR. Under 2021 förväntas

MÅL, PRESTATIONER, UTSIKTER

Omsättning	Resultatandel	Besparingar från Calcium	Skuldsättningsgrad	Internationals andel	Varumärkesandel	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken
10,3–10,6	2,8–3,2 %	>45	2,8–3,4	>23,5 %	>50 %	1–3 %
2020: 10,6 miljarder EUR	2020: 3,2 % av omsättningen	2020: 130 EURm	2020: 2,7	2020: 23,6 %	2020: 48,9 %	2020: 7,7 %

FINANSIELLA UTSIKTER (FORTSÄTTNING)

Calciumbesparingarna till stor del drivas av effektivitetsvinster i vår produktions-, logistik- och upphandlingsverksamhet, men i viss mån förväntar vi oss att besparingarna kommer att avta på grund av en oöverträffat hög nivå 2020.

NETTORESULTAT PÅ MINST 2,8 PROCENT FÖRVÄNTAS

Vi fokuserar alltid på att betala ut en så hög andel av resultatet som möjligt i form av a contopris till våra ägare och vi siktar fortfarande på en nettoresultatandel på 2,8–3,2 procent under 2021. Målintervall för nettoresultatet grundar sig på helårsresultat och resultatet för det första halvåret 2021 väntas därmed ligga under det årliga målintervall på grund av säsongsvariationer i vårt resultat.

BETYDANDE INVESTERINGAR 2021

2021 blir ännu ett viktigt investeringsår för Arla med investeringsutsikter på 700 miljoner EUR, bestående av strukturinvesteringar, effektivitetsinitiativ inom Calcium och hållbarhetsaktiviteter.

Våra huvudprojekt kommer att vara färdigställandet av pulvertornet i Pronsfeld i Tyskland och projektet med att öka mozzarellakapaciteten i Branderup, Danmark. Ett annat viktigt projekt är expansionen av vår produktionsanläggning i Bahrain, samt investeringar i vår anläggning i Riyad i Saudiarabien. AFI fortsätter också att vara ett centralt investeringsområde under 2021, med fokus på Danmarks Protein- och ARINCO-anläggningarna. Vår fortsatta starka finansiella ställning gör det möjligt för oss att investera i den kapacitet och teknik som krävs för att bygga framtiden inom mejeri. Detta kombineras med ett allt större fokus på energieffektivitet och andra investeringar som drivs av vår ambitiösa hållbarhetsstrategi.

STABIL SKULDSÄTTNINGSGRAD VÄNTAS 2021

Ett tillräckligt finansiellt manöverutrymme är en prioritet för Arla, eftersom det gör det möjligt för oss att placera oss strategiskt för framtida tillväxt. Baserat på våra ambitiösa investeringsplaner för 2021 förväntar vi oss att skuldsättningsgraden kommer att öka något jämfört med 2020 års nivå. Dock ger fortsatt förbättring av vår rörelsekapitalposition och ett starkt löpande kassaflöde sannolikt en skuldsättningsgrad inom vårt långsiktiga målintervall på 2,8–3,4.

GOOD GROWTH 2020 LEVERERADE OCH ARLA FICK NYA LÄRDOMAR

2021 kommer att vara ett år när vi fortsätter att bygga vidare på dynamiken i strategin Good Growth 2020 samt lärdomarna från det första året med covid-19-pandemin.

Som speglas i våra essentiella mål för 2021 kommer vi att fortsätta vår starka verksamhet mot bakgrund av covid-19 och vidareutveckla våra varumärkespositioner på marknaderna, skydda och utveckla våra strategiska positioner hos våra största kunder samt ytterligare stärka e-handeln. Samtidigt kommer vi att fokusera på att leverera vårt Calciumprogram och påskynda vår hållbarhetsagenda. Vi kommer att fortsätta att genomföra vårt klimatberäkningsprogram, göra effektiviseringar av vårt Arlagården®-program och stödja försörjningsmöjligheterna på utvalda tillväxtmarknader. En ny strategi kommer att definieras som sätter Arlas framtida kurs efter 2021.

ESSENTIELLA MÅL FÖR 2021

FORTSATT STARK VERKSAMHET MOT BAKGRUND AV COVID-19

Fortsatt driftstabilitet och leveranssäkerhet till våra kunder. Upprätthålla och vidareutveckla marknadspositionerna för våra varumärken som vi skapade under covid-19, samtidigt som vi värnar våra medarbetares säkerhet.

ÖKA VÅRA TILLVÄXTKANALER OCH NYCKELKUNDER

Skydda och utveckla strategiska positioner med våra toppkunder, öka e-handeln och driva nya koncept för Foodservice.

VINNA MED FÖRUTSEENDE NÄR DET GÄLLER ÄNDRADE KONSUMTIONSTRENDER

Öka hälso- och hållbarhetserbjudandet genom stora insatser för varumärket Arla, samtidigt som vi utvecklar våra strategiska varumärken och fångar upp konsumenternas efterfrågan på värdeerbjudande.

VISA OCH PÅSKYND A HÅLLBARHET

Påskynda vår hållbarhetsagenda och visa våra framsteg, samtidigt som vi bygger vidare på Arlaböndernas starka engagemang och framsteg.

SLUTFÖRA CALCIUM OCH INFÖRA NYA ARBETSSÄTT

Uppnå sista delen på >45 miljoner EUR och nå slutmålet för 2021 på 400 miljoner EUR i hållbara kostnadsbesparingar. Fortsätta att bygga en framtida pipeline och samtidigt förankra förändringen och införliva lärdomarna av covid-19 i hela organisationen.

LEVERERA VERKSAMHETS-KRITISKA PROJEKT

Navigera i resultatet av brexit och minimera friktionskostnaderna, säkra mer vassel till AFI och slutföra viktiga investeringsprojekt.

VINNA FRAMTIDEN

Skapa ännu starkare medlemsrelationer där förtroendet för kooperativet stärks ytterligare, och samtidigt definiera en ny kooperativ strategi som ska sätta framtidens kurs för Arla.

De framåtriktade uttalandena i årsredovisningen återspeglar våra nuvarande förväntningar på framtida händelser och finansiella resultat. Sådana uttalanden är till sin natur osäkra, och de faktiska resultaten kan därför skilja sig från förväntningarna. Faktorer som kan leda till att de faktiska resultaten avviker från förväntningarna inkluderar den allmänna ekonomiska utvecklingen och utvecklingen på finansmarknaderna, ändringar av eller tillägg till lagar och regler på våra marknader, förändringar i efterfrågan på produkter, konkurrens och priserna på råvaror. Se även avsnittet om risk (från sidan 49).



KONCERN- REDOVISNING



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

PRIMÄRA FINANSIELLA RAPPORTER

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

NOTER

73	Introduktion till noterna
	Omsättning och kostnader
74	1.1 Omsättning
76	1.2 Rörelsekostnader
78	1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader
79	1.4 Nyckeltal
	Nettorörelsekapital
80	2.1 Nettorörelsekapital, övriga fordringar och kortfristiga skulder
	Sysselsatt kapital
83	3.1 Immateriella tillgångar och goodwill
86	3.2 Materiella anläggningstillgångar
89	3.3 Intresseföretag och joint ventures
90	3.4 Avsättningar
91	3.5 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter

Finansiering

92	4.1 Finansiella risker
99	4.2 Finansiella poster
100	4.3 Räntebärande nettoskuld
105	4.4 Derivat
106	4.5 Finansiella instrument
107	4.6 Sälj- och återköpsarrangemang
108	4.7 Pensionsförpliktelser

Övriga områden

112	5.1 Skatt
113	5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
114	5.3 Ledningens arvoden och transaktioner
114	5.4 Kontraktuella skyldigheter och eventalförpliktelser
114	5.5 Händelser efter balansdagen
115	5.6 Allmänna redovisningsprinciper
116	5.7 Koncernöversikt

RAPPORTER

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

RESULTATRÄKNING

(miljoner EUR)	Not	2020	2019	Utveckling, %
Omsättning	1.1	10 644	10 527	1
Produktionskostnader	1.2	-8 301	-8 325	0
Bruttoresultat		2 343	2 202	6
Försäljnings- och distributionskostnader	1.2	-1 483	-1 416	5
Administrativa kostnader	1.2	-439	-389	13
Övriga rörelsekostnader	1.3	-52	-64	-19
Övriga rörelseintäkter	1.3	61	39	56
Resultatandelar efter skatt i joint ventures och intresseföretag	3.4	28	34	-18
EBIT (resultat före räntor och skatt)		458	406	13
<i>Specifikation:</i>				
<i>EBITDA</i>		909	837	9
<i>Av- och nedskrivningar</i>	1.2	-451	-431	5
EBIT (resultat före räntor och skatt)		458	406	13
Finansiella intäkter	4.2	7	10	-30
Finansiella kostnader	4.2	-79	-69	14
Resultat före skatt		386	347	11
Skatt	5.1	-34	-24	42
Årets resultat		352	323	9
Minoritetsintressen		-7	-12	-42
Arla Foods ambas andel av årets resultat		345	311	11

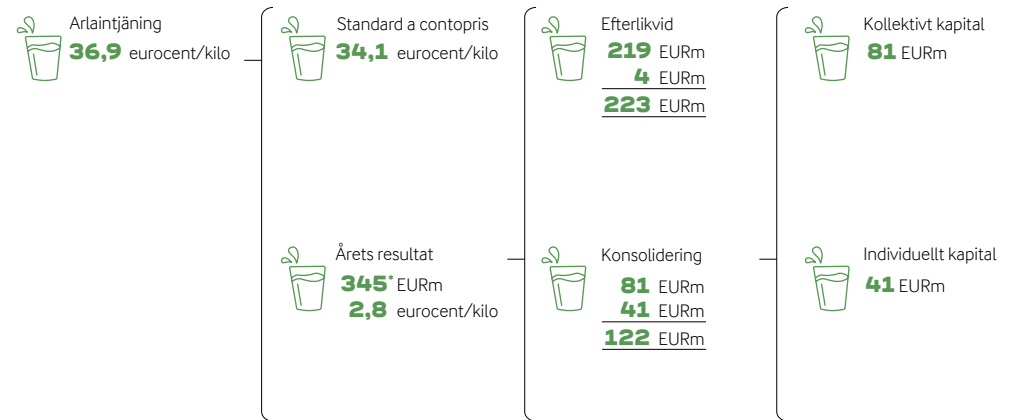
TOTALRESULTAT

(miljoner EUR)	Not	2020	2019
Årets resultat		352	323
Övrigt totalresultat			
Poster som inte kan redovisas över resultaträkningen:			
Omvärderingar av förmånsbestämda pensionsplaner	4.7	5	-50
Skatt på omvärderingar av förmånsbestämda pensionsplaner		4	11
Poster som sedan kan omklassificeras till resultaträkningen:			
Värdejusteringar av säkringsinstrument	4.4	41	-22
Verkligt värde-justeringar av vissa finansiella tillgångar		-3	-2
Valutakursjusteringar		-84	42
Skatt på poster som ska redovisas över resultaträkningen:		0	-1
Övrigt totalresultat efter skatt		-37	-22
Summa totalresultat		315	301
Fördelat enligt följande:			
Ägare till Arla Foods amba		308	289
Minoritetsintressen		7	12
Totalt		315	301

RESULTATDISPOSITION

(miljoner EUR)	2020	2019
Årets resultat	352	323
Minoritetsintressen	-7	-12
Arla Foods ambas andel av årets resultat	345	311
<i>Resultatdisposition:</i>		
Efterlikvid	219	124
Ränta på individuellt insatskapital	4	3
Summa efterlikvid	223	127
<i>Överfört till eget kapital:</i>		
Reserv för särskilda poster	81	123
Individuellt insatskapital	41	61
Summa överfört till eget kapital	122	184
Summa fördelat resultat	345	311

Resultatdisposition för 2020



*Baserat på vinst som tilldelats ägare av Arla Foods amba



Resultatdisposition

Den föreslagna efterlikviden för 2020 uppgår till 223 miljoner EUR, inklusive ränta, vilket motsvarar 1,75 eurocent/kilo ägarmjöl. Ränta på det bokförda värdet av individuellt insatskapital uppgår till 4 miljoner EUR. Räntan på individuellt insatskapital uppgick till 1,60 procent 2020.

Dessutom överförs 122 miljoner euro till eget kapital och delas upp i 1/3 till individuellt kapital (individuellt insatskapital), sammanlagt 41 miljoner EUR, och 2/3 till kollektivt kapital (reserv för särskilda ändamål), sammanlagt 81 miljoner EUR.

BALANSRÄKNING

(miljoner EUR)

	Not	2020	2019	Utveckling, %
Tillgångar				
Långfristiga tillgångar				
Immateriella tillgångar och goodwill	3.1	931	982	-5
Materiella anläggningstillgångar och ROU-tillgångar	3.2	2 915	2 710	8
Investeringar i intresseföretag och joint ventures	3.3	470	468	0
Uppskjuten skatt	5.1	29	43	-33
Pensionstillgångar	4.7	40	16	150
Övriga långfristiga tillgångar		28	24	17
Summa långfristiga tillgångar		4 413	4 243	4
Kortfristiga tillgångar				
Varulager	2.1	1 080	1 092	-1
Kundfordringar	2.1	811	889	-9
Derivat	4.5	57	20	185
Övriga fordringar	2.1	424	240	77
Värdepapper	4.6	420	435	-3
Likvida medel		126	187	-33
Summa kortfristiga tillgångar		2 918	2 863	2
Summa tillgångar		7 331	7 106	3

(miljoner EUR)

	Not	2020	2019	Utveckling, %
Eget kapital och skulder				
Eget kapital				
Kollektivt kapital		1 968	1 894	4
Individuellt kapital		513	498	3
Övriga eget kapitalkonton		-118	-72	64
Föreslagen efterlikvid till ägare		223	127	76
Eget kapital hänförligt till Arla Foods ambas ägare		2 586	2 447	6
Minoritetsintressen		53	47	13
Summa eget kapital		2 639	2 494	6
Skulder				
Långfristiga skulder				
Pensionsförpliktelser	4.7	247	249	-1
Avsättningar	3.4	21	23	-9
Uppskjuten skatt	5.1	64	81	-21
Lån	4.3	1 964	1 951	1
Summa långfristiga skulder		2 296	2 304	0
Kortfristiga skulder				
Lån	4.3	695	776	-10
Leverantörsskulder och övriga skulder	2.1	1 212	1 158	5
Avsättningar	3.4	25	9	178
Derivat	4.5	66	86	-23
Aktuell skatt		11	5	120
Övriga kortfristiga skulder		387	274	41
Summa kortfristiga skulder		2 396	2 308	4
Summa skulder		4 692	4 612	2
Summa eget kapital och skulder		7 331	7 106	3

EGET KAPITAL

(miljoner EUR)

	Kollektivt kapital		Individuellt kapital				Övriga eget kapitalkonton					
	Kapitalkonto	Reserv för särskilda poster	Individuellt insatskapital	Leverans-baserade ägarbevis	Individuellt tillskottskapital	Efterlikvid	Reserv för värdejustering av säkrings-instrument	Reserv för verkligt värde via övrigt totalresultat	Reserv för valutakurs-justeringar	Summa före minoritets-intressen	Minoritets-intressen	Summa eget kapital efter minoritets-intressen
Eget kapital den 1 januari 2020	885	1 009	271	68	159	127	-94	12	10	2 447	47	2 494
Efterlikvid	-	-	-	-	-	219	-	-	-	219	-	219
Ränta på individuellt insatskapital	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	-	4
Reserv för särskilda poster	-	81	-	-	-	-	-	-	-	81	-	81
Individuellt insatskapital	-	-	41	-	-	-	-	-	-	41	-	41
Minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7
Årets resultat	-	81	41	-	-	223	-	-	-	345	7	352
Övrigt totalresultat	9	-	-	-	-	-	41	-3	-84	-37	-	-37
Summa totalresultat	9	81	41	-	-	223	41	-3	-84	308	7	315
Utbetalt till ägare	-	-	-11	-4	-7	-	-	-	-	-22	-	-22
Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande	-20	-	-	-	-	-	-	-	-	-20	2	-18
Efterlikvid till ägare avseende 2019	-	-	-	-	-	-127	-	-	-	-127	-	-127
Valutakursjusteringar	4	-	1	1	-6	-	-	-	-	-	-3	-3
Summa transaktioner med ägare	-16	-	-10	-3	-13	-127	-	-	-	-169	-1	-170
Eget kapital den 31 december 2020	878	1 090	302	65	146	223	-53	9	-74	2 586	53	2 639
Eget kapital den 1 januari 2019	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	2 471	48	2 519
Efterlikvid	-	-	-	-	-	124	-	-	-	124	-	124
Ränta på individuellt insatskapital	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Reserv för särskilda poster	-	123	-	-	-	-	-	-	-	123	-	123
Individuellt insatskapital	-	-	61	-	-	-	-	-	-	61	-	61
Minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12
Årets resultat	-	123	61	-	-	127	-	-	-	311	12	323
Övrigt totalresultat	-39	-	-	-	-	-	-22	-2	41	-22	-	-22
Summa totalresultat	-39	123	61	-	-	127	-22	-2	41	289	12	301
Utbetalt till ägare	-	-	-11	-4	-9	-	-	-	-	-24	-	-24
Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-15	-15
Efterlikvid till ägare avseende 2018	-	-	-	-	-	-289	-	-	-	-289	-	-289
Valutakursjusteringar	-4	-	-1	-	6	-1	-	-	-	-	2	2
Summa transaktioner med ägare	-4	-	-12	-4	-3	-290	-	-	-	-313	-13	-326
Eget kapital den 31 december 2019	885	1 009	271	68	159	127	-94	12	10	2 447	47	2 494

EGET KAPITAL (FORTSÄTTNING)

Förklaring av eget kapital

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

Kollektivt kapital

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

Individuellt kapital

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

Övriga eget kapitalkonton

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

Innehav utan bestämmande inflytande

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



Andel av eget kapital 35 procent

Under 2020 ökade det egna kapitalet med 145 miljoner EUR jämfört med förra året och uppgick till totalt 2 639 miljoner EUR den 31 december 2020.

Transaktioner med ägare

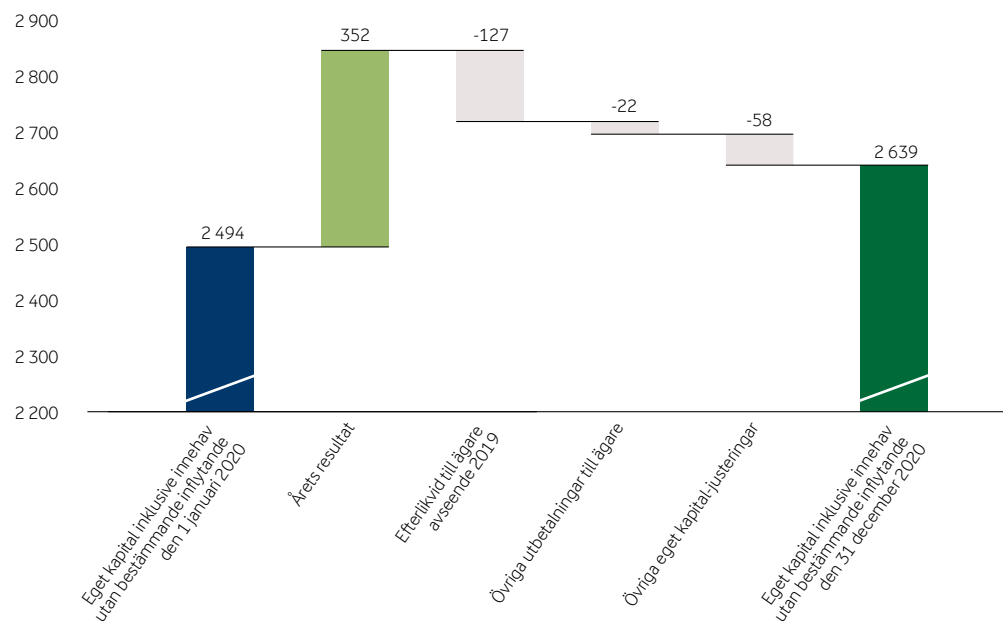
En extra efterlikvid för 2019, som uppgick till 127 miljoner EUR, betalades ut i mars 2020. Dessutom betalades 22 miljoner EUR ut till ägare som lämnat kooperativet till följd av utträde eller avslutad verksamhet. Styrelsen föreslår att 223 miljoner EUR delas ut i mars 2021 som efterlikvid, inklusive ränta på individuella kapitalinstrument för 2020. Dessutom förväntas 18 miljoner EUR betalas ut under 2021 till ägare som lämnar kooperativet till följd av att de lämnar verksamheten eller går i pension.

Övriga aktiejusteringar

Övriga eget kapital-justeringar på -58 miljoner EUR avser övrigt totalresultat på -37 miljoner EUR och förändringar i innehav utan bestämmande inflytande på -21 miljoner EUR. Övrigt totalresultat innefattar intäkter och kostnader samt vinster och förluster som undantas från resultaträkningen. Vanligtvis har de ännu inte realiserats. Nettokostnaden på -37 miljoner EUR är hänförlig till negativa värdejusteringar av nettotillgångar värderade i utländsk valuta, vilket delvis uppvägdes av positiva värdejusteringar av säkringsinstrument och aktuariella vinster på pensionstillgångar och pensionsskulder. Nettokostnaden på -21 miljoner EUR i innehav utan bestämmande inflytande avser köp av egetkapitalinstrument i dotterbolag och nettoeffekten av utdelningar och kapitalökningar.

Kapitalandelen på 35 procent beräknas som eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande, 2 586 miljoner EUR, dividerat med totala tillgångar på 7 331 miljoner EUR.

Utveckling i eget kapital (miljoner EUR)



EGET KAPITAL (FORTSÄTTNING)



Regelverk enligt bolagsordningen och IFRS

Kollektivt kapital

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

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

Individuellt kapital

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

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

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

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

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

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

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

Övriga eget kapitalkonton

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

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

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

Icke-förminskningsklausul

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

Innehav utan bestämmande inflytande

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

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

KASSAFLÖDESANALYS

(miljoner EUR)	Not	2020	2019
EBITDA		909	837
Återföring av resultatandelar i joint ventures och intresseföretag	3.3	-28	-34
Återföring av övriga ej kassaflödespåverkande poster		53	16
Förändring i nettorelsekapital	2.1	4	79
Förändring i övriga fordringar och kortfristiga skulder		-137	-37
Erhållen utdelning, joint ventures och intresseföretag		8	8
Betald ränta		-53	-69
Erhållen ränta		3	3
Betald skatt	5.1	-28	-30
Kassaflöde från den löpande verksamheten		731	773
Investering i immateriella anläggningstillgångar	3.1	-53	-52
Investering i materiella anläggningstillgångar	3.2	-478	-425
Försäljning av materiella tillgångar	3.2	19	21
Den löpande investeringsverksamheten		-512	-456
Försäljning av finansiella tillgångar		17	37
Förvärv av företag	3.5	0	-168
Försäljning av företag	3.5	7	16
Den finansiella investeringsverksamheten		24	-115
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-488	-571

(miljoner EUR)	Not	2020	2019
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår		-127	-289
In- och utbetalt från eget kapital gällande instrument avseende individuellt kapital		-22	-24
Utbetalt till minoritetsägare		-18	-15
Upptagna lån, netto	4.3.c	-24	295
Betalning av leasingskulder	4.3.c	-66	-66
Betalning till pensionsplaner	4.3.c	-36	-37
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-293	-136
Nettokassaflöde		-50	66
Likvida medel den 1 januari		187	119
Valutakursjustering av likvida medel		-11	2
Likvida medel den 31 december		126	187

	2020	2019
<i>Fritt löpande kassaflöde</i>		
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten</i>	731	773
<i>Den löpande investeringsverksamheten</i>	-512	-456
Fritt löpande kassaflöde	219	317
<i>Fritt kassaflöde</i>		
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten</i>	731	773
<i>Kassaflöde från investeringsverksamheten</i>	-488	-571
Fritt kassaflöde	243	202

KASSAFLÖDE (FORTSÄTTNING)



Starkt kassaflöde från den löpande verksamheten och ökade investeringar

Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten är ett mått på den mängd likvida medel som genereras i den normala verksamheten. Kassaflödet från den löpande verksamheten minskade med 5 procent till 731 miljoner EUR jämfört med 773 miljoner EUR förra året, främst på grund av uppskjutna moms- och tulldeklarationer som uppvägdes av förlängda betalningsvillkor för inkomstskatter för anställda i Danmark. Förbättrat nettorörelsekapital bidrog med ett blygsamt positivt frigörande av nettolikviditet på 4 miljoner EUR, samtidigt som tidigare års trend med förbättrad nettorörelsekapitalpositionen behölls.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till 488 miljoner EUR jämfört med 571 miljoner EUR förra året. Den totala investeringsnivån var högre förra året på grund av förvärvet av ostverksamheten i Bahrain, men inkluderade 2020 en rekordhög CAPEX-investering på 478 miljoner EUR. Det fria operativa kassaflödet slutade på 219 miljoner EUR.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -293 miljoner EUR. En efterlikvid på 127 miljoner EUR med avseende på 2019 års resultatdisposition och ytterligare betalningar som representerar 22 miljoner EUR i individuellt kapital, betalades ut till ägare som utträtt eller gått i pension. Kassaflödet från annan finansieringsverksamhet uppgick till 144 miljoner EUR och avsåg återbetalning av räntebärande nettoskuld på 90 miljoner EUR, utbetalningar till pensionsplaner på 36 miljoner EUR och transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande på 18 miljoner EUR.

Likvida medel uppgick den 31 december 2020 till sammanlagt 126 miljoner EUR jämfört med 187 miljoner EUR året före. Orsaken var ett nettokassautflöde på 50 miljoner EUR under 2020 och valutakursjusteringar på likvida medel på 11 miljoner EUR. Likvida medel till ett obetydligt belopp var per den 31 december 2020 inlånade på bundna konton.

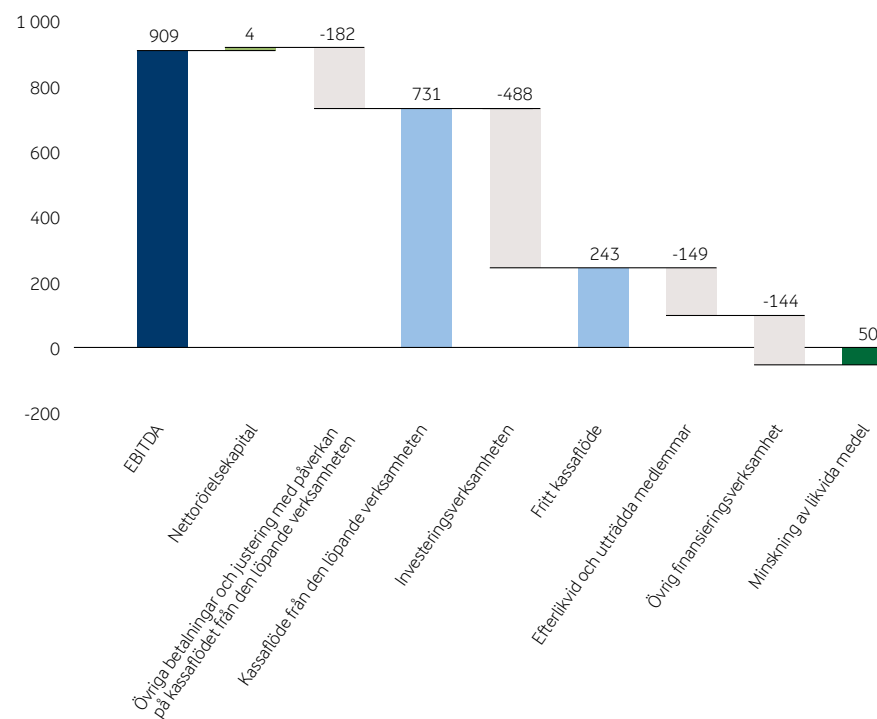


Redovisningsprinciper

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

Kassaflödesutveckling

(miljoner EUR)



INTRODUKTION TILL NOTERNA

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

NOT 1 OMSÄTTNING OCH KOSTNADER

Upplysningar om koncernens resultat och räntabilitet finns i not 1.

NOT 2 NETTORÖRELSEKAPITAL

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

NOT 3 SYSSELSATT KAPITAL

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

NOT 4 FINANSIERING

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

NOT 5 ÖVRIGA OMRÅDEN

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

GRUND FÖR UPPRÄTTANDET

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

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

För detaljer avseende grunden för upprättandet och tillämpade allmänna redovisningsprinciper, se not 5.6.

VALUTAEXPONERING

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

TILLÄMPNING AV VÄSENTLIGHET

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

BETYDANDE UPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR

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

Värdering av intäkter och rabatter

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

Värdering av goodwill

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

Bedömning av inflytande och klassificering av investeringar

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

Värdering av varulager

Uppskattningar tillämpas vid bedömning av varulagrens realiserbara nettovärden. Framför allt innefattar detta en bedömning av förväntade framtida marknadspriser och kvaliteten på vissa produkter inom kategorin ost, varav en del behöver mogna i upp till två år. Se not 2.1 för mer information.

Klassificering av reservdelar

Redovisningsuppskattningar tillämpas på klassificering av reservdelar för produktionsutrustning. Koncernen har uppdaterat redovisningsuppskattningarna under 2020, vilket delvis har lett till en omklassificering av reservdelar från lager och materiella anläggnings-tillgångar. Se not 2.1 för mer information.

Värdering av kundfordringar

Avsättning för osäkra kundfordringar kräver uppskattningar. Förluster på kundfordringar redovisade i koncernen har historiskt sett varit obetydliga, vilket också är fallet i år. Under året har Covid-19-pandemin dock utmanat Foodservice-verksamheten och tvingat fram extra fokus på redovisningsuppskattningar på kundfordringar inom denna sektor.

Värdering av pensionsplaner

Bedömningar används vid fastställandet av aktuariella antaganden, t.ex. diskonteringsränta, förväntade framtida löneökningar, inflation och livslängd. De aktuariella antagandena varierar från land till land, baserat på nationella ekonomiska och sociala förhållanden. De fastställs utifrån tillgängliga marknadsdata och jämförs med riktmärken för att säkerställa att de är konsekventa år från år och i överensstämmelse med bästa praxis. Se not 4.7 för mer information.

Omsättning och kostnader

1.1 OMSÄTTNING



Anpassningar efter förändrat konsumentbeteende ledde till starkare försäljning och förbättrade varumärkespositioner

Omsättningen ökade med 1,1 procent till 10 644 miljoner EUR, jämfört med 10 527 miljoner EUR förra året. Ökningen speglar den ökade varumärkesförsäljningen både inom Europe och International samt en helårseffekt av M&A-verksamhet från 2019. Den utjämnades delvis av lägre försäljningsvolymen inom Foodservice och Global Industry Sales samt en negativ effekt av lägre försäljningspriser och valutor.

Försäljningen av strategiska varumärken ökade med 7,7 procent, jämfört med 5,1 procent förra året, främst tack vare Lurpak®, Puck®, Arla® och andra stödvarumärken. Prisnivåerna föll med 1,2 procent jämfört med föregående år.

Europe är Arlas största kommersiella segment som omfattar 60,2 procent av den totala omsättningen, oförändrat från förra året. Omsättningen i Europe ökade med 66 miljoner EUR till följd av högre volymer, som delvis uppvägdes av lägre priser och negativa valutaeffekter. Omsättningen från strategiska varumärken i Europe ökade med 5,9 procent trots volatilitet på marknaden. Varumärkesförsäljningen ökade till 53,0 procent av omsättningen jämfört med 50,4 procent förra året.

International stod för 18,6 procent av Arlas omsättning, jämfört med 17,1 procent förra året. Omsättningen från strategiska varumärken i International stod för 86,0 procent av omsättningen jämfört med 82,7 procent i fjol.

Omsättningen i International ökade med 174 miljoner EUR till följd av helårseffekten av förvärvet av ostverksamheten i MENA som slutfördes förra året och en allmän volymökning på grund av covid-19-situationen. Ökningen utjämnades delvis av negativa valutakursförändringar i USD.

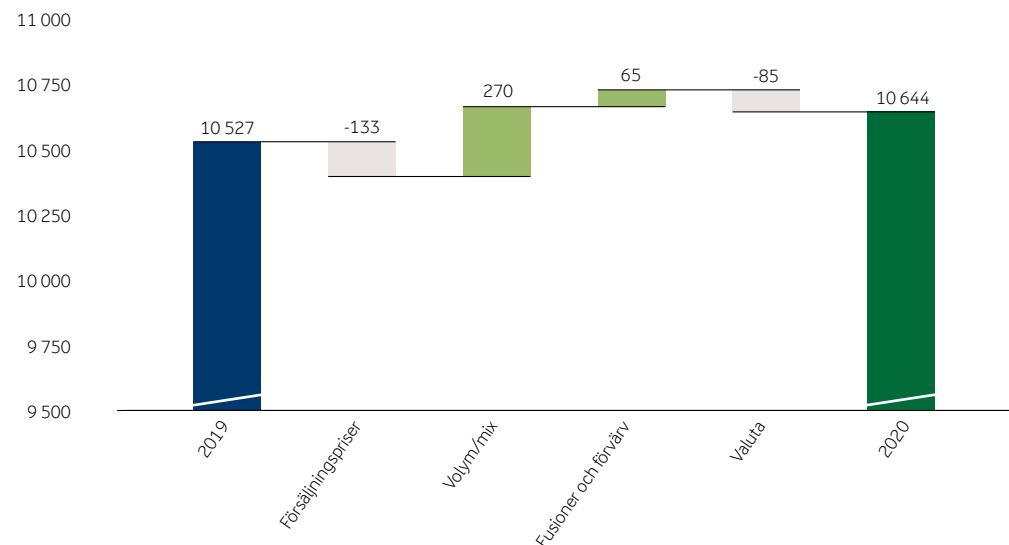
Arla Foods Ingredients stod för 6,7 procent av den totala omsättningen, oförändrat från förra året. Omsättningen ökade på grund av försäljning av mervärdesprodukter inom segmentet ingredienser.

Global Industry Sales och övriga segment representerade 14,5 procent av den totala omsättningen och minskade med 1,3 miljoner EUR till 1 541 miljoner EUR, jämfört med 1 662 miljoner EUR förra året. Minskningen berodde på lägre volymer till följd av hög tillväxt inom dagligvaruhandelssegmenten.

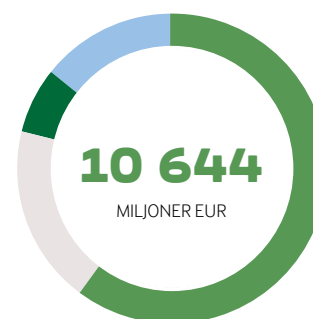
Den fulla effekten av M&A-aktiviteter 2019, inklusive förvärvet av den Kraft-märkta ostverksamheten i MENA och avyttringen av den återstående verksamheten i Allgäu i Tyskland, bidrog till en omsättningsökning för 2020 med 65 miljoner EUR.

Omsättningen påverkades negativt av valutakursförändringar på 85 miljoner EUR, främst på grund av USD och GBP.

Omsättningsutveckling (miljoner EUR)

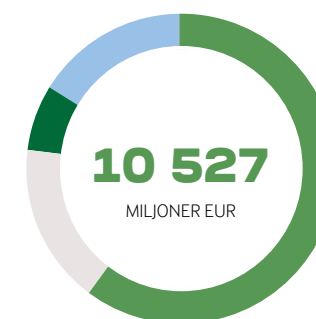


Omsättning fördelad på kommersiella segment, 2020



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

Omsättning fördelad på kommersiella segment, 2019



■ Europe 60 %
 ■ International 17 %
 ■ Arla Foods Ingredients 7 %
 ■ Global Industry Sales och övriga 16 %

Omsättning och kostnader

1.1 OMSÄTTNING

Tabell 1.1.a Omsättning fördelad på land (miljoner EUR)	2020	2019	Andel av omsättningen 2020
Storbritannien	2 740	2 716	26 %
Sverige	1 478	1 464	14 %
Tyskland	1 267	1 343	12 %
Danmark	1 031	1 054	10 %
Nederländerna	526	507	5 %
Kina	368	331	3 %
Saudiarabien	352	282	3 %
Finland	316	324	3 %
Oman	194	167	2 %
USA	177	176	2 %
Övriga*	2 195	2 163	21 %
Totalt	10 644	10 527	

*Övriga länder inkluderar bland annat Belgien, Kanada, Förenade Arabemiraten, Spanien, Frankrike och Australien

Tabell 1.1.a visar den totala omsättningen per land och inkluderar all omsättning i de länderna, oavsett organisationsstruktur. Siffrorna är därför inte jämförbara med översikten över kommersiella segment på sidorna 25–30.

Tabell 1.1.b Omsättning fördelad på varumärke (miljoner EUR)	2020	2019
Arla®	3 116	3 033
Lurpak®	638	588
Puck®	427	363
Castello®	177	179
Mjölkbaserade drycker	232	207
Övriga stödvarumärken	566	452
Omsättning från strategiska varumärken	5 156	4 822
AFI	716	710
Icke-strategiska varumärken och övriga	4 772	4 995
Totalt	10 644	10 527



Redovisningsprinciper

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

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

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

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

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



Osäkerheter och bedömningar

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

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

Baserat på nuvarande mjölkpris säkrade Arla via säkringskontrakt cirka 295 miljoner EUR i intäkter relaterade till mjölkråvara för 2020 och cirka 234 miljoner EUR för 2021 och senare.

Omsättning och kostnader

1.2 RÖRELSEKOSTNADER



Calcium bidrar till lägre kostnad

Rörelsekostnaderna uppgick till 10 223 miljoner EUR, vilket är en ökning med 0,9 procent jämfört med förra året.

Produktionskostnaderna minskade med 0,3 procent till 8 301 miljoner EUR från 8 325 miljoner EUR förra året. Exklusive kostnaderna för mjölkråvara minskade produktionskostnaderna till 3 459 miljoner EUR, jämfört med 3 499 miljoner EUR förra året. Högre kostnader hänförligt till ökad försäljning av märkesvaror och helårseffekt av M&A-aktiviteter från 2019 uppvägdes av besparingar från Calciuminitiativ. Calciumbesparingarna uppgick 2020 till 130 miljoner EUR. Nettokostnadseffekten uppgick jämfört med förra året till 84 miljoner EUR och inkluderar återinvesteringar och poster av engångskaraktär. Se sidorna 16–17 för mer information om Calcium.

Försäljnings- och distributionskostnaderna ökade med 4,7 procent till 1 483 miljoner EUR jämfört med 1 416 miljoner EUR förra året, främst på grund av högre försäljnings- och lönekostnader i MENA. Forsknings- och utvecklingskostnaderna uppgick till 72 miljoner EUR, jämfört med 66 miljoner EUR förra året. Dessutom aktiverades 13 miljoner EUR som avser utvecklingsverksamhet.

Administrationskostnaderna ökade med 12,9 procent till 439 miljoner EUR jämfört med 389 miljoner EUR förra året på grund av ökade personalkostnader, driftskostnader inom IT, avskrivningar och kostnader relaterade helårseffekter av M&A från 2019.

Kostnader för mjölkråvara

Kostnaden för mjölkråvara ökade till 4 842 miljoner EUR, jämfört med 4 826 miljoner EUR. Ökningen berodde på högre mjölmängd från ägare som uppvägdes av lägre volymer på övrig inköpt mjölk.

Ägarmjölk

Kostnaderna för ägarlevererad mjölk ökade med 46 miljoner EUR på grund av högre volymer. Det genomsnittliga a contopriset låg på samma nivå som förra året.

Övrig mjölk

Kostnaderna för övrig mjölk minskade med 30 miljoner EUR på grund av lägre volymer. Övrig mjölk består av specialmjölk och övrig kontraktsmjölk som förvärvats för att tillgodose lokala marknadskrav.

Personalkostnader och heltidsekvivalenter

Personalkostnaderna ökade med 5,4 procent till 1 345 miljoner EUR, jämfört med 1 276 miljoner EUR förra året. Personalkostnaderna ökade på grund av ytterligare FTE:er till följd av insourcing av aktiviteter, främst inom IT och transporter, samt inflation.

Det totala antalet FTE:er ökade till 20 020 jämfört med 19 174 förra året.

Marknadsföringskostnader

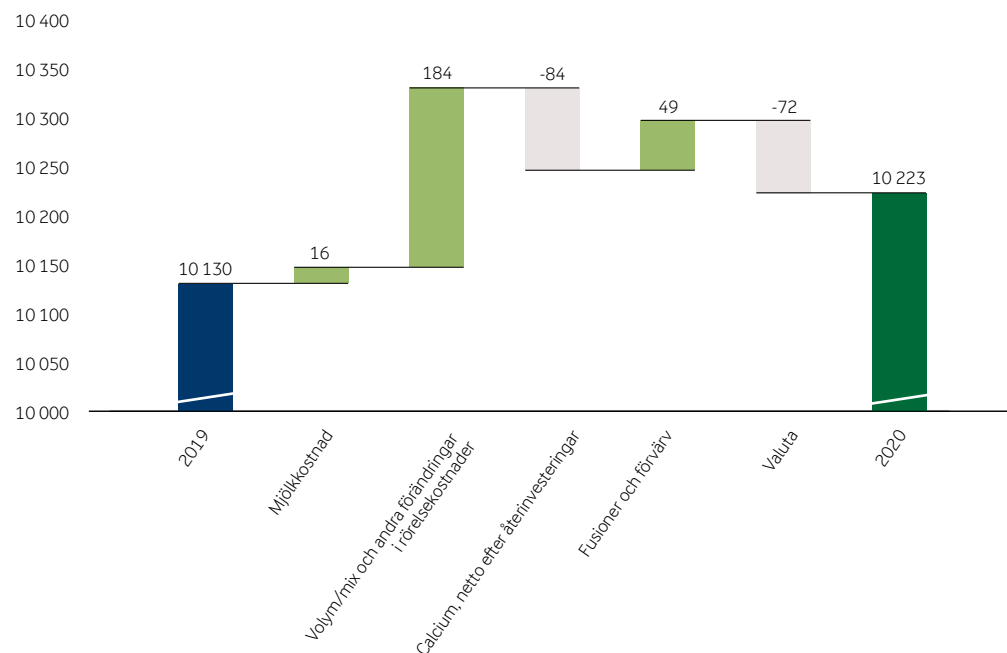
Marknadsföringskostnaderna låg på samma nivå som förra året och uppgick till 248 miljoner EUR. Fortsatt fokus på effektivitetsförbättringar tack vare förändrings- och effektivitetsprogrammet Calcium, inklusive insourcing och uppskalning av "The Barn", vår interna innehållsstudio, ökade våra marknadsföringsaktiviteter samtidigt som vi kunde hålla utgifterna på samma nivå som förra året.

Av- och nedskrivningar

Av- och nedskrivningar ökade med 4,9 procent till 451 miljoner EUR, jämfört med 431 miljoner EUR förra året. Ökningen berodde främst på högre CAPEX-investeringar.

Utveckling i rörelsekostnader

(miljoner EUR)



Omsättning och kostnader

1.2 RÖRELSEKOSTNADER

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

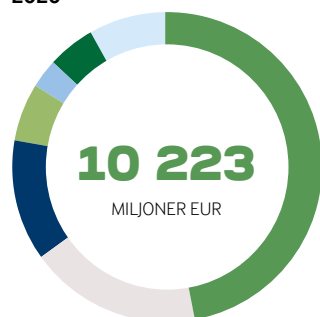
	2020	2019
Produktionskostnader	8 301	8 325
Försäljnings- och distributionskostnader	1 483	1 416
Administrativa kostnader	439	389
Totalt	10 223	10 130

Specifikation:

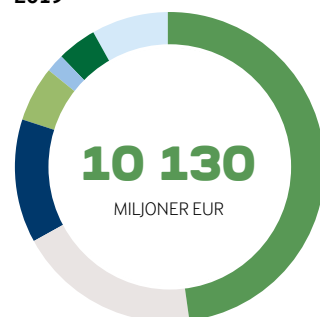
Invägd mjölkråvara	4 842	4 826
Övriga produktionsmaterial*	1 860	1 836
Personalkostnader	1 345	1 276
Transportkostnader	640	645
Marknadsföringskostnader	248	250
Av- och nedskrivningar	451	431
Övriga kostnader**	837	866
Totalt	10 223	10 130

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

**Övriga kostnader innefattar främst underhåll, förnödenheter och IT

Kostnader uppdelade på typ, 2020

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

Kostnader uppdelade på typ, 2019

- Invägd mjölkråvara 48 %
- Övriga produktionsmaterial* 19 %
- Personalkostnader 13 %
- Transportkostnader 6 %
- Marknadsföringskostnader 2 %
- Av- och nedskrivningar 4 %
- Övriga kostnader** 8 %

Tabell 1.2.b Mjölkinvägning

	2020		2019	
	Mjölkinvägning miljoner kilo	Miljoner EUR	Mjölkinvägning miljoner kilo	Miljoner EUR
Ägarmjolk	12 515	4 364	12 382	4 318
Övrig mjölk	1 231	478	1 323	508
Totalt	13 746	4 842	13 705	4 826

Tabell 1.2.c Personalkostnader
(miljoner EUR)

	2020	2019
Löner och arvoden	1 166	1 089
Pensioner – avgiftsbestämda pensionsplaner	83	79
Pensioner – förmånsbestämda pensionsplaner	4	3
Övriga kostnader för socialförsäkringar	92	105
Summa personalkostnader	1 345	1 276

Personalkostnader ingår i:

Produktionskostnader	729	722
Försäljnings- och distributionskostnader	383	355
Administrativa kostnader	233	199
Summa personalkostnader	1 345	1 276

Genomsnittligt antal medarbetare, heltid	20 020	19 174
--	--------	--------

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

	2020	2019
Avskrivning, immateriella tillgångar	70	64
Materiella anläggningstillgångar inkl. ROU-tillgångar, avskrivningar	381	367
Summa av- och nedskrivningar	451	431

Av- och nedskrivningar ingår i följande:

Produktionskostnader	316	310
Försäljnings- och distributionskostnader	80	74
Administrativa kostnader	55	47
Summa av- och nedskrivningar	451	431

Omsättning och kostnader

1.2 RÖRELSEKOSTNADER



Redovisningsprinciper

Produktionskostnader

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

Försäljnings- och distributionskostnader

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

Administrationskostnader

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

Omsättning och kostnader

1.3 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER OCH RÖRELSEKOSTNADER



Positiv säkringspåverkan

Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader hade en positiv nettoutveckling på 34 miljoner EUR jämfört med förra året. Detta kunde främst hänföras till en positiv nettosäkringseffekt på 26 miljoner EUR från negativ valutautveckling, främst i USD.

Övriga poster inkluderar nettoresultatet från försäljningen av överskottseenergi och andra poster som inte är en del av den ordinarie mejeriverksamheten.



Redovisningsprinciper

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

Tabell 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader
(miljoner EUR)

	2020	2019
Försäljning av elektricitet	24	22
Intäkter från säkringsinstrument som överförts från eget kapital	14	3
Vinst vid försäljning av immateriella och materiella tillgångar	15	14
Övriga rörelseintäkter	8	0
Summa övriga rörelseintäkter	61	39
Kostnad i samband med försäljning av el	-29	-29
Kostnader från säkringsinstrument som överförts från eget kapital	-12	-27
Övriga rörelsekostnader	-11	-8
Summa övriga rörelsekostnader	-52	-64

Omsättning och kostnader

1.4 NYCKELTAL

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

1.4.1 Arlaintjäning



Stabila mjölkpriser och minskade kostnader ledde till högre Arlaintjäning.

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

Foods ambas andel av årets resultat, dividerat med den invägda mjölken under 2020. Arlaintjäningen uppgick till 36,9 eurocent/kilo ägarmjölk, jämfört med 36,6 eurocent/kilo ägarmjölk förra året.

Tabell 1.4.1 Arlaintjäning

	Miljoner EUR	2020 Volym i miljoner kilo	eurocent/ kilo	Miljoner EUR	2019 Volym i miljoner kilo	eurocent/ kilo
Ägarmjölk	4 364	12 515	34,9	4 318	12 382	34,9
Justerings till standardmjölk (4,2 % fett, 3,4 % protein)			-0,8			-0,8
Arla Foods ambas andel av årets resultat	345		2,8	311		2,5
Totalt		12 515	36,9		12 382	36,6

1.4.2 Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken



Finansiella kommentarer

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

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

Den volymdrivna omsättningsökningen från strategiska varumärken ökade betydligt under 2020, till 7,7 procent jämfört med 5,1 procent förra året. En högre efterfrågan på märkesvaror i dagligvaruhandeln var den främsta orsaken till ökningen.

Tabell 1.4.2 Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken
(miljoner EUR)

	2020	2019
Omsättning från strategiska varumärken förra året*	4 867	4 591
Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	378	236
Pris- och valutakursjusteringar	-89	-5
Omsättning från strategiska varumärken	5 156	4 822
Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken, %	7,7 %	5,1 %

*2020 inkluderar en justering på 45 miljoner EUR på grund av förändringar i kategorin övriga stödvarumärken.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken beräknas som volymtillväxten på 378 miljoner EUR dividerat med 4 867 miljoner EUR och motsvarade 7,7 procent 2020.

Not 1.4.3 Resultatandel



Finansiella kommentarer

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

För 2020 uppgick resultatet till ägarna till 345 miljoner EUR jämfört med 311 miljoner EUR förra året.

Detta motsvarade 3,2 procent av omsättningen eller 2,8 eurocent per kilo levererad mjölk, och fördelades på efterlikvid och konsolideringen såsom redovisas i rapporten över resultatdisposition.

Tabell 1.4.3 Resultatandel
(miljoner EUR)

	2020	2019
Omsättning	10 644	10 527
Årets resultat	352	323
Resultat avseende innehav utan bestämmande inflytande	-7	-12
Resultat hänförligt till ägare	345	311
Resultatandel	3,2 %	3,0 %

Resultatandelen beräknas till 345 miljoner EUR dividerat med 10 644 miljoner EUR och motsvarade 3,2 procent år 2020.

Nettorörelsekapital

NOT 2.1 NETTORÖRELSEKAPITAL, ÖVRIGA FORDRINGAR OCH KORTFRISTIGA SKULDER



Nettorörelsekapitalpositionen förbättrades

Nettorörelsekapitalet minskade med 144 miljoner EUR till 679 miljoner EUR, vilket motsvarar en förbättring med 17,5 procent jämfört med förra året. Fortsatt fokus på att optimera nettörörelsekapitalet, inklusive initiativ som ökad användning av globala upphandlingsavtal, bättre betalningsvillkor, samt utnyttjande av finansieringsprogram med våra kunder och leverantörer, stödde utvecklingen. Högre lagernivåer uppvägdes delvis av omklassificering av reservdelar till anläggningar och maskiner samt av nedskrivningar.

Varulager

Varulagret minskade med 12 miljoner EUR till 1 080 miljoner EUR jämfört med 1 092 miljoner EUR förra året. Underliggande lager ökade med 10 procent, främst på grund av högre volymer inom International, särskilt inom MENA, och av en förändrad lagersammansättning i jämfört med föregående år. Detta motverkades av omklassificeringen av reservdelar till anläggningar och maskiner, nedskrivningar och valutakurser.

Kundfordringar

Kundfordringar minskade med 78 miljoner EUR till 811 miljoner EUR jämfört med 889 miljoner EUR förra året. Exklusive effekten av valutor och övrigt minskade kundfordringarna med 51 miljoner EUR. Denna minskning berodde på ett fokus på indrivning av betalningar och utnyttjande av finansieringsprogram för kundfordringar. Koncernen utnyttjade dessa program för att hantera likviditet och minska kreditrisken på kundfordringar.

Exponeringen mot kreditrisker på kundfordringar styrs av koncernövergripande policies. Kreditgränser bestäms för respektive kund med hänsyn till kundens ekonomiska ställning och den rådande marknadssituationen. Kundstocken är diversifierad vad gäller geografi, industrisector och kundstorlek. 2020 var koncernen inte särskilt exponerad för kreditrisker relaterade till väsentliga enskilda kunder, men däremot för den allmänna kreditrisken inom detaljhandeln. Läs mer om kreditrisk i not 4.1.5.

Historiskt har konstaterade kundförluster varit relativt små. Detta var oförändrat 2020, då 3 miljoner EUR redovisades i resultaträkningen som en kreditförlust jämfört med 6 miljoner EUR förra året.

Leverantörsskulder och övriga skulder

Leverantörsskulder och övriga skulder ökade med 54 miljoner EUR till 1 212 miljoner EUR, jämfört med 1 158 miljoner EUR förra året. Fortsatt utnyttjande av globala kontrakt, fokus på betalningsvillkor och användning av SCF-program resulterade i att leverantörsskulder och övriga skulder ökade med 66 miljoner EUR, vilket delvis uppvägdes av negativa valutakurseffekter på 11 miljoner EUR.

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

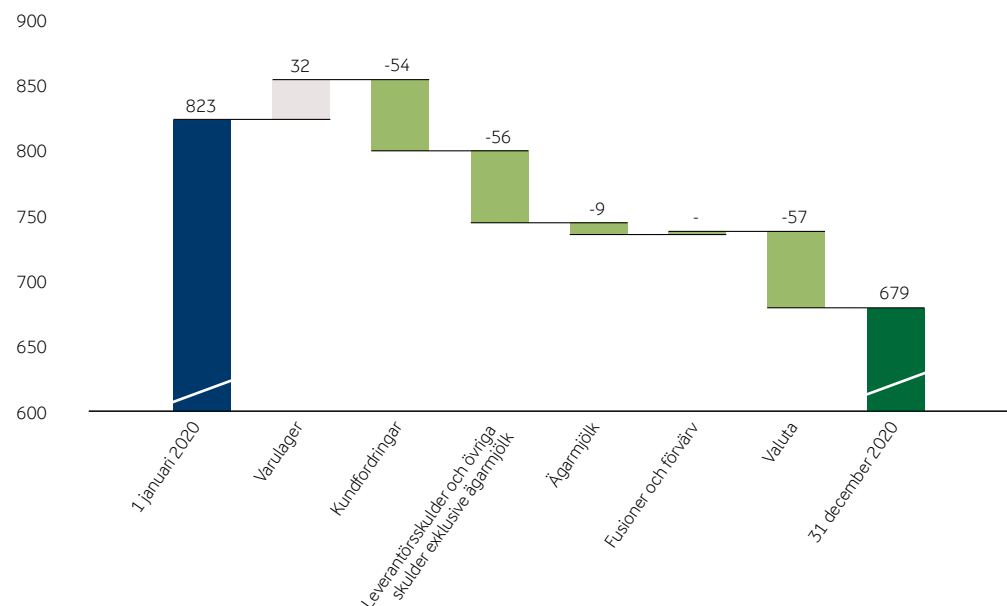
Arlas förpliktelse, d.v.s. fakturan, redovisas inom leverantörsskulder och övriga skulder till förfall. Programmet är en av många komponenter i den övergripande relationen mellan strategiska leverantörer och Arla för att förbättra kontantpositionen för båda parter. Förlängda betalningsvillkor är inte en del av själva programmen utan avtalas direkt med leverantörer. Likviditetsrisken för Arla genom uppsägning av programmen är begränsad. Betalningsvillkoren för leverantörer som deltar i programmen är högst 180 dagar. Ökat utnyttjande av SCF-program påverkade nivån på nettörörelsekapitalet positivt jämfört med förra året.

Övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder

Övriga fordringar ökade med 184 miljoner EUR till 424 miljoner EUR jämfört med 240 miljoner EUR förra året, främst till följd av uppskjuten deklaration av moms och tullfordringar i Danmark.

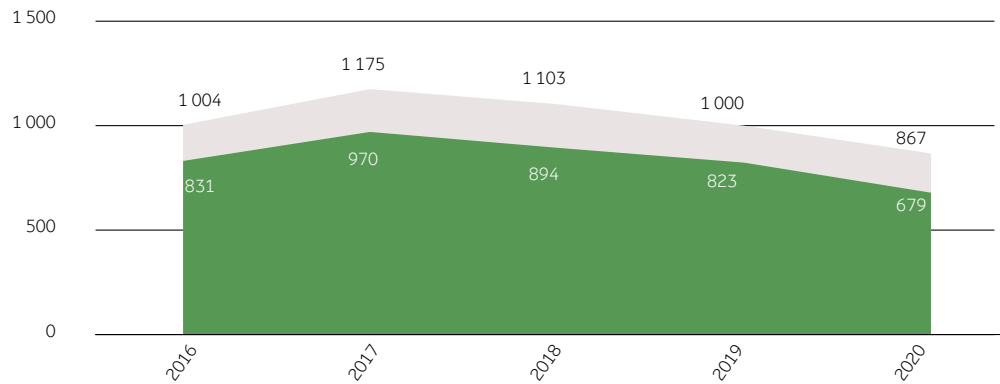
Övriga kortfristiga skulder ökade med 113 miljoner EUR till 387 miljoner EUR jämfört med 274 miljoner EUR förra året, främst på grund av förlängda betalningsvillkor för anställdas inkomstskatter som en del av den danska regeringens finansieringsprogram för covid-19.

Rörelsekapitalutveckling (miljoner EUR)



Nettorörelsekapital

NOT 2.1 NETTORÖRELSEKAPITAL, ÖVRIGA FORDRINGAR OCH KORTFRISTIGA SKULDER

Nettorörelsekapital
(miljoner EUR)

■ Nettorörelsekapital exklusive skulder relaterade till ägarmjöl

■ Nettorörelsekapital

Tabell 2.1.a Nettorörelsekapital
(miljoner EUR)

	Kassaflödesanalys		Icke kassaflödespåverkande förändringar				31 december
	1 januari	Ingår i löpande kassaflöde	Förvärv	Nedskrivningar	Valuta	Omklassificeringar	
2020							
Varulager	1 092	113	-	-23	-44	-58	1 080
Kundfordringar	889	-51	-	1	-24	-4	811
Leverantörsskulder och övriga skulder	-1 158	-66	-	-	11	1	-1 212
Summa netto-rörelsekapital	823	-4	-	-22	-57	-61	679
2019							
Varulager	1 074	-13	18	4	14	-5	1 092
Kundfordringar	989	-96	-	2	15	-21	889
Leverantörsskulder och övriga skulder	-1 169	30	-	-	-9	-10	-1 158
Summa netto-rörelsekapital	894	-79	18	6	20	-36	823

Tabell 2.1.b Varulager
(miljoner EUR)

	2020	2019
Lager före nedskrivningar	1 119	1 112
Nedskrivningar	-39	-20
Summa varulager	1 080	1 092
Råvaror och förnödenheter	174	223
Utkast	324	346
Färdigvaror och handelsvaror	582	523
Summa varulager	1 080	1 092

Tabell 2.1.c Kundfordringar
(miljoner EUR)

	2020	2019
Kundfordringar före avsättning för förväntade kreditförluster	825	904
Avsättning för förväntade kreditförluster	-14	-15
Summa kundfordringar	811	889

Tabell 2.1.d Åldersprofil kundfordringar
(miljoner EUR)

	2020		2019	
	Bokfört bruttovärde	Förväntad förlusttakt	Bokfört bruttovärde	Förväntad förlusttakt
Ej förfallna	682	0 %	703	0 %
Förfallna för mindre än 30 dagar sedan	93	0 %	130	0 %
Förfallna 30–89 dagar	26	4 %	39	5 %
Förfallna för mer än 90 dagar sedan	24	54 %	32	41 %
Summa kundfordringar	825		904	

Historiskt sett har andelen förluster på saldon som är ej förfallna eller förfallna för mindre än 30 dagar sedan legat under 1 procent.

Nettorörelsekapital

NOT 2.1 NETTORÖRELSEKAPITAL, ÖVRIGA FORDRINGAR OCH KORTFRISTIGA SKULDER



Redovisningsprinciper

Varulager

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

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

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

Kundfordringar

Kundfordringar redovisas till det fakturerade beloppet med avdrag för förväntade kreditförluster enligt den förenklade metoden för belopp som inte anses vara återvinningsbara (till upplupet anskaffningsvärde).

Förväntade kreditförluster beräknas som skillnaden mellan det bokförda värdet och nuvärdet för det förväntade kassaflödet.

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

Leverantörsskulder och övriga skulder

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

Övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder

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



Osäkerheter och bedömningar

Varulager

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

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

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

Fordringar

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

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

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

Sysselsatt kapital

3.1 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR



Stabil nivå på immateriella tillgångar och goodwill

Immateriella anläggningstillgångar och goodwill uppgick till 931 miljoner EUR, vilket är en minskning med 51 miljoner EUR jämfört med föregående år.

Goodwill

Det bokförda värdet av goodwill uppgick till 667 miljoner EUR vid årets slut, jämfört med 700 miljoner EUR förra året. Minskningen beror på valutakursrörelser. Av det totala bokförda värdet av goodwill kunde 462 miljoner EUR hänföras till verksamhet i Storbritannien, jämfört med 489 miljoner EUR förra året. Se not 3.1.1 för mer information.

Licenser och varumärken osv.

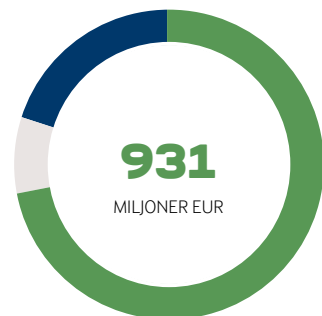
Det bokförda värdet av licenser och varumärken uppgick till 81 miljoner EUR vid årets slut, jämfört med 90 miljoner EUR förra året. Det redovisade värdet avser främst erkännande av varumärken i samband med rörelseförvärv och omfattar varumärken som Yeo Valley®, Anchor® och Hansano®. Värdeinsparningen jämfört med förra året berodde på amortering.

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

IT och andra utvecklingsprojekt

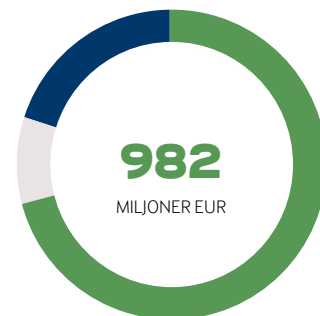
Det bokförda värdet av IT- och andra utvecklingsprojekt uppgick till 183 miljoner EUR, jämfört med 192 miljoner EUR förra året. Koncernen fortsätter att investera i utvecklingen av IT. Under 2020 avsåg IT-investeringar Focus Trade Investment, en fraktkostnads hanteringslösning och ett nytt avräkningssystem. Övriga aktiverade utvecklingskostnader var hänförliga till innovationsaktiviteter och utvecklingen av nya produkter.

Immateriella tillgångar och goodwill, 2020



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

Immateriella tillgångar och goodwill, 2019



■ Goodwill 71 %
■ Licenser och varumärken 9 %
■ IT och andra utvecklingsprojekt 20 %

Tabell 3.1. Immateriella tillgångar och goodwill
(miljoner EUR)

	Goodwill	Licenser och varumärken osv.	IT och andra utvecklingsprojekt	Totalt
2020				
Anskaffningskostnad den 1 januari	700	173	472	1 345
Valutakursjusteringar	-33	-2	1	-34
Tillskott	-	-	53	53
Omklassificering	-	-	-	-
Avyttringar	-	-8	-13	-21
Anskaffningskostnad den 31 december	667	163	513	1 343
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-83	-280	-363
Valutakursjusteringar	-	1	-1	-
Årets av- och nedskrivningar	-	-8	-62	-70
Omklassificering	-	-	-	-
Avskrivningar på avyttringar	-	8	13	21
Av- och nedskrivningar den 31 december	-	-82	-330	-412
Bokfört värde den 31 december	667	81	183	931
2019				
Anskaffningskostnad den 1 januari	598	170	431	1 199
Valutakursjusteringar	25	3	-	28
Tillskott	-	-	52	52
Fusioner och förvärv	80	-	-	80
Omklassificering	-1	-	1	0
Avyttringar	-2	-	-12	-14
Anskaffningskostnad den 31 december	700	173	472	1 345
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-1	-74	-237	-312
Valutakursjusteringar	-	-1	-	-1
Årets av- och nedskrivningar	-1	-	-55	-64
Avskrivningar på avyttringar	2	-8	12	14
Av- och nedskrivningar den 31 december	-	-83	-280	-363
Bokfört värde den 31 december	700	90	192	982

Sysselsatt kapital

3.1 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR



Redovisningsprinciper

Goodwill

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

Licenser och varumärken

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

IT och andra utvecklingsprojekt

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

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

	2020	2019
Storbritannien	462	489
Finland	40	40
Sverige	22	21
Övriga*	63	61
Europe totalt	587	611
MENA	72	80
Internationell	72	80
Argentina	8	9
Arla Foods Ingredients	8	9
Totalt	667	700

*Övrigt i Europe inkluderar ett oväsentligt goodwillbelopp hänförligt till Ryssland

3.1.1 Nedskrivningsprövning av goodwill



Goodwill fick stöd av starkt resultat

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

Grund för nedskrivningsprövning och tillämpade uppskattningar

Nedskrivningsprövningar baseras på förväntade framtida kassaflöden hämtade från prognoser och mål. Omsättningstillväxttakten prognosticeras för enskilda marknader, baserat på förväntad utveckling samt tidigare erfarenhet. Nedskrivningsprövningen omfattar inte omsättningstillväxt i slutvärdet. En ny strategi förväntas lanseras i början av 2021, den förväntas dock inte ha någon negativ inverkan på grunden för nedskrivningsprövningen.

Principer för nedskrivningsprövning

Nedskrivningsprövning av goodwill baseras på en bedömning av nyttjandevärde. Mjölkkostnader redovisas till ett mjölkpris som motsvarar priset när prövningen görs. I de tillämpade prognoserna är nyckelantagandet för framtida lönsamhet baserat på en kombination av effekt från flytten av invägd mjölk till produkter med mervärde och mer lönsamma marknader.

Prövningsresultat

Vid årets slut hade inga nedskrivningar av goodwill identifierats. Känsligheten för förändringar i mjölkpris och diskonteringsräntor beräknades. Diskonteringsräntan kan stiga med upp till 5 procentenheter innan goodwill i Storbritannien skulle riskera att försämrats. Goodwill som tilldelats andra marknader prövades med konstanta antaganden.

Tabell 3.1.1 Nedskrivningsprövning
(miljoner EUR)

	Tillämpade nyckelantaganden	
	Diskonteringsränta, exklusive skatt	Diskonteringsränta, före skatt
2020		
Storbritannien	6,1 %	6,8 %
Finland	5,5 %	6,0 %
Sverige	5,9 %	6,6 %
Europe övrigt*	5,4 %	6,0 %
MENA	11,6 %	13,0 %
Arla Foods Ingredients	6,0 %	6,7 %
2019		
Storbritannien	7,0 %	7,8 %
Finland	6,0 %	6,7 %
Sverige	6,3 %	7,0 %
Europe övrigt*	5,9 %	6,6 %
Arla Foods Ingredients	7,0 %	7,8 %

*Övrigt i Europe inkluderar ett oväsentligt goodwillbelopp hänförligt till Ryssland

Sysselsatt kapital

3.1 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR



Redovisningsprinciper

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

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

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

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

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



Osäkerheter och bedömningar

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

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

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

Förväntade framtida fria kassaflöden

De förväntade framtida fria kassaflödena grundas på aktuella prognoser och mål för 2021. Dessa fastställs på nivån kassagenererande enheter under prognos- och målplaneringsprocessen och baseras på externa informationskällor och industrirelevanta iakttagelser, däribland makroekonomiska och marknadsmässiga villkor. Alla tillämpade antaganden utmanas genom prognos- och målplaneringsprocessen baserat på

ledningens bästa uppskattningar och förväntningar, vilka till sin natur utgör bedömningar. De inkluderar förväntningar gällande omsättningsökning, EBIT-marginaler och investeringar. Antagandena innefattar att överföra invägd mjölk till mervärdesprodukter, mer lönsamma marknader och kostnadsbesparingsinitiativ. Tillväxttakten efter strategiperiodens slut har angetts till den förväntade inflationstakten under slutperioden och förutsätter ingen nominell tillväxt.

Diskonteringsräntor

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

Sysselsatt kapital

3.2 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

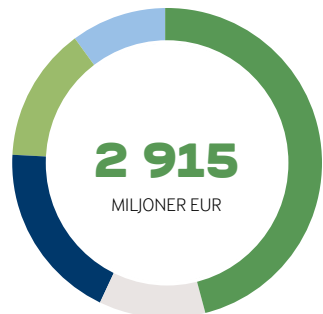


Utökad produktionskapacitet

Arlas huvudsakliga materiella tillgångar finns i Danmark, Storbritannien, Tyskland och Sverige. Det bokförda värdet ökade till 2 915 miljoner EUR jämfört med 2 710 miljoner EUR förra året. CAPEX-nivån var återigen rekordhög med en total ökning på 14,6 procent till 580 miljoner EUR jämfört med 506 miljoner EUR förra året.

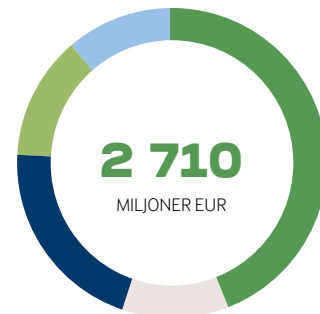
Viktiga investeringar under 2020 inkluderade fortsatt expansion av vår pulverproduktionskapacitet i Tyskland, utbyggnad av mozzarella produktionskapaciteten i Danmark och ytterligare investeringar i våra nyförvärvade produktionsanläggningar i Bahrain.

Materiella tillgångar, uppdelat efter land, 2020



■ Danmark 46 %
 ■ Sverige 11 %
 ■ STORBRITANNIEN 21 %
 ■ Tyskland 14 %
 ■ Övriga 10 %

Materiella anläggningstillgångar, uppdelat efter land 2019



■ Danmark 44 %
 ■ Sverige 11 %
 ■ STORBRITANNIEN 21 %
 ■ Tyskland 13 %
 ■ Övriga 11 %

Tabell 3.2.a Materiella anläggningstillgångar (miljoner EUR)

	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och utrustning	Pågående ny-anläggningar	Totalt
2020					
Anskaffningskostnad den 1 januari	1 666	3 152	685	407	5 910
Valutakursjusteringar	-17	-13	-14	-2	-46
Tillskott	81	102	60	337	580
Överfört från anläggning under uppförande	66	195	28	-289	-
Avyttringar	-26	-23	-35	-	-84
Omklassificering	-	58	-	-	58
Anskaffningskostnad den 31 december	1 770	3 471	724	453	6 418
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-705	-2 021	-474	-	-3 200
Valutakursjusteringar	1	5	4	-	10
Årets av- och nedskrivningar	-73	-234	-74	-	-381
Avskrivningar på avyttringar	13	31	24	-	68
Av- och nedskrivningar den 31 december	-764	-2 219	-520	-	-3 503
Bokfört värde den 31 december	1 006	1 252	204	453	2 915
ROU-tillgångar som ingår i det bokförda värdet	136	13	80	-	229

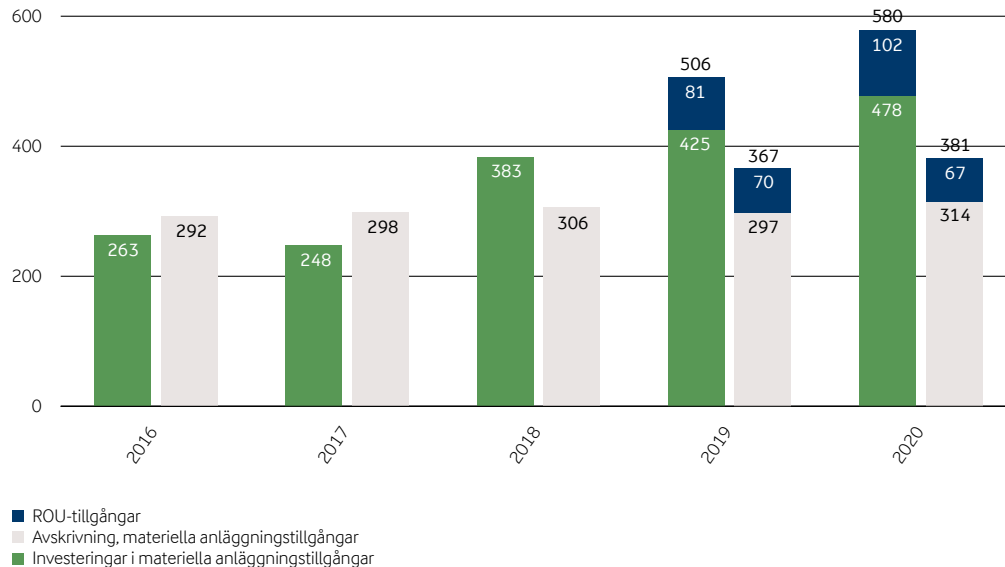
2019

Anskaffningskostnad den 1 januari	1 461	2 907	552	289	5 209
Ändrade redovisningsprinciper	95	27	77	-	199
Justerad kostnad per den 1 januari	1 556	2 934	629	289	5 408
Valutakursjusteringar	18	15	10	2	45
Tillskott	47	78	45	336	506
Fusioner och förvärv	23	23	2	-	48
Överfört från anläggning under uppförande	36	162	22	-220	-
Avyttringar	-14	-60	-23	-	-97
Anskaffningskostnad den 31 december	1 666	3 152	685	407	5 910
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-645	-1 841	-415	-	-2 901
Valutakursjusteringar	-4	-7	-7	-	-18
Årets av- och nedskrivningar	-70	-223	-74	-	-367
Avskrivningar på avyttringar	8	56	22	-	86
Omklassificering	6	-6	-	-	-
Av- och nedskrivningar den 31 december	-705	-2 021	-474	-	-3 200
Bokfört värde den 31 december	961	1 131	211	407	2 710
ROU-tillgångar som ingår i det bokförda värdet	109	21	78	-	208

Sysselsatt kapital

3.2 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

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



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

	2020	2019
Kontorsbyggnader	50	50
Produktionsbyggnader	20–30	20–30
Tekniska anläggningar	5–20	5–20
Inventarier, verktyg och utrustning	3–7	3–7



Redovisningsprinciper

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

Anskaffningsvärde

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

Avskrivningar

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

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



Osäkerheter och bedömningar

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

Sysselsatt kapital

3.2 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

3.2.1 ROU-tillgångar



Finansiella kommentarer

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

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

ROU-tillgångarna ökade under året med 102 miljoner EUR, jämfört med 81 miljoner EUR förra året. Den främsta

orsaken till den höga anskaffningsnivån 2020 var, förutom regelbunden förnyelse av hyresavtal, insourcing av distributionsverksamhet i Storbritannien vilket ledde till många nya leasingavtal på lastbilar och släpvagnar. Det totala bokförda värdet av ROU-tillgångar uppgick till 229 miljoner EUR, jämfört med 208 miljoner EUR förra året, se tabell 3.2.1.a. Leasingskulder redovisas i not 4.3.

Det totala kassaflödet från ROU-tillgångar uppgick till 114 miljoner EUR, jämfört med 116 miljoner EUR förra året. Detta omfattade leasingskuldbetalningar på 67 miljoner EUR, jämfört med 66 miljoner EUR förra året, icke-aktiverade kortfristiga leasingkostnader och leasingkostnader avseende ROU-tillgångar med lågt värde på 39 miljoner EUR, jämfört med 43 miljoner EUR förra året, och räntekostnader för leasingskulder på 8 miljoner EUR, jämfört med 7 miljoner EUR förra året.

Tabell 3.2.1 ROU-tillgångar
(miljoner EUR)

2020

	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och utrustning	Totalt
Bokfört värde den 1 januari	109	21	78	208
Tillskott	55	4	43	102
Avyttringar	-8	-8	-19	-35
Årets av- och nedskrivningar	-23	-10	-34	-67
Avskrivningar på avyttringar	5	6	13	24
Valutakursjusteringar	-2	-	-1	-3
Bokfört värde den 31 december	136	13	80	229

2019

	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och utrustning	Totalt
Bokfört värde den 1 januari	95	27	77	199
Tillskott	38	7	36	81
Avyttringar	-6	-1	-9	-16
Årets av- och nedskrivningar	-22	-13	-35	-70
Avskrivningar på avyttringar	3	1	9	13
Valutakursjusteringar	1	-	-	1
Bokfört värde den 31 december	109	21	78	208



Redovisningsprinciper

Leasingavtal löper normalt en fast tidsperiod, men kan ha en förlängningsoption vid en framtida tidpunkt.

Alla leasingavtal redovisas som ROU-tillgångar och en motsvarande skuld vid den tidpunkt då den leasade tillgången är tillgänglig för användning av koncernen.

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

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

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

Motsvarande ROU-tillgång värderas till anskaffningsvärde inklusive följande:

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

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

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

Kortfristiga leasingavtal och leasing av tillgångar med lågt värde redovisas som en kostnad i resultaträkningen. Kortfristiga leasingavtal är de med en leasingperiod på mindre än 1 år. Leasing av tillgångar med ett lågt underliggande värde är de med en kostnad på högst 5 000 EUR.



Osäkerheter och bedömningar

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

Sysselsatt kapital

3.3 JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG



Finansiella kommentarer

Resultatandelen i joint ventures och intresseföretag minskade med 18 procent till 28 miljoner EUR jämfört med 34 miljoner EUR förra året, främst hänförligt till resultat från våra investeringar i Mengniu och Lantbrukarnas Riksförbund (LRF).

COFCO Dairy Holdings Limited (CDH) och China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)
Koncernens proportionella andel av CDHs netto-tillgångsvärde uppgår, inklusive investeringen i Mengniu, till 343 miljoner EUR jämfört med 340 miljoner EUR förra året. Det bokförda värdet för investeringen i CDH inkluderar goodwill och uppgår till 138 miljoner EUR jämfört med 151 miljoner EUR förra året, vilket berodde på utvecklingen i USD och CNY.

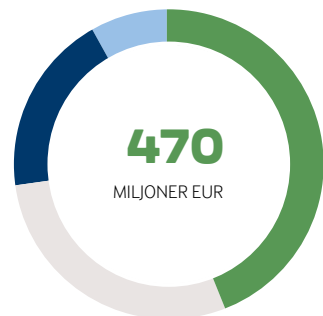
Det verkliga värdet för det indirekta innehavet av aktier i Mengniu uppgår till 1 024 miljoner EUR jämfört med 755 miljoner EUR förra året, baserat på den officiella aktiekursen den 31 december 2020.

Investeringen i CDH är en del av affärsområdet Kina och hanteras därför tillsammans med försäljningsaktiviteter med liknande egenskaper. En potentiell försämring av

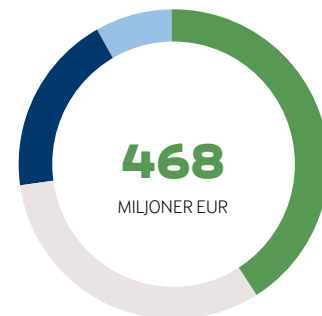
investeringen provas på affärsenhetsnivå med hjälp av förväntade framtida nettokassaflöden. Risker för nedskrivningar kan inkludera kraftiga och långvariga nedgångar för ledande aktieindex i Asien, problem med importbegränsningar för mejeriprodukter till Kina eller allvarliga och permanenta minskningar av förväntade resultat för Mengniu. Eftersom verkligt värde överstiger det bokförda värdet av investeringen finns det inget nedskrivningsbehov. Mengniu rapporterade en koncernomsättning på 10 221 miljoner EUR och ett resultat på 530 miljoner EUR 2019. Konsoliderade siffror är inte tillgängliga för CDH-koncernen. CDH innehar ingen annan betydande investering än investeringen i Mengniu och den redovisade omsättningen avser erhållna utdelningar från Mengniu. Genom investeringen i CDH innehar Arla en indirekt investering i Mengniu om 5,3 procent. Se tabell 3.3.b för mer information om CDH.

Joint ventures

Det bokförda värdet av joint ventures ökade till 40 miljoner EUR, jämfört med 38 miljoner EUR förra året. Värdet avser främst våra tyska joint ventures Biolac och ArNoCo. I det bokförda värdet ingår inte goodwill.

Redovisat värde på intresseföretag och joint ventures, 2020

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

Redovisat värde på intresseföretag och joint ventures, 2019

- Andel av eget kapital i CDH/Mengniu 41 %
- Goodwill i CDH/Mengniu 32 %
- Andel av eget kapital i andra intresseföretag 19 %
- Andel av eget kapital i andra joint ventures 8 %

Tabell 3.3 Intresseföretag och joint ventures
Värdet av intresseföretag och joint ventures
(miljoner EUR)

	2020	2019
Andel av eget kapital i CDH/Mengniu	205	189
Goodwill i CDH/Mengniu	138	151
Andel av eget kapital i andra intresseföretag	87	90
Redovisat värde på intresseföretag	430	430
Andel av eget kapital i joint ventures	40	38
Redovisat värde på intresseföretag och joint ventures	470	468

Tabell 3.3.b COFCO Dairy Holdings Limited
Upplýsingar om finansiell information*
(miljoner EUR)

	2020	2019
Omsättning	16	11
Resultat efter skatt	16	11
Långfristiga tillgångar	702	683
Erhållen utdelning	0	5
Ägarandel	30 %	30 %
Arlas resultatandelar efter skatt	21	28
Redovisat värde	343	340

CDH har inga andra väsentliga tillgångar eller skulder. *Baserat på senaste tillgängliga finansiella rapporter

Verkligt värde baserat på noterad aktiekurs	1 024	755
---	-------	-----

Tabell 3.3.c Transaktioner med intresseföretag och joint ventures
(miljoner EUR)

	2020	2019
Försäljning av varor	109	55
Köp av varor	68	65
Kundfordringar*	30	10
Leverantörsskulder*	-7	-10

* Ingår i övriga kundfordringar och övriga leverantörsskulder

Sysselsatt kapital

3.3 INTRESSEFÖRETAG OCH JOINT VENTURES



Redovisningsprinciper

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

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

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

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

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

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

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



Osäkerheter och bedömningar

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

CDH och Mengniu

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

Lantbrukarnas Riksförbund, Sverige (LRF)

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

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

Sysselsatt kapital

3.4 AVSÄTTNINGAR



Avsättningar

Avsättningarna uppgick till 46 miljoner EUR 2020, jämfört med 32 miljoner EUR förra året. Avsättningarna avser främst försäkringsavsättningar för försäkringsrenden som har inträffat men inte reglerats.

Försäkringsavsättningar avser primärt arbetsskador. Inga större arbetsskador inträffade under året. En allmän avsättning för arbetsskador på 9 miljoner EUR redovisas som en långfristig avsättning.



Osäkerheter och bedömningar

Avsättningar är framförallt kopplade till uppskattningar av försäkringsavsättningar. Försäkringsavsättningar bedöms baserat på historiska erfarenheter om bl.a. antal skador och relaterade kostnader. Omfattningen och storleken på förlustbringande kontrakt uppskattas också.

Sysselsatt kapital

3.5 FÖRVÄRV OCH AVYTTRING AV FÖRETAG OCH VERKSAMHETER



Förvärv och avyttringar

Arla hade inga förvärvs- eller avyttringsaktiviteter av betydelse 2020.

Föregående års förvärv

I maj 2019 förvärvade Arla ostverksamheten i MENA från Mondeléz International, inklusive produktionsanläggningar i Bahrain och tillhörande rörelsekapitalposter. Förvärvet låg i linje med strategin att utöka produktionen av märkesost i MENA-regionen och förbättra den totala effektiviteten i koncernens produktionskedja.

Det verkliga värdet av de förvärvade nettotillgångarna var 66 miljoner EUR och bestod av produktionsanläggningar och lager. Goodwill uppgick till 80 miljoner EUR och redovisar förmånen med tillgång till produktionsanläggningar i Bahrain, en plats som är väl positionerat

för att stödja vår strategiska ambition i MENA och en möjlighet att ytterligare optimera strukturen i Arlas produktionskedja.

Under 2019 bidrog förvärvet från Mondeléz med 51 miljoner EUR till omsättningen.

Föregående års avyttringar

I mars 2019 avyttrade Arla både sina minoritetsintressen i NGF Nature Energy Videbæk A/S, Danmark och Martin Sengele Produits Laitiers SAS, Frankrike (Allgäu-verksamheten), för en sammanlagd köpeskillning om 16 miljoner EUR.

Tabell 3.5.a Fusioner och förvärv
(miljoner EUR)

	2020	2019
Materiella anläggningstillgångar	0	48
Varulager	0	18
Summa förvärvade nettotillgångar	0	66
Goodwill	0	80
Köpeskillning, netto	0	146
Uppskjuten betalning	0	22
Likvid köpeskillning utbetald under året	0	168



Redovisningsprinciper

Redovisningsdag och köpeskillning

Nyförvärvade företag redovisas i koncernredovisningen när koncernen övertar kontrollen. Köpeskillningen värderas till verkligt värde. Om ett avtal om företagsförvärv kräver justering av köpeskillningen vid framtida händelser eller genom att avtalade villkor uppfylls (villkorad köpeskillning) redovisas denna del av köpeskillningen till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Förändringar i bedömningen av villkorad köpeskillning redovisas i resultaträkningen. Kostnader som direkt kan hänföras till förvärvet redovisas i resultaträkningen när de uppkommer.

Nyförvärvade tillgångar, skulder och eventalförpliktelser redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten.

I ett rörelseförvärv som sker i etapper (stegvisa förvärv) omvärderas aktieinnehavet omedelbart innan det stegvisa förvärvet för att erhålla bestämmande inflytande till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Eventuella resultat från en sådan omvärdering redovisas i resultaträkningen. Det totala verkliga värdet av aktieinnehavet direkt efter det stegvisa förvärvet beräknas och redovisas som kostnaden för det totala aktieinnehavet i bolaget.

Goodwill uppkommer när det verkliga värdet av köpeskillningen som överförs, tidigare ränta och värdet som tilldelas minoritetsintressen överstiger det verkliga värdet av de identifierbara nettotillgångarna i det förvärvade företaget. Goodwill som identifieras skrivs inte av men prövas årligen för att identifiera ett eventuellt nedskrivningsbehov. Metoden ovan tillämpas även på fusioner med andra kooperativ, då ägarna i det förvärvade företaget blir ägare i Arla Foods amba. Köpeskillningen beräknas som det verkliga värdet på förvärvsdagen av de tillgångar som överförs och emitterade aktieinstrument. Positiva skillnader mellan köpeskillning och verkligt värde redovisas som goodwill.

Avyttring

Förändringar i koncernens intresse i ett dotterbolag som inte resulterar i en kontrollförlust redovisas som en transaktion i eget kapital.

Avyttrade företag redovisas i koncernens resultaträkning till och med avyttringsdagen. Jämförbara siffror omräknas inte för att spegla avyttringen. Vinster eller förluster på avyttring av dotterbolag och intresseföretag fastställs som skillnaden mellan försäljningspris och nettotillgångarnas bokförda värde, inklusive goodwill, på avyttringsdagen och de kostnader som krävs för försäljningen.



Osäkerheter och bedömningar

För att fastställa klassificeringen av investeringar krävs en diskretionär bedömning av nivån på inflytandet.

Förvärv där koncernen får kontroll över en enhet kräver att uppskattningar och bedömningar tillämpas, eftersom det råder osäkerhet när det gäller identifiering och värdering till verkligt värde av tillgångar, skulder och eventalförpliktelser.

Finansiering

4.1 FINANSIELLA RISKER

Finansiell riskhantering

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

Koncernens omfattande riskstyrningsstrategi och system bygger på en ingående förståelse av samspillet mellan koncernens löpande verksamhet och de underliggande finansiella riskerna. Den övergripande ramen för styrningen av finansiella risker (finans- och finansieringspolicyn) är godkänd av styrelsen och

hanteras av treasury-avdelningen. Policyn fastställer gränser för de enskilda typerna av finansiella risker, tillåtna finansiella instrument och motparter.

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

Tabell 4.1.1.a Likviditetsreserver
(miljoner EUR)

	2020	2019
Likvida medel	126	187
Värdepapper (fritt kassaflöde)	18	6
Outnyttjade lånelöften	326	355
Övriga outnyttjade lån	12	97
Totalt	482	645

4.1.1 Likviditetsrisk



Tillräckliga likviditetsreserver

Likviditetsreserverna minskade med 163 miljoner EUR till 482 miljoner EUR 2020. Om man tittar på löptidsprofilen för koncernens skuld och det prognostiserade kassaflödet ligger likviditetsreserverna fortfarande på en adekvat nivå.

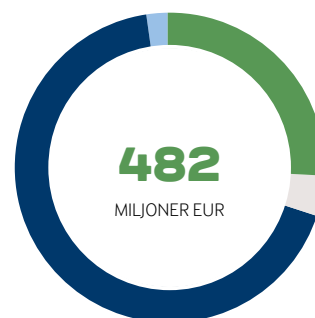
Det primära målet med hanteringen av likviditetsrisk är att säkerställa tillräcklig rörelselikviditet och tillräckliga kreditfaciliteter. Baserat på de likviditetsmodeller som föreslås av kreditvärderingsinstituten har Arlas likviditetsreserver bedömts vara tillräckliga för de kommande tolv månaderna.

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

Mer än 95 procent av koncernens dagliga likviditetsflöde hanteras av treasury-avdelningen och den interna banken via cashpool-planer. Detta ger en skalbar och effektiv verksamhetsmodell. Därmed har koncernen kunnat uppnå ett bättre utnyttjande av kreditfaciliteter.

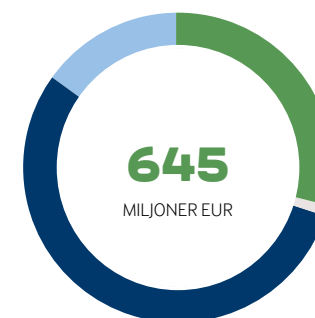
Arla är verksam i flera länder där det finns begränsningar när det gäller att överlåta kontanta medel. Men saldot när det gäller medel som betraktas som bundna är obetydligt.

Likviditetsreserver, 2020



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

Likviditetsreserver, 2019



- Likvida medel 29 %
- Värdepapper (likvida) 1 %
- Outnyttjade lånelöften 55 %
- Övriga outnyttjade lån 15 %

Finansiering

4.1 FINANSIELLA RISKER

Tabell 4.1.1.b Icke-diskonterade förväntade kontraktuella kassaflöden på finansiella bruttoskulder

(miljoner EUR)

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

	Redovisat belopp	Icke-diskonterade kontraktuella kassaflöden									
		Totalt	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027–2029	Efter 2029
2019											
Emitterade obligationer	382	382	-	96	-	143	143	-	-	-	-
Hypoteksinstitut	957	976	1	9	12	12	12	87	50	183	610
Kreditinstitut	1 175	1 176	717	21	125	101	212	-	-	-	-
Leasingskulder	213	213	62	42	31	23	15	8	6	13	13
Övriga långfristiga skulder	13	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-
Räntekostnader – räntebärande skuld	-	110	13	11	10	9	6	5	5	15	36
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 158	1 158	1 158	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansiella derivatinstrument	86	86	40	12	10	9	3	1	1	2	8
Totalt	3 984	4 114	2 004	191	188	297	391	101	62	213	667

Antaganden

Kontraktuella kassaflöden baseras på tidigast möjliga datum när koncernen kan få ett betalningskrav för det finansiella betalningsåtagandet och räntekassaflödet baseras på den kontraktuella räntan. Betalning av rörliga räntor fastställdes utifrån den gällande rörliga räntan för varje enskild post på rapporteringsdagen.

Finansiering

4.1 FINANSIELLA RISKER



Riskreducering

Risk

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

Policy

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

Genomsnittlig löptid

	2020	2019	Policy	
			Lägst	Högst
Genomsnittlig löptid, bruttoskuld	5,0 år	5,2 år	2 år	-
Löptid < 1 år, nettoskuld	0 %	0 %	-	25 %
Löptid > 2 år, nettoskuld	84 %	93 %	50 %	-

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

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

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

4.1.2. Valutarisker



Valutaeffekter på intäkter, kostnader och finansiella ställning

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

Transaktionseffekter beror på enskilda enheters försäljning i andra valutor än de funktionella valutorerna. Koncernen är främst exponerad för USD, valutor knutna till USD och GBP. Omsättningen minskade med 12 miljoner EUR jämfört med förra året på grund av negativa transaktionseffekter. En del av denna exponering säkrades av kostnader i samma valuta. Finansiella instrument såsom kundfordringar, leverantörsskulder och andra poster

som är denominerade i andra valutor än de enskilda enheternas funktionella valutor utsätts också för valutarisker. Nettoeffekten från omvärdering av dessa finansiella instrument redovisas inom finansiella intäkter eller finansiella kostnader. En nettoförlust på 25 miljoner EUR redovisades i finansiella kostnader jämfört med en förlust på 3 miljoner EUR förra året. Valutakursförlusterna avser i första hand devalveringen i den libanesiska, nigerianska och argentinska valutan, som uppgick till 20 miljoner EUR.

För att hantera kortfristig volatilitet från valutaförändringar används derivat för säkring av valutaexponeringen. Vid reglering av säkringsinstrumentet redovisas ett positivt eller negativt belopp inom övriga intäkter eller övriga kostnader. En nettovinst på 17 miljoner EUR redovisades i övriga kostnader jämfört med en förlust på 24 miljoner EUR förra året. En säkringsförlust förväntas under de år då exportvalutorna under årets lopp stärks och vice versa.

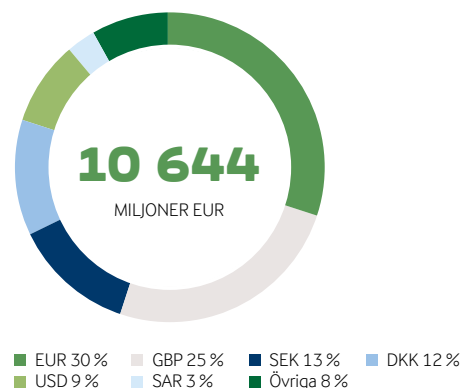
Koncernen är exponerad för omräkningseffekter från enheter som rapporterar i andra valutor än EUR. Koncernen är främst exponerad för omräkning av enheter som rapporterar i GBP, DKK, SEK, CNY och USD. På grund av omräkningseffekter minskade omsättningen med 73 miljoner EUR jämfört med förra året. På motsvarande sätt minskade kostnaderna med 80 miljoner EUR jämfört med förra årets redovisade kostnader. Koncernens finansiella ställning är också utsatt på samma sätt, vilket påverkar värdet av tillgångar och skulder redovisade i andra valutor än EUR. Omräkningseffekten på nettotillgångar redovisas i övrigt totalresultat som valutakursjusteringar. 2020 redovisades en nettoförlust med 84 miljoner EUR i övrigt totalresultat jämfört med en vinst på 42 miljoner EUR förra året.

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

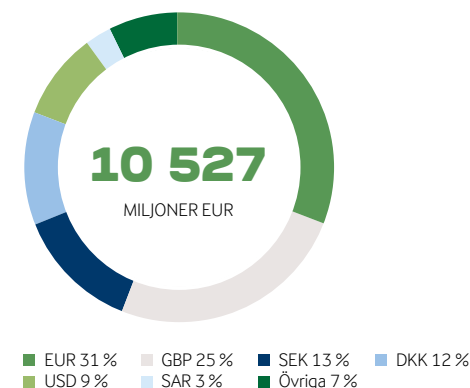
Jämfört med föregående år försvagades genomsnittskursen på USD med 2 procent, GBP med 1 procent medan SEK stärktes med 1 procent.

Koncernen har fortfarande en hel del verksamhet på tillväxtmarknaderna där effektiv säkring ofta inte är möjlig, antingen på grund av valutaregleringar, illikvida finansmarknader eller dyra säkringskostnader. Bland de viktigaste marknaderna är Nigeria, Dominikanska republiken, Bangladesh, Libanon och Argentina. Länder med valutarestriktioner utgjorde 4 procent av koncernens omsättning 2020.

Omsättning per valuta, 2020



Omsättning per valuta, 2019



Finansiering

4.1 FINANSIELLA RISKER

Tabell 4.1.2.a Valutakurser

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

Tabell 4.1.2.b Valutaexponering

	Balansräkningsexponering			Potentiell redovisningseffekt		
	Lediga tjänster	Säkring av framtida kassaflöden	Extern netto-exponering	Känslighet	Resultaträkning	Övrigt totalresultat
2020						
EUR/DKK	-94	-10	-104	1 %	-1	-
USD/DKK*	10	-197	-187	5 %	1	-10
GBP/DKK	-9	-415	-424	5 %	-	-21
SEK/DKK	-35	-87	-122	5 %	-2	-4
SAR/DKK	8	-187	-179	5 %	-	-9
2019						
EUR/DKK	-346	0	-346	1 %	-3	0
USD/DKK*	219	-276	-57	5 %	11	-14
GBP/DKK	39	-311	-272	5 %	2	-16
SEK/DKK	-24	0	-24	5 %	-1	0
SAR/DKK	-165	-24	-189	5 %	-8	-1

* Inkl. AED



Riskreducering

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

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

Risk

Koncernen är verksam i många olika länder och har betydande investeringar i verksamheter utanför Danmark. Av dessa utgör Storbritannien, Tyskland och Sverige den största delen av dessa verksamheter, mätt i nettoomsättning, resultat och tillgångar. En stor del av valutarisken från nettoomsättningen i utländsk valuta elimineras genom att inköp sker i samma valuta.

Policy

Enligt finanspolicyn får treasury-avdelningen säkra:

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

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

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

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

Finansiering

4.1 FINANSIELLA RISKER

4.1.3 Ränterisk



Begränsade säkringsaktiviteter till följd av minskade skuldnivåer

Den genomsnittliga löptiden för koncernens räntor på räntebärande skulder, inklusive derivat men exklusive pensioner, har ökat med 0,2 till 2,6. Löptiden ökas på

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

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

	Bokfört värde	Känslighet	Potentiell redovisningseffekt	
			Resultaträkning	Övrigt totalresultat
2020				
Finansiella tillgångar	-550	1 %	6	-1
Derivat	-	1 %	5	42
Finansiella skulder	2 730	1 %	-13	-
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	2 180		-2	41
2019				
Finansiella tillgångar	-627	1 %	5	-2
Derivat	-	1 %	4	31
Finansiella skulder	2 740	1 %	-23	-
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	2 113		-14	29



Riskreducering

Risk

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

Verkligt värde-känslighet

En ränteändring påverkar det verkliga värdet på koncernens räntebärande tillgångar, räntederivatinstrument och skuldpapper vid en ränteökning med 1 procent. En räntesänkning har motsatt effekt.

Kassaflödeskänslighet

En ränteförändring påverkar räntebetalningarna på koncernens osäkrade skulder med rörlig ränta. Tabell 4.1.3 visar kassaflödeskänsligheten för ett år med en ränteökning med 1 procent den 31 december 2020. En räntesänkning har motsatt effekt.

Policy

Ränterisk måste hanteras enligt finans- och finansieringspolicyn. Ränterisk värderas som skuldportföljens löptid, inklusive säkringsinstrument, men exklusive pensionsförpliktelser.

Varaktighet

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

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

Koncernen använder aktivt finansiella derivatinstrument för att begränsa riskerna som förknippas med förändringar i räntesatser och för att hantera ränteprofilen för den räntebärande skulden. Genom att ha en portföljstrategi och använda derivat kan koncernen oberoende hantera och optimera ränterisk, eftersom ränteprofilen kan ändras utan att själva finansieringen behöver ändras. På så sätt kan koncernen bedriva sin verksamhet

snabbt, flexibelt och kostnadseffektivt utan att behöva ändra de underliggande låneavtalen.

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

2020	2019	Policy	
		Lägst	Högst
2,6	2,4	1	7

Finansiering

4.1 FINANSIELLA RISKER

4.1.4 Råvaruprisrisk



Tuffa säkringsvillkor på en volatil marknad

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

Säkringsaktiviteterna koncentreras till de mest betydande riskerna, däribland el, naturgas och diesel. De totala kostnaderna för energiråvara, exklusive skatt och distributionskostnader, uppgår till cirka 70 miljoner EUR.

Syftet med säkring är att minska fluktuationerna i energikostnader. Under 2020 har säkringsaktiviteterna lett till en förlust på 15 miljoner EUR jämfört med en vinst på 6 miljoner EUR förra året. Förlusten 2020 uppvägdes dock mer än väl av sänkta fysiska energikostnader med 24 miljoner EUR. Resultatet av säkringsaktiviteter som klassificeras som säkringsredovisning redovisas under övriga intäkter och övriga kostnader.

I slutet av 2020 var 35 procent av energikostnaderna för 2021 säkrade. En ökning av råvarupriserna med 25 procent skulle få en negativ resultateffekt med cirka 11 miljoner EUR. Övrigt totalresultat skulle påverkas positivt med 10 miljon EUR.

Tabell 4.1.4 Säkrade råvaror
(miljoner EUR)

	Känslighet	Kontraktsvärde	Potentiell redovisningseffekt	
			Resultaträkning	Övrigt totalresultat
2020				
Olja/naturgas	25 %	2	-7	6
Elektricitet	25 %	-	-4	4
		2	-11	10
2019				
Olja/naturgas	25 %	-4	-8	6
Elektricitet	25 %	-1	-6	4
		-5	-14	10



Riskreducering

Risk

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

Verkligt värde-känslighet

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

Policy

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

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

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

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

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

Finansiering

4.1 FINANSIELLA RISKER

4.1.5 Kreditrisk



Begränsade förluster

Under 2020 hade koncernen fortsatt mycket begränsade förluster från nödlidande motparter, däribland kunder, leverantörer och finansiella motparter.

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

Mer information om kundfordringar finns i not 2.1 c.

Den maximala exponeringen för kreditrisker motsvarar i princip det bokförda värdet.

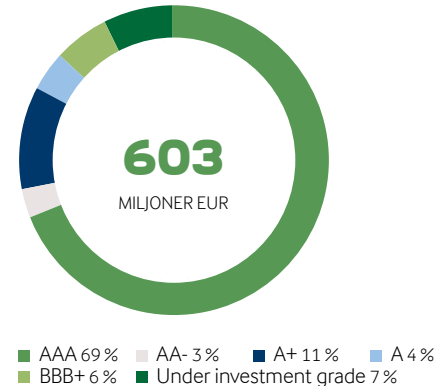
Koncernen har liksom föregående år fortsatt att arbeta med kreditexponeringen och har upplevt en mycket låg grad av kundförluster.

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

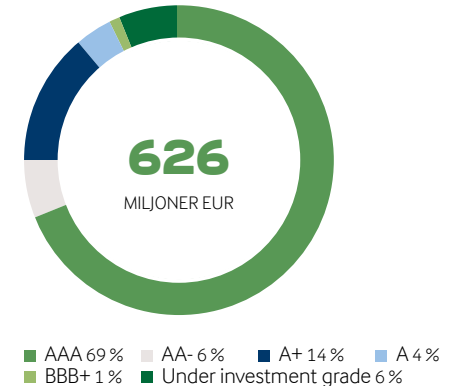
Tabell 4.1.5 Extern värdering av finansiella motparter
(miljoner EUR)

	Motpartsbedömning						Totalt
	AAA	AA-	A+	A	BBB+	Under investment grade	
2020							
Värdepapper	415				5		420
Kontant		10	44	5	23	44	126
Derivat		9	22	16	10	0	57
Totalt	415	19	66	21	38	44	603
2019							
Värdepapper	435	-	-	-	-	-	435
Kontant	-	30	78	19	7	37	171
Derivat	-	7	7	5	-	1	20
Totalt	435	37	85	24	7	38	626

Extern värdering av finansiella motparter, 2020



Extern värdering av finansiella motparter, 2019



Riskreducering

Risk

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

Policy

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

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

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

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

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

Finansiering

4.2 FINANSIELLA POSTER



Lägre räntekostnader uppvägdes av högre valutakursförluster

De finansiella nettokostnaderna ökade med 13 miljoner EUR till 72 miljoner EUR, främst på grund av valutakursförluster, som delvis uppvägdes av lägre räntekostnader.

Räntenettot uppgick till 54 miljoner EUR, vilket motsvarar en minskning med 15 miljoner EUR jämfört med föregående år på grund av lägre genomsnittliga räntenivåer och förfallna räntesåkringar. Den genomsnittliga räntekostnaden, exklusive ränta avseende pensionstillgångar och

pensionsskulder, var 2,3 procent jämfört med 3,0 procent i fjol. Räntetäckningsgraden ökade till 17,0 procent jämfört med 12,0 procent förra året.

Valutakursförlusterna avser i första hand devalveringen i den libanesiska, nigerianska och argentinska valutan, som uppgick till 20 miljoner EUR.



Redovisningsprinciper

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

Aktivering av ränta genomfördes med en räntesats som matchar koncernens genomsnittliga externa ränta 2020. Finansiella intäkter och finansiella kostnader som rör finansiella tillgångar och finansiella skulder redovisades enligt effektivräntemetoden.

Tabell 4.2 Finansiella intäkter och finansiella kostnader
(miljoner EUR)

	2020	2019
<i>Finansiella intäkter:</i>		
Värdepapper, likvida medel	2	3
Verkligt värde-justeringar och övriga finansiella intäkter	5	7
Summa finansiella intäkter	7	10
<i>Finansiella kostnader:</i>		
Ränta på finansiella instrument värderade till upplupet anskaffningsvärde	-54	-69
Valutakursförlust (netto)	-25	-3
Ränta på pensionsförpliktelser	-2	-4
Ränta överförd till materiella tillgångar	8	8
Verkligt värde-justeringar och övriga finansiella kostnader, netto	-6	-1
Summa finansiella kostnader	-79	-69
Finansiella kostnader, netto	-72	-59

Finansiering

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD



Högre räntebärande nettoskuld

Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, ökade till 2 180 miljoner EUR jämfört med 2 113 miljoner EUR förra året. Ökningen berodde på ändrade regler för intjäning av semester i Danmark, vilket gjorde 60 miljoner EUR räntebärande slutet av september 2020.

Pensionsskulder minskade med 2 miljoner EUR till 247 miljoner EUR 2020. Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser, uppgick till 2 427 miljoner EUR jämfört med 2 362 miljoner EUR förra året. Nettotillgångarna i det brittiska pensionssystemet uppgick till 40 miljoner EUR jämfört med 16 miljoner EUR förra året. Denna tillgång ingår inte i beräkningen av pensionsskulder, räntebärande nettoskuld och skuldsättningsgrad.

Arlas skuldsättningsgrad var 2,7, en minskning med 0,1 jämfört med föregående år. Detta var under det långsiktiga målintervall på 2,8 till 3,4, vilket är förutsättningen för en stark finansiell ställning.

Den genomsnittliga förfallotiden för koncernens räntebärande skulder minskade med 0,2 år till 5,0 år. Den genomsnittliga förfallotiden påverkas av återstående löptid, refinansiering eller nyteckning av kreditfaciliteter och nivån på de räntebärande skulderna.

Soliditeten ökade till 35 procent, jämfört med 34 procent förra året.

Finansiering

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

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

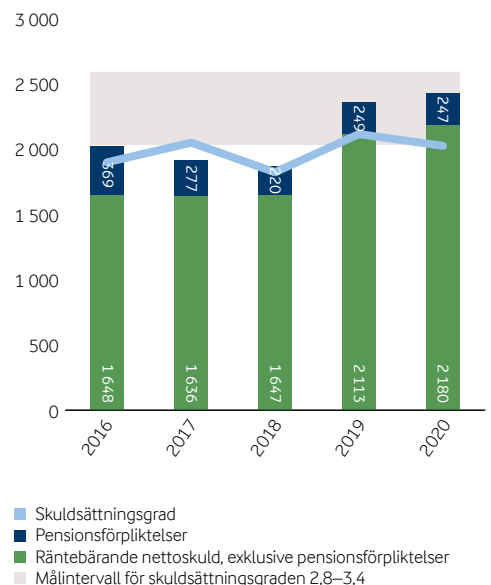
till finansiering samt säkerställa att koncernen inte är beroende av en enskild finansieringspartner eller en enskild marknad. Alla finansieringsmöjligheter värderas mot 3 månader EURIBOR och derivat tillämpas för att matcha valutor efter finansieringsbehoven. Ränteprofilen hanteras med ränteswappar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

Kreditfaciliteterna innehåller finansiella villkor angående soliditet och lägsta eget kapital samt standardiserade icke-finansiella bestämmelser. Koncernen har inte brutit mot några lånevillkor eller låneavtal 2020.

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

Under 2020 hade koncernen begränsat behov av ny finansiering. De mest betydande finansieringsaktiviteterna under året var följande:

- Ett hypotekslån på 80 miljoner EUR
- Inrättandet av ett nytt program med företagscertifikat om 500 miljoner EUR och i anslutning här till en outnyttjad nödfacilitet avseende covid-19 på 300 miljoner GBP från Bank of England
- Arla har ett program med företagscertifikat i Sverige, denominerat i SEK och EUR. Programmet är outnyttjat vid årets slut tack vare en stark likviditetsposition. Genomsnittsutnyttjandet 2020 har varit cirka 75 miljoner EUR
- Under året ingick Arla sälj- och återköpsavtal baserat på investeringar i noterade danska hypoteksobligationer med kreditbetyget AAA. Se not 4.6 för mer information.

Räntebärande nettoskuld
(miljoner EUR)

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

Skuldsättningsgrad

2,7

2019: 2,8

Tabell 4.3.a Räntebärande nettoskuld
(miljoner EUR)

	2020	2019
Långfristig upplåning	1 964	1 951
Kortfristig upplåning	766	789
Värdepapper, likvida medel	-546	-622
Övriga räntebärande tillgångar	-4	-5
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	2 180	2 113
Pensionsförpliktelser	247	249
Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser	2 427	2 362

Finansiering

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD

Tabell 4.3.b Lån
(miljoner EUR)

	2020	2019
<i>Långfristig upplåning:</i>		
Emitterade obligationer	299	382
Hypoteksinstitut	1 033	957
Banklån	455	458
Leasingskulder	177	154
Summa långfristig upplåning	1 964	1 951
<i>Kortfristig upplåning:</i>		
Emitterade obligationer	100	-
Commercial papers	-	192
Hypoteksinstitut	9	-
Banklån	531	525
Leasingskulder	56	59
Övriga kortfristiga skulder	70	13
Summa kortfristig upplåning	766	789
Summa långfristig och kortfristig upplåning	2 730	2 740

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

	Kassaflödesanalys		Icke kassaflödespåverkande förändringar				
	1 januari	Ingår i finansierings- verksamheten	Förvärv och anskaffningar	Omklassificeringar	Valutarörelser	Förändringar i verkligt värde	31 december
2020							
Pensionsförpliktelser	249	-10	-		7	1	247
Långfristig upplåning	1 951	-	70	-84	5	22	1 964
Kortfristig upplåning	789	-90	-	84	-17	-	766
Summa räntebärande skuld	2 989	-100	70	-	-5	23	2 977
Pensionstillgångar i Storbritannien	-	-26	-	25	2	-1	-
Värdepapper och andra räntebärande tillgångar	-440	17	-	-	-2	1	-424
Kontant	-187	50	-	-	11	-	-126
Räntebärande nettoskuld	2 362	-59	70	25	6	23	2 427

Betalningarna av lång- och kortfristiga lån, totalt 90 miljoner EUR (0 miljoner EUR respektive 90 miljoner EUR), kan stämmas av mot kassaflödesanalysen som upptagna lån, 24 miljoner EUR netto, och leasingbetalningar på 66 miljoner EUR.

2019

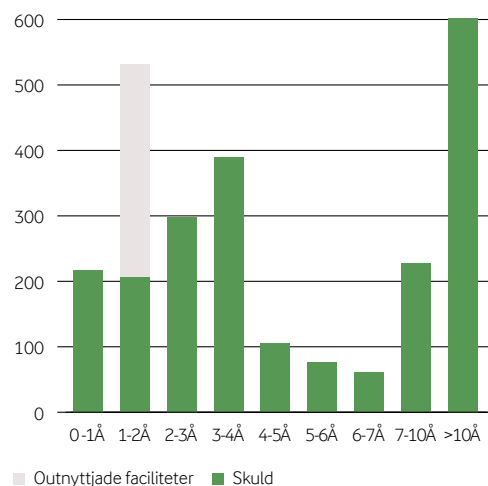
Pensionsförpliktelser	224	-10	-	-1	-5	41	249
Långfristig upplåning	1 510	408	57	-38	-8	22	1 951
Kortfristig upplåning	930	-179	-	38	-	-	789
Summa räntebärande skuld	2 664	219	57	-1	-13	63	2 989
Pensionstillgångar i Storbritannien	-4	-27	-	16	-2	17	-
Värdepapper och andra räntebärande tillgångar	-475	37	-	-3	1	-	-440
Kontant	-119	-66	-	-	-2	-	-187
Räntebärande nettoskuld	2 066	163	57	12	-16	80	2 362

Betalning av lång- och kortfristiga lån uppgick till totalt 229 miljoner EUR (408 miljoner EUR respektive -179 miljoner EUR), vilket motsvarar nettoeffekten av kassaflödet från nya lån, 295 miljoner EUR, och kontantbetalningar hänförliga till leasingavtal, -66 miljoner EUR.

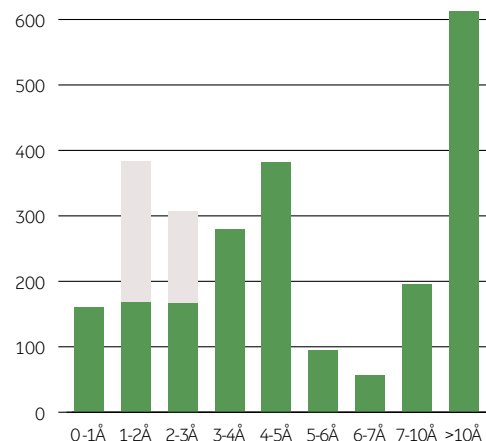
Finansiering

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD

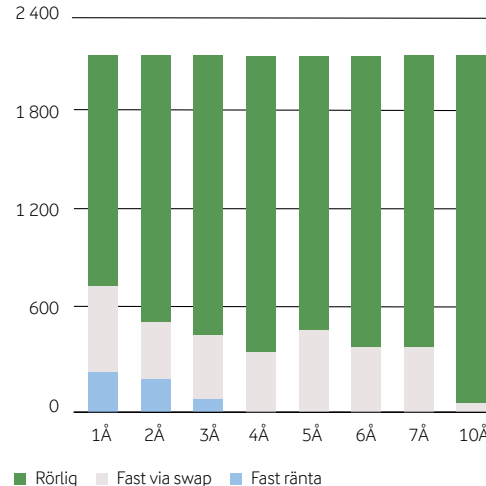
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, per december 2020, förfallotidpunkt (miljoner EUR)



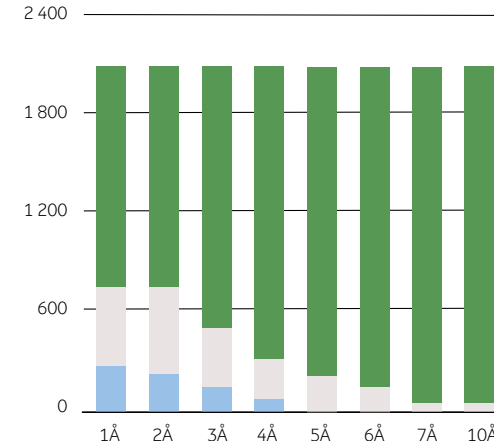
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, per december 2019, förfallotidpunkt (miljoner EUR)



Ränteprofil för räntebärande nettoskuld exklusive pensionsförpliktelser per den 31 december 2020 (miljoner EUR)



Ränteprofil för räntebärande nettoskuld exklusive pensionsförpliktelser per den 31 december 2019 (miljoner EUR)



Tabell 4.3.d Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, och effekten av säkring, förfallotidpunkt (miljoner EUR)

2020	Totalt	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
Övriga	123	6	4	5	104	2	2	-	-	-
Totalt	2 180	217	206	298	389	105	76	61	226	602

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

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

Före och efter effekten av finansiella derivatinstrument

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

2018	Ursprungligt kapitalbelopp	Effekt av swap	Efter swap
DKK	809	-	809
SEK	612	-566	46
EUR	451	334	785
GBP	158	232	390
Övriga	83	-	83
Totalt	2 113	-	2 113

Finansiering

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD

Tabell 4.3.f Ränterisk exklusive effekten av säkring

(miljoner EUR)

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

2019*Emitterade obligationer:*

	Ränta	Genomsnittsränta	Löptid	Redovisat belopp	Ränterisk
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Fast	1,88 %	1–2 år	48	Verkligt värde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.07.2023	Fast	1,51 %	3–4 år	72	Verkligt värde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.04.2024	Fast	1,58 %	4–5 år	71	Verkligt värde
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Rörlig	1,76 %	0–1 år	48	Kassaflödesanalys
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.07.2023	Rörlig	1,11 %	0–1 år	71	Kassaflödesanalys
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.04.2024	Rörlig	0,88 %	0–1 år	72	Kassaflödesanalys
Commercial papers	Fast	0,32 %	0–1 år	192	Verkligt värde
Summa emitterade obligationer		1,04 %		574	

Hypotek:

	Ränta	Genomsnittsränta	Löptid	Redovisat belopp	Ränterisk
Fast ränta	Fast	0,82 %	1–2 år	78	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	0,56 %	0–1 år	879	Kassaflödesanalys
Summa hypoteksinstitut		0,58 %		957	

Banklån:

	Ränta	Genomsnittsränta	Löptid	Redovisat belopp	Ränterisk
Fast ränta	Fast	-0,39 %	0–1 år	431	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	0,79 %	0–1 år	552	Kassaflödesanalys
Summa banklån		0,27 %		983	

Övriga lån:

	Ränta	Genomsnittsränta	Löptid	Redovisat belopp	Ränterisk
Leasingskulder	Fast	3,16 %	0–20 år	213	Kassaflödesanalys
Övriga lån	Rörlig	3,59 %	0–1 år	13	Kassaflödesanalys
Summa övriga lån		3,18 %		226	

Finansiering

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD



Redovisningsprinciper

Finansiella instrument

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

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

Finansiella tillgångar

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

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

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

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

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde

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

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat

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

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

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

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

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

Skulder

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

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

Finansiering

4.4 FINANSIELLA DERIVATINSTRUMENT

Säkring av framtida kassaflöden

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

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

Koncernen använder valutaoptioner som säkrar prognostiserade försäljningar och köp. Vissa av dessa optioner uppfyller inte kriterierna för att behandlas

som säkringsinstrument och redovisas därför direkt i resultaträkningen.

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

Tabell 4.4.a Säkring av framtida kassaflöden från mycket sannolika prognostiserade transaktioner

(miljoner EUR)

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

	Bokfört värde	Verkligt värde redovisat i övrigt totalresultat	Förväntad redovisning i resultaträkningen				
			2020	2021	2022	2023	Efter 2023
2019							
Valutakontrakt	-14	-14	-14	-	-	-	-
Räntekontrakt	-71	-71	-13	-12	-11	-9	-26
Råvarukontrakt	-4	-4	-4	-	-	-	-
Säkring av framtida kassaflöden	-89	-89	-31	-12	-11	-9	-26

Tabell 4.4.b Värdejustering av säkringsinstrument
(miljoner EUR)

	2020	2019
Uppskjutna vinster/(förluster) på kassaflödessäkring under året	38	-21
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till övriga rörelseintäkter och kostnader	-5	-22
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till finansiella poster	8	21
Total värdejustering av säkringsinstrument redovisat i övrigt totalresultat under året	41	-22



Redovisningsprinciper

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

Säkring av verkligt värde

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

Säkring av kassaflöde

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

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

Finansiering

4.5 FINANSIELLA INSTRUMENT

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

	2020	2019
Derivat	38	18
Andelar	9	9
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	47	27
Värdepapper	420	435
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	420	435
Valutainstrument	14	1
Ränteinstrument	1	-
Råvaruinstrument	4	1
Derivatillgångar som används som säkringsinstrument	19	2
Kundfordringar	811	889
Övriga fordringar	424	240
Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	1 235	1 129
Derivat	19	22
Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen	19	22
Valutainstrument	3	15
Ränteinstrument	42	44
Råvaruinstrument	2	5
Derivatskulder som används som säkringsinstrument	47	64
Långfristig upplåning*	1 964	1 951
Kortfristig upplåning*	766	789
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 212	1 158
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	3 942	3 898

*Inklusive leasingsskulder

Tabell 4.5.b Verkligt värde-hierarki – bokförda värden
(miljoner EUR)**2020***Finansiella tillgångar:*

	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Obligationer	420			420
Andelar	9			9
Derivat		57		57
Summa finansiella tillgångar	429	57	-	486

Finansiella skulder:

Emitterade obligationer		399		399
Hypoteksinstitut	1 042			1 042
Derivat		66		66
Summa finansiella skulder	1 042	465	-	1 507

2019*Finansiella tillgångar:*

Obligationer	435	-	-	435
Andelar	9	-	-	9
Derivat		20	-	20
Summa finansiella tillgångar	444	20	-	464

Finansiella skulder:

Derivat	-	86	-	86
Summa finansiella skulder	-	86	-	86

Finansiering

4.5 FINANSIELLA INSTRUMENT



Riskreducering

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

Obligationer och aktier

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

Derivat, exkl. optioner

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

Optioner

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

Verkligt värde-hierarki

Nivå 1: Verkligt värde fastställs utifrån ej justerade noterade priser på en aktiv marknad.
Nivå 2: Verkligt värde fastställs med hjälp av värderingstekniker och observerbara marknadsdata.
Nivå 3: Verkligt värde fastställs med hjälp av värderingstekniker och observerbara marknadsdata samt väsentliga marknadsdata som inte är observerbara.

Finansiering

4.6 SÄLJ- OCH ÅTERKÖPSARRANGEMANG



Attraktiva finansieringsarrangemang

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

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

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

Tabell 4.6 Överföring av finansiella tillgångar
(miljoner EUR)

	Bokfört värde	Nominellt belopp	Verkligt värde
2020			
Hypoteksobligationer	409	405	409
Återköpsförpliktelser	-398	-397	-398
Nettoposition	11	8	11
2019			
Hypoteksobligationer	430	425	430
Återköpsförpliktelser	-429	-424	-429
Nettoposition	1	1	1

Finansiering

4.7 PENSIONS FÖRPLIKTELSE



Nettopensionstillgångarna uppgår till 40 miljoner EUR i Storbritannien

Pensionsförpliktelser samt tillgångar består främst av förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien och Sverige. De förmånsbestämda pensionsplanerna ger pensionsutbetalningar till medarbetare som omfattas av planen, utifrån anställningstid och slutlön. Pensions-tillgångarna uppgick till 40 miljoner EUR jämfört med 16 miljoner EUR förra året. Pensionsskulden uppgick till 247 miljoner EUR jämfört med 249 miljoner EUR förra året. Förbättringen förklaras främst av betalningar till pensionsplanerna i Storbritannien. Omvärderingar av pensionsplaner resulterade i en nettoökning med 5 miljoner EUR och bestod av en omvärderingsvinst på pensionstillgångar på 141 miljoner EUR, vilken uppvägdes av aktuariella förluster på 136 miljoner EUR.

Pensionsplaner i Sverige

Förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige kräver för närvarande inte att koncernen gör några ytterligare inbetalningar. Nettopensionsförpliktelserna var 221 miljoner EUR, en minskning med 2 miljoner EUR jämfört med förra året.

Dessa pensionsplaner är avgiftsbestämda planer, som garanterar en förmånsbaserad pension efter pensionering. Inbetalningarna har gjorts av koncernen. Planerna erbjuder inte någon sjukförsäkring. Planens tillgångar är strukturerade som en fond och koncernen kontrollerar fondernas verksamhet och dess investeringar.

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

Pensionsplaner i Storbritannien

Den redovisade nettopensionstillgången i Storbritannien var 40 miljoner EUR, en förbättring med 24 miljoner EUR jämfört med förra året. Förbättringen förklaras främst av bidrag från Arla på 26 miljoner EUR. En omvärderingsvinst på pensionstillgångarna till ett belopp av 141 miljoner EUR uppvägdes av aktuariella förluster på 140 miljoner EUR.

Den förmånsbestämda pensionsplanen i Storbritannien förvaltas av en oberoende pensionsstiftelse som bevakar medlemmarnas intresse, däribland investerar planens tillgångar för att täcka framtida pensionsutbetalningar.

De förvaltade tillgångarna uppgick till 1 456 miljoner EUR vid utgången av 2020, jämfört med 1 420 miljoner EUR förra året.

Pensionsplanen är förmånsbaserad och beroende av slutlönen. Planen är stängd både vad avser nya deltagare och framtida avsättning. Planen erbjuder inte någon sjukförsäkring. Planens medlemmar får dock vid tiden för avslut ett löneförlängningsarrangemang om de är frånvarande under längre tid.

Arbetsgivaravgifterna fastställs utifrån råd från en oberoende kvalificerad aktuarie på grundval av treåriga värderingsförhandlingar mellan planen och Arla och som slutligen godkänns av HRM Pensions Regulator. Nästa treårsvärdering sker den 31 december 2023.

Planen är legalt strukturerad i flera branschfördelade oberoende pensionsplaner. Koncernen har begränsad kontroll över verksamheten och investeringarna. Planens förvaltare (av vilka Arla utser majoriteten, fyra av sex) har angett investeringsstrategin och inrättat en policy om tillgångsfördelning för att matcha tillgångarna efter planens förpliktelser. Förvaltarna utser en oberoende extern rådgivare för planerna som är ansvarig för rådgivning beträffande investeringsstrategi och investering av tillgångarna. Planen förvaltas enligt en riskkontrollerad investeringsstrategi, vilket inkluderar en skulddriven investeringsstrategi som syftar till att där så är lämpligt matcha skuldprofilen.

Under året har förvaltningen av pensionstillgångar och pensionsskulder i Storbritannien visat stark motståndskraft mot de volatila marknadsförhållandena och ytterligare riskreducerande åtgärder har vidtagits. Räntesäkringsnivån gentemot skulderna ökade till 80 procent jämfört med 65 procent förra året, medan inflationssäkringen var 67,5 procent jämfört med 65 procent förra året. Den totala risknivån inom planen har minskat och därmed även sannolikheten för ökade avgifter från arbetsgivaren.

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

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

	Sverige	Storbritannien	Övriga	Totalt
2020				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	231	1 456	49	1 736
Verkligt värde för planernas tillgångar	-13	-1 496	-29	-1 538
Underskott av fonderade planer	218	-40	20	198
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	3	-	6	9
Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen	221	-40	26	207

Specifikation av totala förpliktelser:

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

Redovisade som:

Pensionstillgångar	-	-40	-	-40
Pensionsförpliktelser	221	-	26	247
Nettopensionsförpliktelser	221	-40	26	207

2019

Nuvärde av fonderade förpliktelser	232	1 420	46	1 698
Verkligt värde för planernas tillgångar	-12	-1 436	-27	-1 475
Underskott av fonderade planer	220	-16	19	223
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	3	-	7	10
Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen	223	-16	26	233

Specifikation av totala förpliktelser:

Nuvärde av fonderade förpliktelser	232	1 420	46	1 698
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	3	-	7	10
Summa skulder	235	1 420	53	1 708

Redovisade som:

Pensionstillgångar	-	-16	-	-16
Pensionsförpliktelser	223	-	26	249
Nettopensionsförpliktelser	223	-16	26	233

Finansiering

4.7 PENSIONS FÖRPLIKTELSE

Tabell 4.7.b Utveckling för pensionsförpliktelser

(miljoner EUR)

	2020	2019
Nuvärdet av förpliktelser den 1 januari	1 708	1 485
Intjäning innevarande period	4	3
Räntekostnader	30	40
Aktuariella vinster/förluster från förändringar i finansiella antaganden (övrigt totalresultat)	153	177
Aktuariella vinster och förluster från förändringar i demografiska antaganden (övrigt totalresultat)	-17	3
Betalda förmåner	-63	-70
Valutakursjusteringar	-70	70
Nuvärdet av pensionsförpliktelser den 31 december	1 745	1 708

Tabell 4.7.c Utveckling av verkligt värde för planernas tillgångar

(miljoner EUR)

	2020	2019
Verkligt värde för planens tillgångar den 1 januari	1 475	1 265
Ränta	28	36
Avkastning på plantillgångar, exklusive belopp som ingår i nettoränta på den förmånsbestämda nettoförpliktelsen	141	130
Arbetsgivarbidrag	26	27
Betalda förmåner	-53	-60
Valutakursjusteringar	-79	77
Verkligt värde för planens tillgångar den 31 december	1 538	1 475

Koncernen förväntar sig att bidra med 15 miljoner EUR till planens tillgångar 2021 och 59 miljoner EUR 2022–2025.

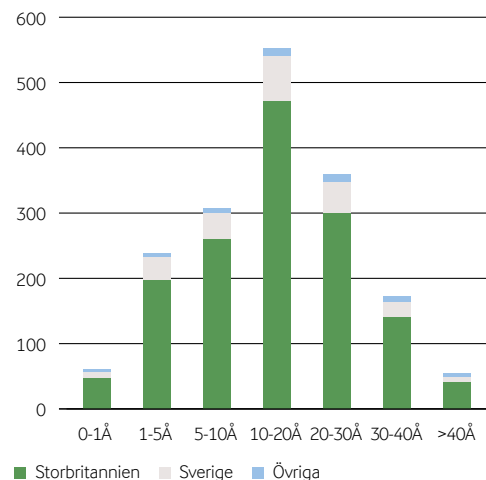
Faktisk avkastning på planernas tillgångar:

Beräknad ränta	28	36
Avkastning exkl. beräknad ränta	141	130
Faktisk avkastning	169	166

Löptid för pensionsförpliktelse per den

31 december 2020

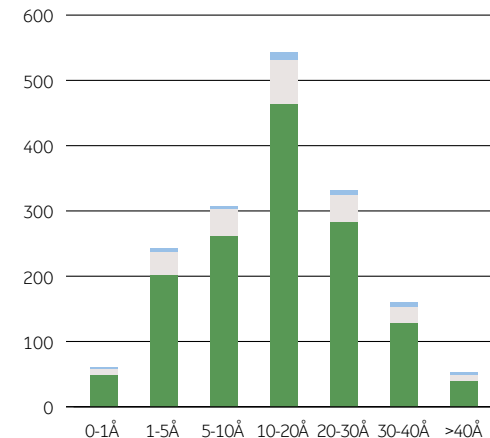
(miljoner EUR)



Löptid för pensionsförpliktelse per den

31 december 2019

(miljoner EUR)



Tabell 4.7.d Pensionsförpliktelsearnas känslighet för nyckelantaganden

(miljoner EUR)

	2020	2020	2019	2019
Effekter på pensionsförpliktelser per den 31 december	+	-	+	-
Diskonteringsränta +/- 10 punkter	-28	28	-27	27
Förväntade löneökningar +/- 10 punkter	3	-3	3	-3
Förväntad livslängd +/- 1 år	84	-84	77	-77
Inflation +/- 10 punkter	17	-17	18	-17

Finansiering

4.7 PENSIONS FÖRPLIKTELSE

Tabell 4.7.e Redovisade pensionstillgångar
(miljoner EUR)

	2020	%	2019	%
Skuldsäkringsportfölj	485	32	296	20
Skuldinstrument	434	28	412	28
Obligationer	208	14	239	16
Eget kapitalinstrument	116	8	214	15
Fastigheter	126	8	138	9
Infrastruktur	69	4	80	5
Övriga tillgångar	100	6	96	7
Summa tillgångar	1 538	100	1 475	100

Tabell 4.7.f Redovisat i årets resultaträkning
(miljoner EUR)

	2020	2019
Intjäning innevarande period	4	3
Administrationskostnader	-	-
Redovisat som personalkostnader	4	3
Ränta på pensionsförpliktelser	30	40
Förväntad avkastning på planens tillgångar:	-28	-36
Redovisat som finansiell kostnad	2	4
Summa redovisat i resultaträkningen	6	7

Tabell 4.7.g Redovisat i övrigt totalresultat
(miljoner EUR)

	2020	2019
Aktuariella vinster/förluster på förpliktelser från förändringar i finansiella antaganden (övrigt totalresultat)	-153	-177
Aktuariella vinster/förluster på förpliktelser från förändringar i demografiska antaganden (övrigt totalresultat)	17	-3
Avkastning på plantillgångar, exklusive belopp som ingår i nettoränta på den förmånsbestämda nettoförpliktelsen	141	130
Omvärderingar av förmånsbestämda pensionsplaner	5	-50

Tabell 4.7.h Antaganden för de aktuariella beräkningarna

	2020 %	2019 %
Diskonteringsränta, Sverige	1,3	1,5
Diskonteringsränta, Storbritannien	1,4	2,1
Förväntade löneökningar, Sverige	2,0	2,3
Förväntade löneökningar, Storbritannien	2,6	2,3
Inflation (KPI), Sverige	1,5	1,8
Inflation (KPI), Storbritannien	2,1	1,8

Finansiering

4.7 PENSIONS FÖRPLIKTELSE



Redovisningsprinciper

Pensionsförpliktelser och liknande långfristiga förpliktelser

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

Avgiftsbestämda pensionsplaner

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

Förmånsbestämda pensionsplaner

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

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

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

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

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

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



Osäkerheter och bedömningar

Det bokförda värdet i samband med förmånsbestämda pensionsplaner bedöms utifrån ett antal antaganden, däribland diskonteringsränta, inflationstakt, lönetillväxt och livslängd. En liten skillnad i verkligt utfall jämfört

med antaganden och ändringar i antaganden kan få en väsentlig effekt på nettoförpliktelsernas bokförda värde.

Övriga områden

5.1 SKATT



Aktuell och uppskjuten skatt

Skatt i resultaträkningen

Kostnaderna avseende aktuell skatt ökade till 34 miljoner EUR jämfört med 24 miljoner EUR förra året, främst på grund av högre aktuell skatt.

Aktuell skatt

Kostnaderna avseende aktuell skatt ökade till 35 miljoner EUR jämfört med 28 miljoner EUR förra året, främst på grund av högre vinst. Förutbetalda aktuell skatt och betalningar relaterade till aktuell skatt tidigare år uppgick till 28 miljoner EUR, vilket var ungefär i nivå med förra året.

Uppskjuten skatt

Uppskjuten nettoskatteskuld uppgick till 35 miljoner EUR, vilket motsvarar en minskning med 3 miljoner EUR jämfört med förra året, varav 1 miljon EUR påverkade resultaträkningen. Uppskjutna nettoskatteskulder bestod av uppskjutna bruttoskatteskulder på 64 miljoner EUR, främst hänförliga till temporära skillnader i immateriella tillgångar, pensionsförpliktelser samt övriga poster. Dessa uppvägdes av uppskjutna skattefordringar på 29 miljoner EUR avseende materiella anläggningstillgångar och uppskjutna underskottsavdrag.

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

	2020	2019
Aktuell skatt		
Aktuell skatt på årets resultat avser:		
Kooperationsskatt	9	8
Bolagsskatt	26	19
Justering avseende tidigare år, aktuell skatt	-	1
Summa aktuell skatt	35	28
Uppskjuten skatt		
Förändring i uppskjutna skatter för året	-	-6
Justering avseende tidigare år, uppskjuten skatt	-2	2
Effekt av förändringar i skattesatser och lagar	1	-
Summa uppskjutna skattekostnader/-intäkter	-1	-4
Summa skatt i resultaträkningen	34	24

Tabell 5.1.b Beräkning av effektiv skattesats
(miljoner EUR)

	2020		2019	
Resultat före skatt		386		347
Lagstadgad bolagsskattesats i Danmark	22,0 %	85	22,0 %	76
Effekt av skattesatser i andra jurisdiktioner	-1,8 %	-7	-0,9 %	-3
Effekt av företag som omfattas av kooperationsskatt	-8,8 %	-34	-9,2 %	-32
Icke skattepliktiga intäkter med avdrag för ej avdragsgilla kostnader	-0,5 %	-2	-1,4 %	-5
Effekt av förändringar i skattesatser och lagar	0,2 %	1	0,0 %	-
Justering avseende skattekostnader tidigare år	-0,5 %	-2	0,9 %	3
Övriga justeringar	-1,8 %	-7	-4,4 %	-15
Totalt	8,8 %	34	6,9 %	24

Table 5.1.c. Uppskjuten skatt
(miljoner EUR)

	2020	2019
Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 1 januari	-38	-54
Uppskjuten skatt redovisad i resultaträkningen	2	4
Uppskjuten skatt redovisad i övrigt totalresultat	4	10
Effekt av förändring i skattesats	-1	-
Valutakursjusteringar	-2	2
Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 31 december	-35	-38
Uppskjuten skatt, efter temporära skillnader, brutto		
Immateriella tillgångar	-9	-8
Materiella anläggningstillgångar	22	25
Avsättningar, pensionsförpliktelser och andra tillgångar	-21	-12
Uppskjutna underskottsavdrag	9	12
Övriga	-36	-55
Summa uppskjuten skatt, efter temporära skillnader, brutto	-35	-38
Redovisade i balansräkningen som:		
Uppskjutna skattefordringar	29	43
Uppskjutna skatteskulder	-64	-81
Totalt	-35	-38

Övriga områden

5.1 SKATT

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



Redovisningsprinciper

Skatt i resultaträkningen

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

Aktuell skatt

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

Uppskjuten skatt

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

Uppskjuten skatt fastställs med hjälp av skattesatser (och lagar) som har antagits eller väsentligen antagits i slutet av rapporteringsperioden och förväntas gälla när den tillhörande uppskjutna skattefordran realiseras eller uppskjutna skatteskulden regleras. Förändring av uppskjutna skattefordringar och skatteskulder till följd

Koncernen har redovisat uppskjutna skattefordringar avseende underskottsavdrag på sammanlagt 9 miljoner EUR. Temporära skillnader för vilka uppskjutna skattefordringar inte redovisats uppgick till 29 miljoner EUR, vilket är oförändrat jämfört med förra året. Ej redovisade uppskjutna skattefordringar avser uppskjutna underskottsavdrag.

av ändringar i skattesatser redovisas i resultaträkningen, förutom poster som redovisas i övrigt totalresultat.

Uppskjutna skattefordringar, inklusive skatt på skattemässiga underskott som får utnyttjas vid ett senare tillfälle, redovisas under övriga långfristiga fordringar med det värde som de förväntas bli utnyttjade, antingen vid kvittning mot skatt på framtida vinster eller vid kvittning mot uppskjutna skatteskulder i företag inom samma juridiska skatteenhet och jurisdiktion.

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder kvittas när det finns en laglig rätt att kvitta aktuella skattefordringar och skulder, och när uppskjutna skattesaldon avser samma skattemyndighet. Aktuella skattefordringar och skatteskulder kvittas om företaget har en laglig rätt att kvitta och avser att antingen reglera på nettobasis, eller realisera tillgången och reglera skulden samtidigt.



Osäkerheter och bedömningar

Uppskjuten skatt

Uppskjuten skatt avspeglar bedömningar av den faktiska framtida skatt som ska betalas avseende poster i redovisningen, med hänsyn tagen till tidpunkt och sannolikhet. Dessutom avspeglar dessa bedömningar förväntningar på framtida skattepliktiga inkomster. Faktisk framtida skatt kan avvika från dessa bedömningar som en följd av förändrade förväntningar på de framtida skattepliktiga inkomsterna, framtida lagändringar för inkomstskatt eller utfallet av skattemyndigheternas slutliga genomgång av koncernens skattedeklarationer. Redovisningen av en uppskjuten skattefordran är också beroende av en uppskattning av det framtida nyttjandet av tillgången.

Övriga områden

5.2 ARVODE TILL REVISORER SOM VALTS AV REPRESENTANTSKAPET



Arvode till EY

Arvoden till revisorer är hänförliga till EY.

Tabell 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
(miljoner EUR)

	2020	2019
Lagstadgad revision	1,5	1,5
Andra intyg	0,2	0,1
Skattemässigt stöd	0,6	0,7
Övriga ersättningar	0,4	0,9
Summa arvode till revisorer	2,7	3,2

Övriga områden

5.3 LEDNINGENS ARVODEN OCH TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE PARTER



Ersättning till ledningen

Ersättningen till de 18 registrerade styrelseledamöterna bedöms och justeras vartannat år och godkänns av representantskapet. Styrelsens ersättning justerades senast 2019. De principer som tillämpas för beräkning och fastställande av ersättningen till styrelsen beskrivs på sidan 47. Styrelseledamöter får betalt för mjölkleveranser till Arla Foods ambas på samma villkor som andra ägare. Detsamma gäller för instrument gällande individuellt kapital.

Direktionen består av koncernchef Peder Tuborgh och Chief Commercial Officer för Europa, Peter Giørtz-Carlson. Principer som tillämpas för direktionens ersättning beskrivs på sidan 47.

Tabell 5.3.a Arvoden till ledningen
(miljoner EUR)

	2020	2019
Styrelsen		
Löner och arvoden	1,3	1,3
Totalt	1,3	1,3
Direktionen		
Fast ersättning	2,4	2,3
Pension	0,3	0,3
Kortfristiga rörliga incitament	1,0	0,5
Långfristiga rörliga incitament	0,9	0,4
Totalt	4,6	3,5

Ovanstående tabell inkluderar belopp som betalats under respektive rapporteringsperiod. I ersättningspaketet till direktionen ingår incitamentsplaner enligt beskrivningen på sidan 47. För 2020 var det upplupna beloppet 6,1 miljoner EUR (3,5 miljoner EUR i fjol). Beloppet baserades på rapporterade nyckeltal tillsammans med uppskattningar av resultatet jämfört med konkurrenterna och följaktligen kan den slutliga framtida utbetalningen avvika.

Tabell 5.3.b Transaktioner med styrelsen
(miljoner EUR)

	2020	2019
Köp av mjölkråvara	26,5	26,0
Efterlikvid för föregående år	0,8	2,1
Totalt	27,3	28,1
Oreglerade mjölkleveranser i leverantörsskulder och övriga skulder	1,5	1,5
Instrumenten avseende individuellt kapital	2,6	2,9
Totalt	4,2	4,4

Se not 3.3 för information om transaktioner med intresseföretag och joint ventures.

Övriga områden

5.4 KONTRAKTUELLA SKYLDIGHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE



Kontraktuella förpliktelser och åtaganden

Arlas kontraktuella förpliktelser och åtaganden uppgick till 364 miljoner EUR jämfört med 254 miljoner EUR förra året. Ökade förpliktelser på IT-avtal, ökade garantiåtaganden och ökade åtaganden inom CAPEX-förvärv var de främsta orsakerna till utvecklingen.

De kontraktuella åtagandena bestod av IT-licenser, kortfristiga leasingavtal och leasingavtal avseende tillgångar med lågt värde och avtal om köp av materiella anläggningstillgångar.

Som säkerhet för en hypoteksskuld, i enlighet med den danska lagen om hypotekslån, med ett nominellt värde av 1 061 miljoner EUR, jämfört med 966 miljoner EUR förra året, har koncernen lämnat pant i fastigheter.

Koncernen är part i ett fåtal rättsprocesser, tvister och andra krav. Ledningen tror att utfallet av dessa rättsprocesser inte kommer att få någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella ställning utöver det som redovisas i de finansiella rapporterna.

Övriga områden

5.5 HÄNDELSE EFTER BALANSDAGEN

Inga händelser med en väsentlig påverkan på de finansiella rapporterna har inträffat efter balansdagen.

Övriga områden

5.6 ALLMÄNNA REDOVISNINGSPRINCIPER

Koncernredovisning

Arlas koncernredovisning i denna årsredovisning har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven) för stora företag i klass C. Arla är inte ett företag av allmänt intresse enligt EU, eftersom koncernen inte har några skuldinstrument som handlas på någon reglerad marknadsplats i EU. Koncernredovisningen godkändes för publicering av styrelsen den 10 februari 2021 och presenterades för representantskapet för godkännande den 25 februari 2021.

Den funktionella valutan i moderbolaget är DKK. Presentationsvalutan för moderbolaget och för koncernen är EUR.

Dessa finansiella rapporter upprättas i miljoner EUR med avrundningar.

Koncernredovisningen upprättas genom en sammanslagning av moderbolagets och de enskilda dotterbolagens finansiella rapporter, som är upprättade enligt koncernens redovisningsprinciper. Omsättning, kostnader, tillgångar, skulder och poster som ingår i eget kapital i dotterbolagen sammanräknas och presenteras rad för rad. Koncerninterna innehav, saldon och transaktioner samt orealiserade intäkter och kostnader i samband med dessa elimineras.

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods amba (moderbolaget) och de dotterbolag i vilka moderbolaget direkt eller indirekt äger mer än 50 procent av rösträtten eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. Företag som styrs gemensamt via ett kontraktsarrangemang räknas som joint ventures. Företag, i vilka koncernen har ett betydande men inte bestämmande inflytande, betraktas som intresseföretag. Ett betydande inflytande innebär i allmänhet att man direkt eller indirekt äger eller kontrollerar mer än 20 procent, men högst 50 procent, av rösterna.

Orealiserade vinster från transaktioner med joint ventures och intresseföretag, t.ex. vinster som uppstår vid försäljning till joint ventures eller intresseföretag då kunden betalar med medel som delvis ägs av koncernen, elimineras mot investeringens bokförda värde i förhållande till koncernens intresse i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt, dock endast om ingen värdenedgång ägt rum.

Koncernredovisningen upprättas på basis av anskaffningskostnad, förutom vissa poster med en alternativ beräkningsgrund, vilka beskrivs i dessa redovisningsprinciper. Vissa omklassificeringar har genomförts jämfört med tidigare. Dessa har dock ingen inverkan på nettoresultatet eller eget kapital.

Omräkning av transaktioner och monetära poster i utländsk valuta

För varje rapporterende företag i koncernen fastställs en funktionell valuta, som används i den primära ekonomiska miljön där det enskilda företaget är verksamt. Transaktioner i utländsk valuta omräknas vid första redovisning till transaktionsdagens kurs för den funktionella valutan. Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan med hjälp av balansdagens valutakurs. Valutakursdifferenser redovisas i resultaträkningen under finansiella poster. Icke-monetära poster, t.ex. materiella tillgångar, som värderas baserat på anskaffningskostnad i utländsk valuta, omräknas till den funktionella valutan när de redovisas för första gången.

Omräkning av utländsk verksamhet

Tillgångar och skulder i koncernföretag, däribland andelen av nettotillgångarna och goodwill i joint ventures och intresseföretag med annan funktionell valuta än EUR, omräknas till EUR med växelkursen vid årets slut. Omsättningen, kostnaderna och andelen av årets resultat omräknas till EUR med den månatliga genomsnittskursen om den inte skiljer sig väsentligt från kursen på transaktionsdagen. Valutakursdifferenser redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i reserv för valutakursjusteringar.

Vid en delavyttring av intresseföretag och joint ventures överförs den relevanta proportionella andelen av den ackumulerade valutakursomräkningsreseven till årets resultat tillsammans med eventuella vinster eller förluster i samband med avyttringen. Återbetalning av utestående mellanhavanden som är en del av nettoinvesteringen betraktas inte som en delavyttring av dotterbolaget.

Antagande av nya eller ändrade IFRS

Arla har implementerat alla nya standarder och tolkningar som antagits av EU från och med 2020. IASB har utfärdat ett antal nya, eller ändrade och reviderade, redovisningsstandarder och tolkningar som ännu inte trätt ikraft. Arla kommer att anta de nya standarderna när de blir obligatoriska. Ingen väsentlig påverkan förväntas av detta.

Övriga områden

5.7 KONCERNÖVERSIKT

	Land	Valuta	Koncernandel		Land	Valuta	Koncernandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%	Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100	AF A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100	Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Japan KK	Japan	JPY	100	Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Sydkorea	KRW	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd.	Guernsey	DKK	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100	Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentina	USD	100	Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100	Arla DP Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100	Arla Foods Investment A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MZN	100	Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100	Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods WLL	Bahrain	BHD	100	Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Arla Oy	Finland	EUR	100	Arla Foods Belgium A.G.	Belgien	EUR	100
Massby Facility & Services Ltd Oy	Finland	EUR	60	Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Tyskland	EUR	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	37	Arla CoAr Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100	ArNoCo GmbH & Co. KG *	Tyskland	EUR	50
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50	Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100	Biolac GmbH & Co. KG *	Tyskland	EUR	50
Arla Foods UK Holding Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Biolac Verwaltungs GmbH *	Tyskland	EUR	50
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Kuwait Company WLL	Kuwait	KWD	49
Arla Foods GP Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Finance Ltd.	Storbritannien	GBP	33	Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Arla Foods Ltd.	Storbritannien	GBP	100	AFIQ WLL	Bahrain	BHD	51
Arla Foods Hatfield Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Limited Partnership	Storbritannien	GBP	100	Aishichenxi Dairy Products Import & Export Co. Ltd. **	Kina	CNY	50
Yeo Valley Dairies Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Wuhan ASCX Dairy Co. Ltd.	Kina	CNY	50
Arla Foods Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Corporation	Filippinerna	PHP	100
MV Ingredients Ltd. *	Storbritannien	GBP	50	Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla Foods B.V.	Nederländerna	EUR	100	Arla Global Development Company Ltd.	Nigeria	NGN	99
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100	TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
Danya Foods Ltd.	Saudiarabien	SAR	75	TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100

Övriga områden

5.7 KONCERNÖVERSIKT

	Land	Valuta	Koncernandel		Land	Valuta	Koncernandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%	Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Svenska Bönders Klassiska Ostar AB	Sverige	SEK	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (i likvidation)	Tyskland	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australien	AUD	51
Årets Kock AB	Sverige	SEK	67	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods LLC	Ryssland	RUB	80	Arla Foods France S.a.r.l	Frankrike	EUR	100
Arla Foods Inc.	USA	USD	100	Arla Foods S.R.L.	Dominikanska rep.	DOP	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100	Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100	Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla National Foods Products LLC	UAE	AED	49
Arla Foods Agrar Service GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla National Food Products Company LLC	Oman	OMR	67
Arla Foods LLC	Ryssland	RUB	20	Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Team-Pack Vertriebs-Gesellschaft für Verpackungen mbH	Tyskland	EUR	100	Marygold Trading K/S °	Danmark	DKK	100
Dofo Cheese Eksport K/S °	Danmark	DKK	100	Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
Dofo Inc.	USA	USD	100	PT. Arla Indofood Makmur Dairy Import PMA.	Indonesien	IDR	50
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100	PT. Arla Indofood Suksus Dairy Manufacturing PMA.	Indonesien	IDR	100
J.P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100	COFCO Dairy Holdings Limited **	Brittiska Jungfruöarna	HKD	30
AFI Partner ApS	Danmark	DKK	100	Svensk Mjolk Ekonomisk förening	Sverige	SEK	75
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98	Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Sverige	SEK	24
Arla Foods AS	Norge	NOK	100	Jörd International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51	Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100	Svenska Ostklassiker AB	Sverige	SEK	68
Arla Foods FZE	UAE	AED	100				
Arla Foods Hellas S.A.	Grekland	EUR	100				
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100				

* Joint ventures ** Intresseföretag

° Företaget lämnar inte en lagstadgad årsredovisning enligt § 5 i den danska lagstiftningen
Utöver ovanstående äger koncernen ett antal enheter utan väsentlig verksamhet.

Moderbolagets finansiella rapporter

Koncernredovisningen representerar, i enlighet med § 149 i den danska årsredovisningslagen, ett utdrag ur Arlas fullständiga årsredovisning. För att göra denna redovisning mer överskådlig och användarvänlig har vi valt att publicera en koncernredovisning som inte innehåller de finansiella rapporterna för moderbolaget, Arla Foods amba. Moderbolagets årsrapport är en integrerad del av hela årsredovisningen och finns på www.arlafoods.com. Vinstdelning och efterlikvid från moderbolaget redovisas i avsnittet om eget kapital i koncernredovisningen. Den fullständiga årsrapporten innehåller uttalanden av styrelsen och direktionen, samt den oberoende revisorns berättelse.

STYRELSENS OCH DIREKTIONENS RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN

I dag har styrelsen och koncernchefen diskuterat och godkänt Arla Foods ambas årsredovisning för räkenskapsåret 2020. Årsrapporten har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter samt ESG-data ger en sann och rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2020, samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2020.

Det är vår uppfattning att förvaltningsberättelsen ger en sann och rättvisande bild av utvecklingen av koncernens och moderbolagets finansiella ställning, aktiviteter och ekonomiska omständigheter, årets resultat och kassaflöde samt en beskrivning av de mest betydande risker och osäkerhetsfaktorer som koncernen och moderbolaget står inför.

Årsredovisningen överlämnas för godkännande vid representantskapets möte.

Århus, 10 februari 2021

Peder Tuborgh
KONCERNCHEF

René Lund Hansen

Jan-Erik Hansson

Jørn Kjær Madsen

Inger-Lise Sjöström

Peter Giørtz-Carlson
Medlem i direktionen

Jonas Carlgren

Walter Lausen

Johnnie Russell

Håkan Gillström
Medarbetarrepresentant

Jan Toft Nørgaard
Ordförande

Arthur Fearnall

Bjørn Jepsen

Marcel Goffinet

Ib Bjerglund Nielsen
Medarbetarrepresentant

Heléne Gunnarson
Vice ordförande

Manfred Graff

Steen Nørgaard Madsen

Simon Simonsen

Harry Shaw
Medarbetarrepresentant

DE OBEROENDE REVISORERNAS BERÄTTELSE

TILL ÄGARN I ARLA FOODS AMBA

Utlåtande

Vi har granskat koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter för Arla Foods ambas för perioden 1 januari–31 december 2020 som omfattar resultaträkning, rapporten över totalresultat, balansräkning, rapporten över förändringar av eget kapital, kassaflödesanalys och noterna, inklusive en sammanfattning av väsentliga redovisningsprinciper för såväl koncernen som moderbolaget. Koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter ger en sann och rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2020 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2020 i överensstämmelse med IFRS som godkänts av EU och de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen.

Grund för utlåtande

Vi har genomfört granskningen i enlighet med International Standards on Auditing (ISA) och de ytterligare krav som gäller i Danmark. Vårt ansvar enligt de standarderna och kraven beskrivs mer utförligt i avsnittet om revisorns ansvar för granskningen av koncernredovisningen och moderbolaget (här nedan tillsammans ”de finansiella rapporterna”) i rapporten. Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Oberoende

Vi är oberoende av koncernen i enlighet med IESBA-koden (International Ethics Standards Board for Accountants’ Code of Ethics for Professional Accountants) och de ytterligare krav som gäller i Danmark, och vi har fullgjort våra övriga etiska skyldigheter i enlighet med dessa regler och krav.

Uttalande om förvaltningsberättelsen

Ledningen är ansvarig för förvaltningsberättelsen.

Vårt utlåtande om de finansiella rapporterna omfattar inte förvaltningsberättelsen, och vi gör därför inget uttalande avseende denna.

I samband med vår granskning av de finansiella rapporterna är vårt ansvar att läsa förvaltningsberättelsen och då beakta om förvaltningsberättelsen i något väsentligt hänseende inte stämmer överens med de finansiella rapporterna eller de kunskaper som vi inhämtat under revisionen, eller på annat sätt visar sig vara väsentligen felaktiga.

Dessutom är det vårt ansvar att ta ställning till om förvaltningsberättelsen ger den information som krävs enligt den danska årsredovisningslagen.

Baserat på vår granskning drar vi slutsatsen att förvaltningsberättelsen stämmer överens med de finansiella rapporterna och har upprättats i enlighet med kraven i den danska årsredovisningslagen. Vi har inte identifierat några väsentliga felaktigheter i förvaltningsberättelsen.

Ledningens ansvar för de finansiella rapporterna

Ledningen är ansvarig för upprättandet av en koncernredovisning och finansiella rapporter för moderbolaget som ger en sann och rättvisande bild i enlighet med IFRS, som antagits av EU, samt de ytterligare kraven i den danska årsredovisningslagen och för den internkontroll som ledningen bedömer som nödvändig för att möjliggöra upprättande av finansiella rapporter för moderbolaget som är fria från väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller fel.

Vid upprättandet av de finansiella rapporterna är det ledningens ansvar att bedöma koncernens och moderbolagets förmåga att fortsätta bedriva sin verksamhet och att lämna upplysningar om relevanta frågor och att använda fortlevnadsprincipen som grund för upprättandet av de finansiella rapporterna, om inte ledningen antingen väljer att likvidera koncernen eller moderbolaget eller upphöra med verksamheten, eller inte har några andra realistiska möjligheter än att göra så.

Revisorns ansvar för granskningen av de finansiella rapporterna

Vårt mål är att med rimlig säkerhet kunna uttala oss om att det i de finansiella rapporterna som helhet inte förekommer väsentliga fel, oavsett om dessa är avsiktliga eller oavsiktliga, och lämna en revisionsberättelse som inkluderar vårt uttalande. Rimlig säkerhet är en hög säkerhetsnivå, men inte en garanti för att en revision i enlighet med ISA och de ytterligare krav som gäller i Danmark alltid kommer att leda till att en väsentlig felaktighet upptäcks. Felaktigheter kan vara avsiktliga eller oavsiktliga och anses väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar på grundval av de finansiella rapporterna.

Som en del av en revision som genomförts i enlighet med ISA och de ytterligare krav som gäller i Danmark använder vi oss av vårt professionella omdöme och har ett kritiskt förhållningssätt under revisionen. Vi:

- identifierar och bedömer riskerna för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna, avsiktliga eller oavsiktliga, utformar och utför revisionsförfaranden som svarar mot dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och lämpliga för att vi ska kunna göra ett uttalande. Risken för att inte upptäcka en avsiktlig väsentlig felaktighet är högre än för ett oavsiktligt fel, eftersom avsiktliga felaktigheter kan innefatta samverkan, förfälskning, avsiktliga utelämnanden, missvisande framställningar eller åsidosättande av interna kontroller.
- inhämtar en förståelse för interna kontroller som är relevanta för revisionen för att utforma revisionsförfaranden som är lämpliga i sammanhanget, men inte för att lämna ett uttalande om effektiviteten i koncernens och moderbolagets interna kontroll.
- utvärderar lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i ledningens uppskattningar och tillhörande upplysningar.

- drar en slutsats avseende lämpligheten i ledningens användning av fortlevnadsprincipen som grund för upprättandet av de finansiella rapporterna och om det baserat på de inhämtade revisionsbevisen finns en väsentlig osäkerhet rörande händelser eller förhållanden som kan göra det tveksamt om koncernen och moderbolaget har förmåga att fortsätta bedriva sin verksamhet. Om vi drar slutsatsen att det föreligger en väsentlig osäkerhet måste vi dra uppmärksamhet till de tillhörande upplysningarna i de finansiella rapporterna, eller om upplysningarna inte är tillräckliga, ändra vårt uttalande. Vår slutsats baseras på de revisionsbevis som inhämtats till och med datum för revisionsberättelsen. Framtida händelser eller förhållanden kan dock göra att koncernen och moderbolaget inte kan fortsätta bedriva verksamheten.
- utvärderar den övergripande presentationen av, strukturen hos och innehållet i de finansiella rapporterna, däribland upplysningarna, och huruvida de finansiella rapporterna representerar de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en sann och rättvisande bild.
- Vi inhämtar tillräckligt ändamålsenliga revisionsbevis rörande enheternas finansiella information eller koncernens affärsaktiviteter för att kunna lämna ett uttalande om koncernredovisningen. Vi är ansvariga för riktningen, tillsynen och utförandet av koncernrevisionen. Vi har hela ansvaret för vårt revisionsuttalande.

Vi kommunicerar med dem som är ansvariga för styrning rörande bland annat den planerade omfattningen av och tidpunkten för revisionen och väsentliga iakttagelser, däribland väsentliga brister i internkontrollen som vi identifierar under vår revision.

Århus, 10 februari 2021
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Auktoriserad
revisor
MNE-nr 24687

Jes Lauritzen
Auktoriserad
revisor
MNE-nr 10121

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



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KONCERNENS ESG-DATA

- 122 **Koncernens ESG-data (miljö, socialt ansvar och ägarstyrning)**

ANTECKNINGAR

Miljösiffror

- 123 1.1 Utsläpp av växthusgaser (CO₂e)
125 1.2 Förnybar energi
126 1.3 Fast avfall
127 1.4 Djurvälstånd

Sociala siffror

- 128 2.1 Heltidsekvivalenter
129 2.2 Könsfördelning i styrelsen
130 2.3 Löneknot efter kön
130 2.4 Personalomsättning
131 2.5 Livsmedelssäkerhet – återkallelser
131 2.6 Olyckor

Ägarstyrning

- 132 3.1 Könsfördelning – styrelse
132 3.2 Närvaro på styrelsemöten
133 3.3 Allmänna redovisningsprinciper

RAPPORTER

- 134 **Den oberoende revisorns kombinerade berättelse**

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

Hållbarhet på Arla

Hållbarhet är en hörnsten i Arlas strategi. Arla strävar efter att leverera hälsosamma och näringsrika mejeri-produkter till konsumenter globalt och har åtagit sig att göra det med en ständigt minskad miljöpåverkan. 2019 lanserade Arla en omfattande hållbarhetsstrategi för att nå dessa mål.

För att visa vårt engagemang för hållbarhetsagendan och öka ansvarigheten när det gäller de mål som Arla satt upp beslutade koncernen under 2019 att rapportera sina ESG-resultat (miljö, socialt ansvar och ägarstyrning) i årsredovisningen, för vilka EY lämnade ett utlåtande med begränsad säkerhet. 2020 ville Arla förbättra kvaliteten på koncernens ESG-data och rapporteringsprocess. Som en vägledning användes EY:s krav för rimlig säkerhet, vilket Arla även erhöill på de flesta av ESG-nyckeltalen 2020. På grund av olika skäl som främst rör bristande standardisering i rapporteringen över gårdar samt den externa valideringsprocess av egenkontrollerade klimatdata, som bromsades av covid-19-pandemin, erhöills endast begränsad säkerhet gällande utsläpp inom scope 3 under 2020. Läs mer om det externa förfarandet på sidan 134.

ESG-siffrorna i nedanstående avsnitt valdes ut efter väsentlighet och i enlighet med de senaste rapporteringsriktlinjerna som publicerats av Finansforeningen/CFA Society Denmark, FSR – danske revisorer och Nasdaq. Datamognad och datakvalitet beaktades också vid valet av de siffror som presenteras i detta avsnitt. Några av de nyckeltal som rekommenderas av de ovan nämnda yrkesorganen ingår därför inte i den aktuella rapporten. Framför allt rapporterar Arla inte om vattenförbrukning, främst på grund av att huvuddelen av företagets vattenförbrukning avser gårdar, där den för närvarande inte mäts på en tillfredsställande nivå.

Arlas största miljöpåverkan gäller de indirekta koldioxidutsläppen, scope 3-utsläppen, närmare bestämt mjölkproduktionen på gårdarna (86 procent av de totala CO₂e-utsläppen). Från 2020 erbjöds Arlas ägare ett incitament på 1 eurocent per kilo mjölk för

att genomföra en klimatberäkning på sin gård, vilket resulterade i en betydande ökning av utsläppsdata på gårdsnivå. 93 procent av de aktiva ägarna besvarade det detaljerade klimatfrågeformuläret. För mer information om klimatberäkningsprogrammet se sidan 34, för mer om att mäta scope 3 på Arla se sidan 124.

2019 meddelade Science Based Target Initiative officiellt att våra utsläppsmål ligger i linje med klimatforskningen.

Våra Science Based Targets:

- Minska utsläppen av växthusgaser med 30 procent för scope 1 och scope 2 i absoluta tal från 2015 till 2030
- Minska utsläppen av växthusgaser med 30 procent för scope 3 per kilo obehandlad mjölk och vassle från 2015 till 2030

Utöver Science Based Targets tillkännagav Arla också ambitionen att ha netto noll klimatavtryck 2050.

2020 räknade Arla, enligt koncernens omräkningspolicy och riktlinjerna i initiativet Science Based Target, om de baslinjer som rör deras Science Based Targets på grund av betydande metodförändringar och en breddning av rapporteringsomfattningen. Läs mer om dessa förändringar på sidan 124. Arlas omräkningspolicy finns på sidan 133.

Arla publicerar också årligen en CSR-rapport, där koncernen presenterar djupgående analyser av framstegen mot sina mål inom miljö, socialt ansvar och ägarstyrning. En deluppsättning av de siffror som presenteras i denna rapport finns där. Du hittar CSR-rapporten och ytterligare information om vårt hållbarhetsarbete på Arlas webbplats.

Femårig ESG-översikt

ESG Not	2020	2019	2018	2017	2016
Miljö					
CO ₂ e scope 1 (miljoner kilo)	474	463	490	492	474
CO ₂ e scope 2 – platsbaserat (miljoner kilo)	237	274	263	313	334
Scope 2 - marknadsbaserat (miljoner kilo)	277	399	456	438	466
CO ₂ e scope 3 (miljoner kilo)*	18 479	18 243	18 411	18 528	18 644
Totalt CO₂e (miljoner kilo)	1.1	19 230	19 105	19 357	19 458
<i>Summa CO₂e platsbaserat (miljoner kilo)</i>	<i>19 176</i>	<i>18 977</i>	<i>19 156</i>	<i>19 337</i>	<i>19 456</i>
Co ₂ e scope 3 per kilo mjölk och vassle (miljoner kilo)*	1,21	1,21	1,20	1,22	1,22
CO ₂ e-minskning (scope 1 and 2) marknadsbaserat	-24 %	-12 %	-4 %	-5 %	-4 %
CO ₂ e-minskning (scope 1 and 2) platsbaserat	-16 %	-14 %	-12 %	-6 %	-6 %
Framsteg mot 2030-målet för minskning av CO ₂ e (scope 3 per kilo mjölk och vassle)	-7 %	-7 %	-7 %	-6 %	-6 %
Andel förnybar energi (%) marknadsbaserat	1.2	31 %			
Andel förnybar energi (%) platsbaserat	1.2	35 %	33 %	27 %	24 %
Fast avfall (ton)	1.3	32 975	33 713	34 600	32 608
Andel ägare som rapporterade djurvälstånd (%)	1.4	100 %	89 %	82 %	
Socialt ansvar					
Heltidsekvivalenter (genomsnitt)	2.1	20 020	19 174	19 190	18 973
Total andel kvinnor (%)	2.2	27 %	27 %	27 %	26 %
Andelen kvinnor på chefsnivå eller högre (%)	2.2	26 %	26 %	23 %	22 %
Andel kvinnor i koncernledningen (EMT) (%)	2.2	14 %	29 %	29 %	29 %
Könskvot löner, tjänstemän (man mot kvinna)	2.3	1,05	1,05	1,06	-
Personalomsättning (%)	2.4	10 %	12 %	12 %	11 %
Livsmedelssäkerhet – antal återkallelser	2.5	1	4	2	10
Olycksfrekvens (per miljon arbetstimmar)	2.6	5	6	8	10
Ägarstyrning					
Andel kvinnor bland styrelseledamöter (%)**	3.1	13 %	13 %	13 %	12 %
Närvaro styrelsemöten (%)	3.2	99 %	96 %	99 %	99 %

* Scope 3-utsläpp från gårdar erhöill begränsad säkerhet 2020

**Inklusive alla styrelseledamöter, de som valts av bolagsstämman, arbetstagarrepresentanter och externa rådgivare, var andelen kvinnor 20 procent den 31 december 2020

Miljösiifror

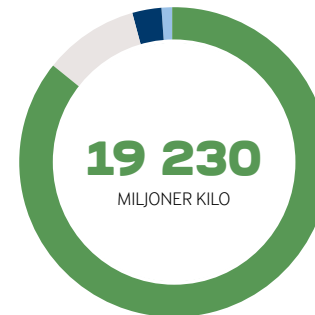
1.1 UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER (CO₂E)De totala CO₂e-utsläppen påverkas av mjölk och vassle

För att följa upp Arlas bidrag till klimatförändringarna och framstegen mot våra utsläppsmål beräknas utsläppen av växthusgaser (uttryckt i CO₂-ekvivalenter, CO₂e) varje år. CO₂e är indelat i tre scope, enligt metoden för GHG-protokollet. De tre scopen omfattar nästan alla Arlas aktiviteter.

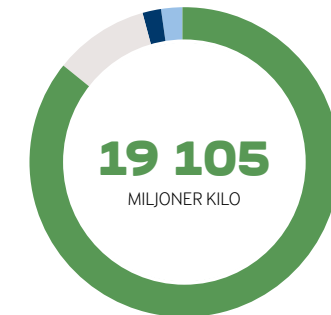
De totala CO₂e-utsläppen minskade till 19 230 miljoner kilo från 19 105 miljoner kilo förra året. Ökningen kan förklaras av högre invägd mjölkråvara och ökade inköp av extern vassle i Arla Foods Ingredients, medan ändringen av metod (till marknadsbaserat) och därmed redovisningen av inköp av förnybar energi minskade utsläppen, läs mer på sidan 124. I linje med Arlas Science Based Targets redovisar gruppen inte kolkrediter.

Sedan 2015 har CO₂e-utsläppen i scope 1 och 2 minskat med 24 procent, och vi är på god väg att nå vårt Science Based Target för 2030 som är att minska utsläppen med 30 procent.

Scope 3-utsläppen per kilo mjölk och vassle uppgick 2020 till 1,21 och har minskat med 7 procent sedan 2015 tack vare aktiviteter på Arlagårdarna. Enligt vårt Science Based Target ska scope 3-utsläppen per kilo mjölk och vassle minskas med 30 procent år till 2030. Utsläppen från mjölk uppgick 2020 endast till 1,17 kilo CO₂e per kilo mjölk, medan påverkan från ägarmjölk specifikt uppgick till 1,15 kilo CO₂e per kilo ägarmjölk.

CO₂e-utsläpp 2020
(Miljoner kilo)

- Scope 3 från gårdar, 86 %
- Scope 3 från köpta varor och tjänster, 10 %
- CO₂e scope 1: 3 %
- CO₂e scope 2: 1 %

CO₂e-utsläpp 2019
(Miljoner kilo)

- Scope 3 från gårdar, 86 %
- Scope 3 från köpta varor och tjänster, 10 %
- CO₂e scope 1: 2 %
- CO₂e scope 2: 2 %

ESG Tabell 1.1 Utsläpp av växthusgaser*
(miljoner kilo)CO₂e scope 1

Verksamhet	381	366	400	408	388
Transport	93	97	90	84	86
Totalt CO₂e scope 1	474	463	490	492	474

CO₂e scope 2

Summa CO₂e scope – marknadsbaserat**	277	399	456	438	466
<i>Scope 2 – platsbaserat</i>	<i>237</i>	<i>274</i>	<i>263</i>	<i>313</i>	<i>334</i>

CO₂e scope 3

Utsläpp från gårdar:

Utsläpp hänförliga till mjölkproduktion och verksamhet på gården***

Utsläpp från köpta varor och tjänster:

Vassle	1 133	1 032	1 162	1 002	1 117
Förpackning	396	384	383	384	433
Transport	306	312	326	345	359
Verksamhet	145	135	134	131	132
Totalt CO₂e scope 3	18 479	18 243	18 411	18 528	18 644
Totalt CO₂e	19 230	19 105	19 357	19 458	19 584
<i>Summa CO₂e – platsbaserat</i>	<i>19 176</i>	<i>18 977</i>	<i>19 156</i>	<i>19 337</i>	<i>19 456</i>



Redovisningsprinciper

Utsläppen av växthusgaser mäts i CO₂e och indelas i tre scope.

Beräkning av CO₂-ekvivalenter

Växthusgaser är gaser som bidrar till uppvärmningen av klimatet genom att absorbera infraröd strålning. Förutom den välkända koldioxiden (CO₂) förekommer två andra viktiga växthusgaser i samband med mejeriproduktion: dikväveoxid (N₂O) och metan (CH₄). För att beräkna de totala utsläppen av växthusgaser (koldioxidavtrycket) i Arla omvandlas olika växthusgasutsläpp till koldioxid-ekvivalenter (CO₂e). Omvandlingen av olika gaser återspeglar deras globala uppvärmningspotential.

Effekten hos de olika gaserna beräknas enligt följande (baserat på IPCC**** Fifth Assessment Report, Climate Change 2013):

1 kilo koldioxid (CO₂) = 1 kilo CO₂e
1 kilo metan (CH₄) = 28 kilo CO₂e
1 kilo dikväveoxid (N₂O) = 265 kilo CO₂e

Merparten av Arlas utsläpp är metan (t.ex. från kornas matsmältning) och dikväveoxid (t.ex. från användning av gödningsmedel och gödsel på gårdar eller gödsellagring).

* Enligt vår omräkningspolicy och Science Based Targets räknas historiska siffror om vart femte år, se mer i not 3.5.

** 2020 ändrade Arla till marknadsbaserad redovisning, se mer på sidan 124.

*** Scope 3-utsläpp från gårdar erhöll begränsad säkerhet 2020.

**** IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) är FN:s organ för bedömning av vetenskapen om klimatförändringar.

Miljösiiffror

1.1 UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER (CO₂E)

Redovisningsprinciper (fortsättning)

Utsläppen av växthusgaser kategoriseras i tre scope beroende på var de förekommer i värdekedjan och vilken kontroll företaget har över dem.

Scope 1 – alla direkta utsläpp

Scope 1-utsläpp avser verksamhet under koncernens kontroll. Den omfattar transport med Arlas fordon och direkta utsläpp från Arlas produktionsanläggningar. Scope 1-utsläpp beräknas i enlighet med den metod som anges under Corporate Standard i GHG-protokollet, dvs. genom att tillämpa emissionsfaktorerna på Arlas specifika verksamhetsdata.

Scope 2 – indirekta utsläpp

Scope 2-utsläpp avser de indirekta utsläpp som orsakas av energi som Arla köper in, dvs. elektricitet och värme. Scope 2-utsläpp beräknas i enlighet med den metod som anges under Corporate Standard i GHG-protokollet, dvs. genom att tillämpa emissionsfaktorer på koncernens specifika verksamhetsdata. 2020 bytte Arla från platsbaserad scope 2-rapportering till marknadsbaserad rapportering och uppdaterade referensvärdena från 2015. Den marknadsbaserade fördelningsmetoden återspeglar utsläppen från de specifika el- och andra avtalsinstrument som Arla köper, som kan skilja sig från de genomsnittliga el- och andra energikällorna i ett specifikt land. Detta gör det möjligt för Arla att köpa el och andra avtalsinstrument som släpper ut mindre växthusgaser än genomsnittet i landet. I enlighet med GHG-protokollet redovisar Arla scope 2-utsläpp enligt både den marknadsbaserade och platsbaserade metoden (även känd som dubbelrapportering).

Scope 3 – alla andra indirekta utsläpp

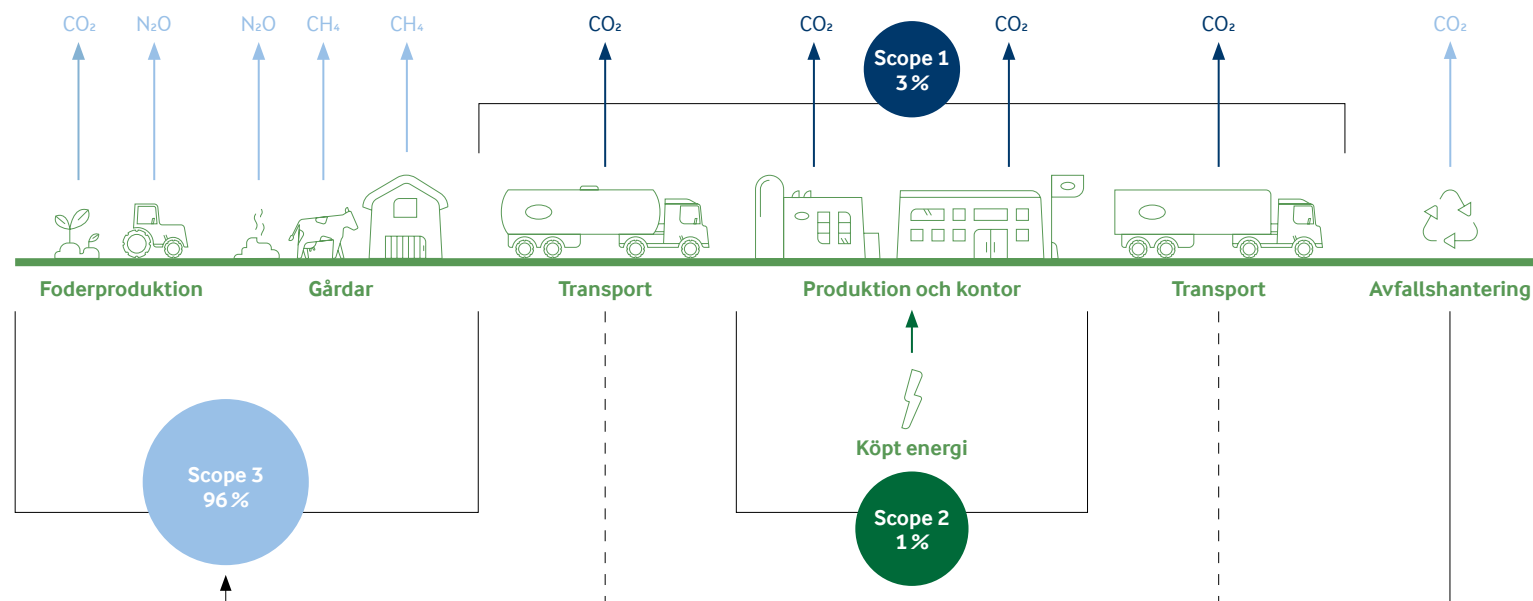
Scope 3-utsläpp avser utsläpp från källor som Arla inte äger eller kontrollerar direkt. Det omfattar utsläpp från inköpta varor och tjänster (t.ex. inköpt mjölkkråvara, inköpta förpackningar eller transport), men även avfallshantering på anläggningar (t.ex. återvinning eller förbränning).

Scope 3-utsläpp för mjölkkråvara beräknas i enlighet med International Dairy Federations riktlinjer för koldioxidavtryck av mejeriprodukter (IDF 2015). Utsläpp från mjölkkråvara omfattar alla utsläpp på gårdar (t.ex. från kor som smälter fodret, gödselhanteringen, kväve, dieselanvändning för foderodling och torvjord) och utanför gården (t.ex. importerat foder, gödselproduktion och transport). Majoriteten av Arlabönderna rapporterar klimatdata varje år. Utsläppssiffran avseende mjölkkråvara i denna rapport är det genomsnittliga utsläppet per kilo mjölk, beräknat på de egenrapporterade klimatuppgifterna från gårdar där externa klimatexperter validerat dessa uppgifter, multiplicerat med Arlas totala mjölk-invägning. Gårdar som besöks av externa klimatexperter är statistiskt representativa för alla Arlagårdar.

Scope 3-utsläpp från vassle, avfall på anläggningar, förpackningar, tredje partstransporter och utvinning av bränslen beräknas genom att tillämpa emissionsfaktorerna på verksamhetsdata som är specifika för Arla. 2020 utökade Arla rapporteringsomfattningen för förpackningar och transportleverantörer, och nu täcks 100 procent av utgifterna för sådana leverantörer (tidigare år omfattade rapporteringen cirka 95 procent). Arla samlar in data från transport- och förpackningsleverantörer som täcker minst 95 procent av utgifterna, och baserat på insamlade uppgifter skalas utsläppen upp till 100 procent.

Enligt den senaste kvantifieringen från 2020 av Arlas totala klimatpåverkan låg utsläppen på 3 respektive 1 procent för scope 1 respektive 2. Scope 3-utsläpp stod för 96 procent av Arlas samlade klimatpåverkan. Mjölproduktionen på gårdarna (däribland metan från korna och foder- och fodertransportrelaterade utsläpp) stod för 86 procent av totala-utsläppen. För transport, drift och förpackningar erhålls utsläppsfaktorer från Sphera, ett branschledande konsultföretag. Utsläppsfaktorerna uppdateras årligen till den senaste fullständiga datauppsättningen som rör samma år, i detta fall 2017. Utsläppsfaktorer på gårdsnivå erhålls från 2.0 LCA Consultants, ett danskt konsultföretag som bildats av akademiker.

Varifrån kommer våra utsläpp?



Miljösiffror

1.1 UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER (CO₂E)

Osäkerheter och bedömningar

2020 besvarade 93 procent av Arlas aktiva ägare, omfattande över 96 procent av Arlaägarnas mjölkvolym, en detaljerad klimatenkät (bönderna får ett incitament på 1,0 eurocent/kilo mjölk för att besvara enkäten). Den externa valideringen av enkätdata försenades något på grund av covid-19-pandemin och omfattade 59 procent av ägarna som lämnade in sina klimatberäkningsdata. Från 2020 och framöver kommer bönderna att genomföra klimatberäkningen en gång om året baserat på data från deras senast avslutade räkenskapsår. Detta kan variera från gård till gård, eftersom vissa har räkenskapsår från januari till december, och andra från juli till juni. Därför baseras inte de siffror som presenteras i årsredovisningen nödvändigtvis på gårdsdata från samma period.

Metoderna för att mäta utsläppen på gårdar utvecklas över tid. För närvarande ingår inte faktorer som potentiellt sänker de totala nettoutsläppen, såsom kolinlagring och ändrad markanvändning på gården. Betydande förändringar i metodiken kommer också att återspegla omräkningen av baslinjen. Utsläppsfaktorn avseende externt inköpt vassel låg oförändrat på 1,0, en konservativ uppskattning (Flysjö, 2012).

En annan osäkerhet gäller datainsamling avseende förpackningar och transport från våra leverantörer. Varje år skickar Arla en detaljerad begäran till våra leverantörer om att tillhandahålla nödvändiga uppgifter, tillsammans med en manual om hur de fyller i den tillhörande dokumentationen. Manuella dataposter från olika källor är tydliga risker för datakvaliteten. En rigorös intern valideringsprocess i två steg har införts för att minimera risken för felaktig rapportering.

ESG Tabell 1.2 Inköpt energi för produktion (1000 MWh)

Icke förnybara källor:

	2020	2019	2018	2017	2016
Naturgas, eldningsolja och gasol	1 816	-	-	-	-
Elektricitet	626	-	-	-	-
Fjärrvärme	5	-	-	-	-

Förnybara källor:

Biogas och biomassa	559	-	-	-	-
Fjärrvärme	119	-	-	-	-
Elektricitet	432	-	-	-	-

Total faktisk förbrukning	3 557	-	-	-	-
----------------------------------	--------------	----------	----------	----------	----------

Andel förnybar energi marknadsbaserat*	31 %	-	-	-	-
---	-------------	----------	----------	----------	----------

<i>Andel förnybar energi platsbaserat</i>	<i>35 %</i>	<i>33 %</i>	<i>27 %</i>	<i>24 %</i>	<i>21 %</i>
---	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

* 2020 övergick Arla till marknadsbaserad redovisning och 2020 års siffror bygger på den nya metoden. Andelen förnybar energi baserat på nationella genomsnitt (platsbaserad metod) uppgick 2020 till 35 % och visas på en separat rad.

Miljösiffror

1.2 ANDEL FÖRNYBAR ENERGI



Ökad andel förnyelsebar energi

Användningen av energi – inklusive värme och elektricitet – på Arlas anläggningar bidrar till klimatförändringarna, utarmning av icke-förnybara resurser och föroreningar. Som ett resultat av övergången från fossil till förnybar energi är en viktig hävstång för att uppfylla Arlas klimatambition och minska koldioxidavtrycket från scope 1- och 2-utsläpp.

Redovisningsmetoden för behandling av förnybar energi ändrades 2020 från platsbaserad till marknadsbaserad redovisning. Under åren 2016–2019 köpte

Arla ett antal gröna certifikat, som aldrig medräknades i redovisningen, och därför redovisas endast siffrorna för 2020 i ESG Tabell 1.2. Andelen förnybar energi uppgick till 31 procent 2020, vilket påverkades positivt av ökade inköp av grön el. Detta uppvägdes av bristande tillgång på biogas i våra Arla Foods Ingredients-anläggningar i Danmark.

I linje med vår långsiktiga miljöstrategi utvecklas nya mål och initiativ för att förändra den framtida energimixen.



Redovisningsprinciper

Energiförbrukningen i produktionen utgörs av förnybara och fossila bränslen och elektricitet. Förnybar energi är energi från förnybara resurser, som naturligt fylls på, såsom sol, vind, vatten, biomassa och geotermisk värme. Från och med 2020 mäter och rapporterar Arla utsläpp baserat på marknadsbaserad redovisning och kommer att redovisa inköp av grön el genom kontraktuella överenskommelser i beräkningen av andelen förnybar energi. Den förnybara el som köps från nationella källor bedöms årligen med hjälp av siffror för nationell elmix från Sphera, ett branschledande konsultföretag som samlar in, utvärderar och analyserar utsläppsdata baserat på de senaste vetenskapliga rönen. För att beräkna andelen förnybar energi divideras den totala användningen av förnybar energi med koncernens totala energianvändning.

Vissa Arlaanläggningar producerar och säljer överskottsenergi, dvs. el och värme. Den sålda energin har inte dragits av vid beräkningen av andelen förnybar energi.



Osäkerheter och bedömningar

De uppgifter som presenteras i ESG Tabell 1.2 samlas månatligen in från våra anläggningar. Energiförbrukningsdata baseras främst på fakturainformation och automatiska mätaravläsningar på respektive anläggning, och därför är det mycket låg osäkerhet knuten till denna siffra. Arla tar inte hänsyn till energiförluster, därför ingår all inköpt energi i siffrorna.

Miljösiffror

1.3 FAST AVFALL



Minskat fast avfall

Avfall som inte kan återvinnas genom återvinning, återanvändning eller kompostering belastar miljön. Arla strävar hela tiden efter att öka produktionseffektiviteten på anläggningarna, minska avfallet under hela tillverknings- och transportprocessen och att samarbeta med leverantörer av avfallshantering för att minska avfallet och förbättra avfallshanteringen.

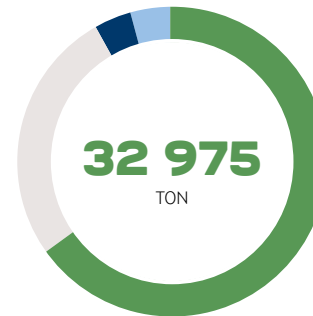
2020 minskade avfallet till 32 975 ton jämfört med 33 713 ton förra året.

2005 satte Arla upp som mål att till 2020 generera noll avfall till deponi. Avfall till deponi ökade till 1 204 ton jämfört med 988 ton förra året. Orsaken till att Arla inte nådde sitt mål för 2020 var expansioner på internationella marknader där avfallshanteringen är mindre utvecklad.

ESG Tabell 1.3 Fast avfall
(Ton)

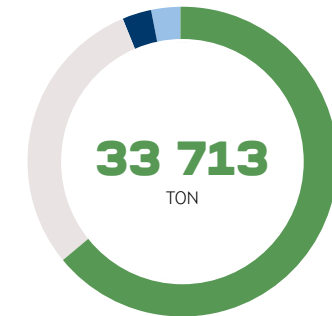
	2020	2019	2018	2017	2016
Återvunnet avfall	21 402	21 651	20 233	19 699	18 997
Avfall till förbränning med energiåtervinning	8 991	10 011	12 546	11 088	11 264
Avfall för deponering	1 204	988	933	897	1 015
Farligt avfall	1 378	1 063	888	924	916
Totalt	32 975	33 713	34 600	32 608	32 192

Fast avfall, 2020



- Återvinningsbart avfall 65 %
- Avfall för förbränning 27 %
- Avfall för deponering 4 %
- Farligt avfall 4 %

Fast avfall, 2019



- Återvinningsbart avfall 64 %
- Avfall för förbränning 30 %
- Avfall för deponering 3 %
- Farligt avfall 3 %



Redovisningsprinciper

Fast avfall definieras som produktionsmaterial som inte längre är ägnat för sin ursprungliga användning och som måste återvinnas (t.ex. återvunnet, återanvänt, komposterat) eller som inte återvinns (t.ex. deponering). Detta inbegriper förpackningsavfall, farligt och övrigt icke-farligt avfall. För att följa upp målet med noll avfall till deponi samlar Arla in data månatligen från alla anläggningar där vi har kontroll.



Osäkerheter och bedömningar

För närvarande redovisar Arla endast fast avfall i ESG Tabell 1.3. I allmänhet tillhandahåller avfallshandlingsleverantören siffror och metoder för hantering av fast avfall i enlighet med EU:s krav och lokala föreskrifter. Fast avfall är dock bara en liten del av Arlas totala avfall. Andra avfallstyper är produktavfall och slam. Arla planerar att rapportera totala driftsavfallssiffror från 2020. Efter en grundlig analys upptäckte vi en brist på standardisering i Arlas anläggningar när det gäller att samla in, organisera och kontrollera produktavfall och slamdata. Därför kommer redovisningen av den totala driftsavfallssiffran att skjutas upp till 2021.

Miljösiffror

1.4 DJURVÄLFÄRD



Djurvälfärdsresan på god väg

Djurvälfärd har högsta prioritet för våra ägare och för Arla som företag. 2020 blev det obligatoriskt för Arlas ägare att rapportera om kornas välbefinnande kvartalsvis genom Arlagården®, inklusive information om kornas utrymme, bete, vård och allmänna välbefinnande (fram till 2019 rapporterade bönderna dessa siffror på frivillig basis som en del av Arlagården® Plus). De rapporterade siffrorna granskas regelbundet av ett världsledande kvalitetssäkrings- och revisionsföretag specialiserat på djurskydd. Läs mer på sidan 35.

Djurvälfärd har flera dimensioner och Arla har som mål att mäta och externt rapportera de viktigaste aspekterna av det. Under 2020 försetades gårdsrevisionerna på grund av covid-19-pandemin och den komplicerade processen med att harmonisera revisionsprocessen i alla ägarländer. Därför kommer resultaten av den kvartalsvisa egenkontrollen av ägarna att redovisas externt i årsredovisningen 2021, efter det att den nödvändiga externa kontrollen har slutförts. Arla är åtagit sig att rapportera de mest betydande åtgärderna för att beskriva och förbättra djurens välbefinnande: kvoten för kor i gott kroppsskick, rena kor, rörliga kor och kor utan skador. Arla kommer också att redovisa hur stor andel av de granskade ägarna som uppfyller våra krav i fråga om djurvälfärd.

2020 redovisas följande indikatorer (se definitioner och redovisningsprinciper nedan):

- Andel ägare som rapporterade djurvälfärd (%)
- Revisioner på gårdar
- Celltal

2020 ökade andelen ägare som rapporterade om djurvälfärd till 100 procent jämfört med 89 procent 2019, efter beslutet att göra rapportering av djurvälfärd obligatoriskt som en del av Arlagården®. Det genomsnittliga celltalet i Arlas geografiska områden sänktes med 1 procent till 194 000 celler/ml jämfört med 196 000 celler/ml förra året. Andelen revisorsbesök var lägre 2020 (23 procent jämfört med 39 procent 2019) på grund av covid-19-pandemin och processen med att harmonisera revisionerna. Alla gårdar som bedöms som högrisk från djurvälfärdssynpunkt baserat på tidigare revisioner fick en revision 2020.

Definitioner

Andel ägare som rapporterade djurvälfärd (%)

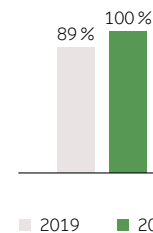
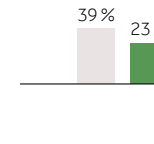
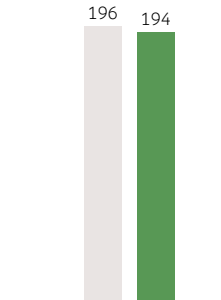
Andel ägare som rapporterar om djurvälfärd definieras som antalet ägare som besvarade det obligatoriska Arlagården®-formuläret (under 2018–2019 Arlagården® Plus), inklusive frågor om djurvälfärd för kvartal 4 under det givna året, jämfört med det totala antalet aktiva ägare under samma år.

Revisioner på gårdar

Revisioner på gårdar definieras som antalet ordinarie revisioner och andra revisioner, inklusive slumpmässiga besök på gårdar, under ett visst år jämfört med det totala antalet Arlaägare.

Celltal (genomsnitt)

Somatiskt celltal i mjölk är främst vita blodkroppar. En förhöjd nivå av somatiska celler kan indikera en inflammation (mastit) i kons juver, vilket orsakar djuret smärta och stress, och försämrar mjölk kvaliteten.

Andel ägare som rapporterade djurvälfärd (%)**Andel granskade gårdar (%)****Celltal (tusen celler/ml)**

Redovisningsprinciper

Andel ägare som rapporterade djurvälfärd

Från 2020 är det obligatoriskt för alla ägare att rapportera besättningsens välfärd kvartalsvis genom att fylla i ett frågeformulär i Arlagården®-systemet. Om detta inte sker inom tidsfristen, och efter en varning, måste ägaren själv täcka kostnaderna för ett revisorsbesök.

Revisioner på gårdar

Djurvälfärdsförhållandena på Arlagårdarna granskas regelbundet. Revisionen genomförs av en extern part och är gratis för de bönder som lämnar in sina uppgifter i tid. Gårdar i Danmark, Sverige, Tyskland och Centraleuropa granskas vart tredje år, medan gårdarna i Storbritannien granskas var 18:e månad (på grund av lokala bestämmelser). I ett fåtal fall kunde bönderna få mer än en revision under samma kalenderår.

Celltal:

Arla övervakar SCC genom att analysera mjölk på bulktnivå varje gång mjölk samlas in från gårdar. Nivåerna rapporteras kontinuerligt för att skydda mjölk kvaliteten. Siffran som rapporteras här är ett vägt genomsnitt av Arlas hela mjölkinvägnings under ett givet år. Somatiskt celltal tas emot från flera laboratorier i våra ägarländer. SCC-nivåerna är genomgående låga på alla marknader.



Osäkerheter och bedömningar

I Storbritannien inkluderar celltalet både avtalsbönder och ägare, men detta påverkar inte det totala celltalet för 2020.

ESG Tabell 1.4 Indikatorer för djurvälfärd

	2020	2019	2018	2017	2016
Andel ägare som rapporterade djurvälfärd (%)	100 %	89 %	82 %	-	-
Revisioner på gårdar	23 %	39 %	50 %	36 %	36 %
Celltal (tusen celler/ml)	194	196	198	194	-

Sociala siffror

2.1 HELTIDSEKVIVALENTER



Antalet FTE:er ökade på grund av insourcing, expansion inom International och covid-19

Människorna är Arlas viktigaste tillgång, så det är absolut nödvändigt att veta hur koncernen distribuerar dessa resurser över geografiska områden och tid. Antal anställda mäts i heltidsekvivalenter (FTE). Det totala antalet FTE:er ökade med 4,4 procent jämfört med förra året. En viktig orsak var insourcing och expansion på internationella marknader, inklusive insourcing av administrativa uppgifter i UAE och Oman, men också en helårseffekt av förvärvet av ostverksamheten i Mellanöstern från Mondeléz International under 2019. Expansionen inom Arla Foods Ingredients förklarar ökningen av FTE:er i Danmark, medan tillfällig insourcing av distributionsaktiviteterna ökade antalet

FTE:er i Storbritannien. Produktionsanläggningarna, särskilt i Storbritannien och Sverige, fick en tillfällig ökning av avtalet FTE:er under 2020 för att säkerställa en stabil produktion trots covid 19-läget.

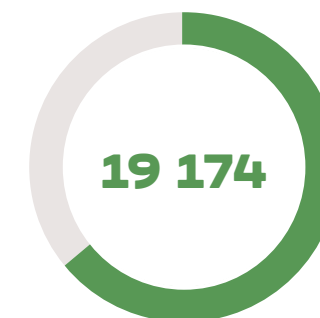
Under de senaste fem åren har FTE-nivån varit ganska stabil, men det har skett en viss förskjutning av heltidsekvivalenter från kärnländerna i Europe till internationella marknader, särskilt MENA, något som stöder det strategiska beslutet att utvidga verksamheten utanför Europa där tillväxtutsikterna är mer lovande.

Heltidsekvivalenter uppdelad på medarbetartyp, 2020



■ Arbetare 64 %
■ Tjänstemän 36 %

Heltidsekvivalenter uppdelad på medarbetartyp, 2019



■ Arbetare 64 %
■ Tjänstemän 36 %

ESG Tabell 2.1 Heltidsekvivalenter

	2020	2019	2018	2017	2016
Danmark	7 350	7 258	7 264	7 069	6 956
Storbritannien	3 761	3 407	3 387	3 477	3 532
Sverige	3 114	2 977	3 001	3 029	3 175
Tyskland	1 632	1 681	1 759	1 809	1 780
Saudiarabien	970	952	965	1 009	895
Polen	529	511	463	433	425
Nordamerika	479	477	502	496	477
Nederländerna	351	339	327	320	313
Finland	336	319	325	325	321
Andra länder	1 498	1 253	1 197	1 006	891
Heltidsekvivalenter	20 020	19 174	19 190	18 973	18 765



Redovisningsprinciper

Heltidsekvivalenter definieras som den avtalade arbetstiden för en anställd jämfört med ett heltidskontrakt i samma befattning och land. Siffran för heltidsekvivalenter används för att mäta den aktiva arbetsstyrkan som räknas i heltidstjänster. En heltidsekvivalent på 1,0 motsvarar en heltidsanställd, medan en FTE på 0,5 motsvarar halvtid.

Den genomsnittliga FTE-siffran som redovisas i not 1.2 i koncernredovisningen och i ESG Not 2.1 beräknas som genomsnittligt antal för varje juridisk enhet under året baserat på kvartalsmätningar i slutet av varje kvartal.

Alla anställda ingår i FTE-siffran, både fast anställda och personer med tidsbegränsade avtal. Personer på långledighet, t.ex. föräldraledighet, eller långtidssjukskrivna ingår inte.

Majoriteten av de anställda inom produktion och logistik klassificeras som arbetare, medan anställda inom försäljning och administrativa funktioner klassificeras som tjänstemän. Förhållandet mellan tjänstemän och arbetare beräknas baserat på antalet FTE:er per den 31 december.

Medarbetardata hanteras centralt, i enlighet med GDPR. FTE-siffran rapporteras internt månadsvis. För att förbättra datakvaliteten valideras data av respektive juridisk enhet kvartalsvis genom det finansiella konsolideringssystemet.

Sociala siffror

2.2 MÅNGFALD OCH INKLUDERING



Andelen kvinnor i ledningen var stabil

På Arla anser vi att jämlik könsfördelning är nyckeln till verksamhetens framgång. Arlas policyer skiljer inte mellan män och kvinnor när det gäller befordringsmöjligheter eller lön, men kvinnor är underrepresenterade bland arbetarna i Arla, och i mindre utsträckning även bland tjänstemännen.

Arla strävar efter att skapa en arbetsplats som präglas av mångfald, ömsesidig respekt och tillit. Vi vill även främja lika möjligheter och låter våra medarbetare utveckla hela sin potential. Policyer gällande mångfald, inkludering och mot trakasserier finns på plats för att hantera dessa frågor på ett strukturerat sätt och en visuellblåsarplattform gör det möjligt för anställda att rapportera alla typer av trakasserier. Våra råd på både lokal och global nivå bidrar också till att beslut som rör arbetsplatsen gynnar både medarbetarna och Arla. Könsfördelning i styrelsen redovisas i ESG Not 3.1.

Könsfördelning (alla anställda)

2020 var andelen kvinnor av FTE:erna 27 procent, oförändrat jämfört med föregående år. Läs mer om hur Arla arbetar med mångfald på sidan 40.

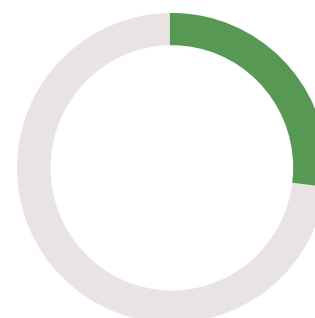
Könsfördelning (i ledningen)

26 procent av personer i chefsbefattning och högre var kvinnor, oförändrat jämfört med i fjol.

Könsfördelning (i koncernledningen)

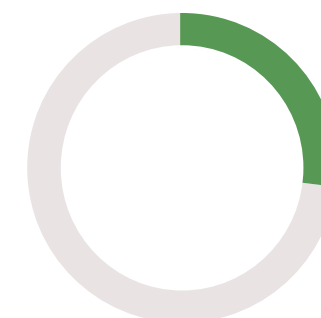
14 procent av koncernledningen var kvinnor, jämfört med 29 procent förra året. Minskningen förklaras av den tidigare koncernfinansdirektörens avgång.

Könsfördelning för alla anställda, 2020



■ Kvinnor 27 %
■ Män 73 %

Könsfördelning för alla anställda, 2019



■ Kvinnor 27 %
■ Män 73 %

ESG Tabell 2.2.a Könsfördelning för alla anställda (alla anställda)

	2020	2019	2018	2017	2016
Total andel kvinnor	27 %	27 %	27 %	26 %	26 %

ESG Tabell 2.2.b Könsfördelning i ledningen (mångfald i ledningen)

	2020	2019	2018	2017	2016
Andelen kvinnor på chefsnivå eller högre	26 %	26 %	23 %	22 %	22 %

ESG Tabell 2.2.c Könsfördelning i koncernledningen

	2020	2019	2018	2017	2016
Andel kvinnor i koncernledningen (EMT)	14 %	29 %	29 %	29 %	29 %



Redovisningsprinciper

Könsfördelning (alla anställda)

Könsfördelning definieras som andelen kvinnliga heltidsekvivalenter i förhållande till det totala antalet heltidsekvivalenter. Könsfördelningen baseras på FTE:er per den 31 december 2020. Den täcker alla anställda, både arbetare och tjänstemän.

Könsfördelning (i ledningen)

På Arla definieras könsfördelning i ledningen som andelen kvinnliga heltidsekvivalenter i chefspositioner och över i förhållande till det totala antalet heltidsekvivalenter på chefsnivå och över.

Könsfördelning (i koncernledningen)

Könsfördelning i ledningen definieras som andelen kvinnor som var representerade i koncernledningen (EMT) den 31 december 2020.

Sociala siffror

2.3 LÖNEKVOT EFTER KÖN



Klyftan mellan mäns och kvinnors löner var oförändrad

Att betala lika lön för lika arbete oavsett kön är ett grundläggande krav för ett etiskt och ansvarstagande företag. På Arla ligger män och kvinnor som utför samma eller likvärdigt jobb på samma lönenivå. Detta säkerställs genom väldefinierade och fasta löneband för alla jobbkatgorier.

Det främsta syftet med könskvoten avseende lön är att säkerställa en rättvis behandling mellan könen och visa var kvinnor är representerade i företagshierarkin. På Arla låg 2020 medianlönen för män 5 procent högre än medianlönen för kvinnor, oförändrat jämfört med förra året.

ESG Tabell 2.3 Könskvot löner

	2020	2019	2018
Könskvot löner	1,05	1,05	1,06



Redovisningsprinciper

Könskvoten avseende löner definieras som medianlönen för män dividerat med medianlönen för kvinnor. Den lön som används i beräkningen omfattar kontraktssnlig grundlön medan pension och andra förmåner inte ingår.



Osäkerheter och bedömningar

I enlighet med rekommendationerna för ESG-rapportering från Finansforeningen/CFA Society Denmark, FSR och Nasdaq bör den totala arbetsstyrkan ingå i ekvationen. Men på grund av databegränsningar redovisar vi bara könskvoten avseende löner för tjänstemän. Vi bedömer att klyftan skulle bli mindre om arbetare inkluderades, eftersom män är överrepresenterade bland arbetare.

Sociala siffror

2.4 PERSONALOMSÄTTNING



Personalomsättningen minskade

Att locka och behålla rätt personer är absolut nödvändigt för att Arlas verksamhet ska bli framgångsrik. Personalomsättningen visar fluktuationerna i arbetsstyrkan. Omsättningen är uppdelad i frivillig (dvs. en anställd väljer att lämna företaget) och ofrivillig (dvs. en anställd avskedas). Med en sådan differentiering är omsättningen en indikator för förmågan att behålla talanger i Arla och signalerar även verksamhetens effektivitet.

Personalomsättningen minskade till 10 procent jämfört med 12 procent förra året. Omsättningsutvecklingen påverkades av en minskning av den frivilliga omsättningen till 6 procent, vilket är den lägsta nivån under de senaste fem åren. Möjligen påverkade den aktuella covid-19-situationen. Den ofrivilliga omsättningen var oförändrad jämfört med i fjol med 4 procent.

ESG Tabell 2.4 Personalomsättning

	2020	2019	2018	2017	2016
Frivillig omsättning	6 %	8 %	8 %	8 %	9 %
Ofrivillig omsättning	4 %	4 %	4 %	3 %	5 %
Total omsättning	10 %	12 %	12 %	11 %	14 %



Redovisningsprinciper

Personalomsättningen beräknas som förhållandet mellan det totala anställda som lämnar företaget jämfört med det totala antalet anställda under samma period. Antalet avser antalet anställda och inte FTE:er.

Omsättningen beräknas för alla som är fast anställda och inkluderar flera anledningar till att lämna företaget, däribland pension, avsked och uppsägning. En person anses ha lämnat företaget från den månad då lönen inte längre betalas ut (eftersom vissa anställda kan få ersättning under ett par månader efter avsked).

Sociala siffror

2.5 LIVSMEDELSSÄKERHET – ANTAL PRODUKTÅTERKALLELSER



Antalet produktåterkallelser minskade

För Arla som globalt livsmedelsföretag är livsmedels-säkerhet centralt. Arlas kärnansvar är att se till att våra produkter är säkra att äta och dricka, och att det tydligt och korrekt anges på förpackningen vad produkten innehåller. Livsmedelssäkerhet är också en av våra viktigaste indikatorer gentemot konsumenterna, och visar om Arlas produkter produceras och märks enligt högsta kvalitetsstandard.

2020 minskade antalet produktåterkallelser till 1 jämfört med 4 förra året. Arla strävar efter att alla produkter ska vara säkra att konsumera och arbetar kontinuerligt i hela värdekedjan, inklusive leverantörer, för att minska antalet återkallelser till så nära noll som möjligt. Alla produktincidenter måste hanteras i tid för att garantera säkerheten för våra konsumenter samt lagenligheten, produktkvaliteten och varumärkesskyddet (Arla eller handelns egna märken). Hanteringen av alla offentliga återkallelseincidenter följer en detaljerad och standardiserad process. Produktincidentshanteringen testas också varje år.

ESG Tabell 2.5 Återkallelser

	2020	2019	2018	2017	2016
Antal återkallelser	1	4	2	10	6



Redovisningsprinciper

I enlighet med rapporteringsstandarderna för ESG definieras produktåterkallelser som offentliga återkallelser. En offentlig återkallelse är den åtgärd som vidtas när produkter utgör en väsentlig risk vad gäller livsmedels-säkerhet, en juridisk risk eller en risk som påverkar varumärkesintegriteten. Offentlig återkallelse är endast relevant om produkterna finns tillgängliga för konsumenterna på marknaden.

Offentliga återkallelser rapporteras så snart de inträffar, och en incidentrapport måste fyllas i om varje incident inom två veckor från det första meddelandet kring problemet. Det totala antalet offentliga återkallelser rapporteras externt på årsbasis.

Sociala siffror

2.6 OLYCKOR



Olyckor är fortfarande en viktig prioritering

Arla har en lång och komplex värdekedja och erbjuder en mängd olika arbeten i olika regioner. Medarbetarna är nyckeln till framgång för Arla, och ambitionen är att se till alla medarbetare har säkra och hälsosamma arbetsförhållanden. Arla strävar efter att helt undvika olyckor, skador och arbetsrelaterade sjukdomar.

Ett systematiskt tillvägagångssätt för fastställande av mål tillämpas för att reducera risk och problem, i ett nära samarbete med medarbetare i hela organisationen. Olyckor som leder till skador kan leda till förlorad tid (LTA) och mindre skador som inte leder till någon förlorad tid. Antalet LTA per 1 miljon arbetstimmar minskade till 5 jämfört med 6 förra året.

ESG Tabell 2.6 Olyckor (per 1 miljon arbetstimmar)

	2020	2019	2018	2017	2016
Olycksfrekvens	5	6	8	10	11



Redovisningsprinciper

Olyckor definieras som en plötslig och oplanerad händelse som resulterar i personskada, ohälsa eller skada på eller förlust av egendom, anläggning, material eller miljö, eller förlust av affärsmöjlighet.

En LTA är en arbetsplatskada som en anställd har lidit under arbetet som leder till frånvaro en eller fler dagar från arbetet på schemalagda arbetsdagar/skift. En olycka anses vara en LTA endast när den anställda inte kan utföra sina vanliga arbetsuppgifter, behöver tid för återhämtning eller tilldelas ändrade arbetsuppgifter under återhämtningsperioden.

En person som drabbas av en arbetsplatsrelaterad skada eller sjukdom är skyldig att rapportera till sin gruppleddare/chef så snart som rimligen är möjligt, oavsett allvarlighetsgrad. Medarbetare på alla anläggningar har tillgång till en mobilapp där de snabbt och enkelt kan rapportera eventuella olyckor. Anmälan måste göras innan den skadade personen lämnar arbetet. Olyckor som rapporteras efter arbetsdagens slut kanske inte godkänns som arbetsplatsolycka. Det kan dock förekomma att olyckor inte rapporteras. Antalet olyckor rapporteras till styrelsen och koncernledningen varje månad.

Ägarstyrning

3.1 KÖNSFÖRDELNING – STYRELSE



Andelen kvinnor oförändrad från föregående år

Jämn könsfördelning i styrelsen är viktigt, dels för att säkra representationen av båda könen på en hög nivå, dels för att få olika perspektiv på verksamheten. Att säkerställa jämn könsfördelning i styrelsen är också ett lagenligt krav i Danmark. Den nuvarande styrelsen består av femton ägare, tre arbetstagarrepresentanter och två externa rådgivare, och endast ägarrepresentanterna väljs på bolagsstämman av representantskapet. Fyra av dessa 20 styrelseledamöter är kvinnor, vilket

återspeglar en fördelning på 20 procent kvinnor och 80 procent män, vilket är oförändrad jämfört med förra året. I enlighet med paragraf 99b i den danska årsredovisningslagen medräknas endast ledamöter som valts av representantskapet i siffran. 2020 var två av 15 lantbrukare i styrelsen kvinnor, vilket motsvarar en fördelning på 13 procent kvinnor och 87 procent män, oförändrat jämfört med föregående år. 2019 satte Arla upp som mål att om fyra år ha uppnått en kvinnlig representation i styrelsen på minst 13 procent.

ESG Tabell 3.1 Könsfördelning i styrelsen

	2020	2019	2018	2017	2016
Andel kvinnor bland styrelseledamöter	13 %	13 %	13 %	12 %	7 %



Redovisningsprinciper

Könsfördelningskvoten beräknas utifrån stämموالدا styrelseledamöter och exkluderar arbetstagarrepresentanter och styrelsens rådgivare.

Ägarstyrning

3.2 NÄRVARO PÅ STYRELSEMÖTEN



Mötesnärvaron fortsätter att ligga på en hög nivå

Närvaro på styrelsemöten säkerställer att alla Arlas ägare och medarbetare är representerade när viktiga strategiska beslut fattas. Styrelseledamöterna i Arla är mycket engagerade, och i allmänhet deltar alla styrelseledamöter i alla möten om de inte är förhindrade på grund av hälsoskäl.

2020 ökade mötesnärvaron till 99 procent från 96 procent förra året. Information om styrelseledamöterna finns på sidan 42–44.

ESG Tabell 3.2 Närvaro styrelsemöten

	2020	2019	2018	2017	2016
Antal möten	10	10	13	9	9
Närvaro	99 %	96 %	99 %	99 %	98 %



Redovisningsprinciper

Närvaro på styrelsemöten beräknas som förhållandet mellan summan av styrelsemöten som besöktes per styrelseledamot och den totala möjliga närvaron.

Nuvarande styrelse består av tre arbetstagarrepresentanter, två externa rådgivare och femton ägare. Vid beräkning av styrelsens mötesnärvaro ingår alla tjugo styrelseledamöter.

Ägarstyrning

3.3 ALLMÄNNA REDOVISNINGSPRINCIPER

Grund för upprättandet

Koncernens ESG-data (miljö, socialt ansvar och ägarstyrning) bygger på löpande månatliga och årliga rapporteringsrutiner. Koncernens data följer med samma konsolideringsprinciper som koncernredovisningen, såvida de inte beskrivs separat i definitionsavsnittet under respektive ESG-notering. Alla rapporterade data följer samma rapporteringsperiod som koncernredovisningen.

Väsentlighet och rapporteringsomfattning

Vid upprättandet av koncernens ESG-data fokuserar ledningen på att presentera information som anses vara av väsentlig betydelse för våra intressenter, eller som relevanta yrkesgrupper eller myndigheter rekommenderar att man presenterar.

För att fastställa vad som är väsentligt för denna rapport genomfördes en väsentlighetsanalys under 2017. Analysen innefattade konsumenter, kunder, ägare, ideella organisationer och finansinstitut i Danmark, Sverige, Storbritannien och Tyskland. Alla intressentgrupper fick enkäten och ombads att rangordna 22 områden efter hur viktiga de är. Dessutom intervjuade man en grupp ideella organisationer för att få en djupare förståelse för deras åsikter och synpunkter. Förutom att prioritera koncernens verksamhet används resultaten för att förbättra kommunikationsprocesserna och bredda rapporteringsomfattningen. Baserat på resultat från väsentlighetsanalyser och ständig uppföljning av konsumenternas preferenser identifierades klimat, livsmedelssäkerhet och djurvälstånd som fokusområden. Återvinning och avfall, samt transparent och ansvarsfull verksamhet var också av stor betydelse för Arlas intressenter. En mindre uppdatering av väsentlighetsanalysen genomfördes 2020 med oförändrade slutsatser jämfört med 2017 års analys.

Siffrorna i avsnittet om koncernens ESG-data valdes delvis ut baserat på väsentlighetsanalysen, men även med tanke på mognaden hos data för att säkerställa hög datakvalitet för varje nyckeltal. I vissa fall drogs slutsatsen att den nuvarande dataspårnings- eller insamlingskapaciteten inte ger tillräcklig datakvalitet för att möjliggöra upplysningar av högsta standard, trots att siffrorna kan vara av väsentlig betydelse för intressenterna. I dessa fall har de nödvändiga åtgärderna för att förbättra dataspårningen och insamlingen initierats och planen är att utvidga ESG-rapporteringen under 2021 och senare.

Detta avsnitt är inspirerat av de principerna och rekommendationer som görs av Finansforeningen/CFA Society Denmark, FSR – danske revisorer och Nasdaq, och som under 2019 publicerades i ett häfte med rapporteringsriktlinjer för ESG. Baserat på datamognad och tillgänglighet bör de ESG-siffror som nämns ovan läggas till i detta avsnitt. För de kommande åren är planen att bredda omfattningen av rapporteringen för att fullt ut följa bästa praxis i ESG-rapporteringen.

Ovanstående prioriteringar återspeglas i hela årsredovisningen: Djurvälstånd (sidan 35), styrningsprinciper (sidorna 38–39) och mångfaldspolicy (sidan 40) rapporteras utförligt i förvaltningsberättelsen. I detta avsnitt presenteras definitioner, data och redovisningsprinciper relaterade till Arlas utsläpp av växthusgaser (not 1.1), djurvälstånd (not 1.4), livsmedelssäkerhet (not 2.5), avfall och återvinning (not 1.3) och mångfald (not 2.2 och 2.3), vilket gör Arlas verksamhet mer transparent och ansvarsfull.

Miljönyckeltal (not 1.1–1.3) omfattade data från alla produktions- och logistikplatser. Detta omfattar i kombination med mjölk, extern avfallshantering, extern transport och förpackning alla väsentliga aktiviteter i Arlas värdekedja. Miljöpåverkan i samband med kontor, affärsresor och annan mindre väsentlig verksamhet ingick inte i den totala utsläppssiffran. Detta scope gäller även nyckeltal för olyckor, not 2.6, vilket även inkluderar olyckor på huvudkontor i Danmark, Storbritannien, Sverige och Tyskland.

Jämförelsesiffror

I linje med riktlinjerna för ESG-rapportering presenteras miljödata i absoluta tal för att säkerställa jämförbarhet. I förekommande fall ingår en åtgärd för framsteg mot Arlas tidigare kommunicerade interna mål. Utgångsvärden och jämförelsetal omräknas enligt Arlas omräkningspolicy. Som standard granskas Arlas baslinjeutsläpp vart femte år från målbasåret (2020, 2025, 2030), om inga betydande strukturella eller metodologiska förändringar utlöser en omräkning dessförinnan. Vart femte år bedömer Arla om de strukturella förändringarna (t.ex. förvärv eller avyttringar) under de gångna åren når tröskelvärdet för signifikans om de ackumuleras. Varje år bedömer Arla om de strukturella förändringarna det året når signifikansströskeln (se nedan), individuellt eller sammantaget.

En tröskel definieras för varje Science Based Target:

- Scope 1 och 2: 5 procents förändring jämfört med basåret
- Scope 3 per kilo mjölkkråvara: 3 procents förändring jämfört med basåret
- Varje gång baslinjeutsläppen räknas om på grund av betydande strukturella förändringar i företaget (enligt definitionen ovan) räknas historiska siffror också om och rapporteras vid sidan av de icke-omräknade (faktiska) historiska utsläppssiffrorna. Detta gör det lättare för läsaren att förstå Arlas faktiska utsläpp varje år. Andra externt rapporterade ESG-nyckeltal omräknas endast om väsentliga misstag under föregående års rapportering upptäcks. Misstagens väsentlighet ska fastställas från fall till fall.

I enlighet med omräkningspolicyen och Science Based Targets räknade Arla om baslinjen 2020, främst till följd av övergången till marknadsbaserad redovisning.

DEN OBEROENDE REVISORNS KOMBINERADE BERÄTTELSE

TILL INTRESSENTERNA I ARLA FOODS AMBA

På begäran av ledningen för Arla Foods Amba (nedan kallat Arla) har vi utfört ett uppdrag gällande kombinerad rimlig och begränsad säkerhet för ESG-rapporten i årsredovisningen på sidorna 121–133 för perioden 1 januari 2020 till 31 december 2020.

Detta uppdrag ska utmynna i en slutsats när det gäller huruvida informationen i ESG-rapporten i årsredovisningen är fri från väsentliga felaktigheter och har utarbetats i enlighet med den rapporteringsmetod och de kriterier som beskrivs på sidorna 121–133. Den grad av säkerhet som uttrycks i slutsatsen är rimlig förutom scope 3-beräkningarna på gårdsnivå, se sidorna 122–123. För denna indikator är säkerheten begränsad.

Ledningens ansvar

Arlas ledning ansvarar för att välja den rapporteringsmetod och de kriterier som beskrivs på sidorna 121–133, och för utarbetandet av ESG-rapporten i årsredovisningen i enlighet med rapporteringskriterierna. Detta ansvar omfattar att fastställa och upprätthålla interna kontroller, att upprätthålla adekvata register och göra uppskattningar som är relevanta för utarbetandet av ESG-rapporten i årsredovisningen, så att den är fri från väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på bedrägeri eller fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om Arlas ESG-rapport i årsredovisningen baserat på våra rutiner och de inhämtade bevisen.

Vi har utfört vårt uppdrag i enlighet med ISAE 3000 (International Standard for Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information) och de ytterligare kraven i den danska revisionslagstiftningen. Dessa standarder kräver att vi planerar och utför vårt uppdrag för att nå begränsad eller rimlig säkerhet om huruvida ESG-rapporten i årsredovisningen i allt väsentligt presenteras i enlighet med den rapporteringsmetod och de kriterier som beskrivs på sidorna 121–133, samt att vi utfärdar en rapport. Beskaffenheten hos, tidpunkten för och omfattningen av de valda förfarandena grundar sig på vår bedömning, inklusive en bedömning av risken för väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på bedrägeri eller fel.

Vårt oberoende och vår kvalitetskontroll

Vi har bibehållit vårt oberoende och bekräftat att vi har uppfyllt kraven för god revisionssed som utfärdats av International Ethics Standards Board for Accountants och de ytterligare krav som gäller i Danmark, och att vi har den kompetens och de erfarenheter som krävs för att genomföra uppdraget.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab lyder under International Standard on Quality Control (ISQC) 1 och använder därmed ett omfattande kvalitetskontrollsystem, dokumenterade policyer och rutiner för efterlevnad av etiska krav, yrkesstandarder och tillämpliga krav i dansk lag och andra föreskrifter.

Beskrivning av utförda förfaranden

Som en del av vår undersökning genomförde vi nedanstående:

- Intervjuer med relevanta personer i företaget med ansvar för hållbarhetsstrategi, ledning och rapportering, för att förstå de system, processer och kontroller som rör insamling och konsolidering av informationen
- Intervjuer med representanter från rapporterande anläggningar för att få förståelse och bevis för datainsamling, kontroller och konsolideringsprocessen på anläggningsnivå. Genomgång av processer för att bedöma om uppgifter har samlats in och bedömts enligt Arlas manual för insamling av ESG-data
- Analytiska granskningar, inklusive känslighetsanalys, trendanalyser mot föregående period och korsanalys mot tillämpliga parametrar, av data som Arla tillhandahållit
- Utvärdering av lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i ledningens uppskattningar.
- Inhämtning av bevis på urvalsbasis för att kontrollera att informationen stämmer med underliggande Arladokumentation
- Utvärdering av relevant intern och extern dokumentation, på urvalsbasis, för att fastställa tillförlitligheten hos den icke-finansiella informationen
- Utvärdering av överensstämmelsen hos informationen i ESG-rapporten i årsredovisningen mot information i årsredovisningen som inte ingår i omfattningen för vår revision

Vi anser att de bevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för vår slutsats nedan.

De förfaranden som utförs på informationen inom omfattningen för rimlig säkerhet är mer omfattande än de som utförs för begränsad säkerhet och därför erhåller man högre säkerhet än för begränsad säkerhet. Slutsatsen som baseras på våra begränsade revisionsförfaranden omfattar därför inte samma säkerhetsnivå som slutsatsen efter förfaranden för rimlig säkerhet. Eftersom detta uppdrag är ett kombinerat uppdrag presenteras våra slutsatser om rimlig säkerhet och begränsad säkerhet separat nedan.

Sammanfattning

Enligt vår uppfattning har informationen i Arlas ESG-rapport i årsredovisningen för perioden 1 januari 2020 till 31 december 2020, som vi har granskat genom förfaranden för rimlig säkerhet, i alla väsentliga avseenden utarbetats i enlighet med den rapporteringsmetod och de kriterier som beskrivs på sidorna 121–133.

På grundval av de genomförda förfarandena för begränsad säkerhet har det inte framkommit något som får oss att tro att informationen i Arlas ESG-rapport i årsredovisningen för perioden 1 januari 2020 till 31 december 2020, baserat på våra förfaranden för begränsad säkerhet, inte i alla väsentliga avseenden har utarbetats i enlighet med den rapporteringsmetod och de kriterier som beskrivs på sidorna 121–133.

Viby, 10 februari 2021
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30700228

Henrik Kronborg Iversen
Auktoriserad revisor
MNE-nr 24687

Carina Ohm
Associate Partner
Chef för Climate Change
and Sustainability Services

ORDLISTA

A contopriset är den kontantbetalning som bönderna får för mjölk som de har levererat under avräkningsperioden.

Arlagården® är namnet på vårt kvalitetsprogram.

Arlaintjäning definieras som a contopriset plus nettovinsten per kilo invägd medlemsmjölk under perioden. Det mäter värdeskapande per kilo ägarmjölk inklusive balanserade vinstmedel och efterlikvid.

BEPS betyder Base Erosion och Profit Shifting, ett initiativ utfärdat av OECD som består av 15 åtgärder som är avsedda att förse regeringar med inhemska och internationella instrument som ska komma tillrätta med skatteundandragande, säkerställa att vinster beskattas där ekonomisk verksamhet utförs som genererar vinst och där värde skapas.

Biogas är en blandning av gaser som produceras genom nedbrytning av organiskt material i avsaknad av syre, främst metan och koldioxid. På Arla produceras biogas främst av kogödsel.

Biomassa är vegetabiliskt eller animaliskt material som används för energiproduktion. Det kan vara odlade energigrödor, trä- eller skogsrester, avfall från livsmedelsgrödor, trädgårdsodling, livsmedelsbearbetning, djuruppfödning eller mänskligt avfall från avloppsreningsverk.

Capex innebär investeringar.

Digital reach (räckvidd) definieras som engagemang i Arlas digitala innehåll, dvs. att en person tillbringar mer än två minuter på vår webbplats, tittar på våra YouTube-videor till slutet samt gillar eller kommenterar innehåll på våra sociala medieplattformar.

Digitalt engagemang definieras som antalet interaktioner som konsumenterna har genom digitala kanaler. Interaktionen mäts på ett antal olika sätt, t.ex. genom visning av en video på alla mediekanaler i mer än tio sekunder, besök på en webbsida, kommentarer, gilla-markeringar eller delning på sociala media.

EBIT är en förkortning av resultat före räntor och skatt, och ett mått på vinsten från den löpande verksamheten.

EBIT-marginalen är EBIT som en procentandel av den totala omsättningen.

EBITDA är en förkortning av resultat före räntor, skatt, av- och nedskrivningar i den löpande verksamheten.

EMEA är en förkortning som avser Europa, Mellanöstern och Afrika.

FMCG är en förkortning som avser snabbbräda konsumtionsvaror.

Fritt kassaflöde definieras som kassaflöde från den löpande verksamheten efter avdrag för kassaflöde från investeringsverksamheten.

FTE är en akronym som betyder heltidsekvivalenter. Heltidsekvivalenter definieras som den avtalade arbetstiden för en anställd jämfört med ett heltidskontrakt i samma befattning och land. Siffran för heltidsekvivalenter (FTE) används för att mäta den aktiva arbetsstyrkan som räknas i heltidstjänster. En heltidsekvivalent på 1,0 motsvarar en heltidsanställd, medan en FTE på 0,5 motsvarar halvtid.

F&F är en förkortning av fusioner och förvärv.

GDPR är en akronym för den allmänna dataskyddsförordningen, som reglerar dataskydd och integritet i Europeiska unionen (EU) och Europeiska ekonomiska samarbetsområdet (EES). Den behandlar också överföringen av personuppgifter utanför EU- och EES-områdena. GDPR syftar i första hand till att ge enskilda personer kontroll över sina personuppgifter och förenkla regelverket för internationella företag genom en enhetlig förordning inom EU.

GHG-protokollet (GHGP) tillhandahåller redovisnings- och rapporteringsstandarder, branschvägledning samt beräkningsverktyg för utsläpp av växthusgaser. Det fastställer en heltäckande, global och standardiserad ram för mätning och hantering av utsläpp från verksamheter i privat och offentlig sektor, värdekedjor, produkter, städer och policier.

Global Industry Sales är ett mått på den totala mjölkkonsumtionen för att producera industriprodukter jämfört med den totala mjölkkonsumtionen, dvs. baserat på volymer. Industriprodukter (råvara) säljs med lågt eller inget mervärde till andra företag som använder dem i sin produktion. Det förekommer också industriförsäljning av ost, smör och mjölkpulver.

Handelns egna märken avser varumärken som ägs av dagligvaruhandeln, men tillverkas av Arla enligt kontrakt.

Hydrolyserat vassleprotein är ett koncentrat eller isolat där vissa aminobindningar har brutits ned på grund av att proteinet exponerats för värme, syror eller enzymer. Tack vare förbehandlingen absorberas de hydrolyserade proteinerna lättare i magen än vasslekoncentrat eller isolat.

I farten, on-the-go, avser mat som konsumeras medan konsumenten är på språng, och även förpackningslösningar som stöder denna konsumtionstrend.

Icke-GMO (genetiskt modifierade organismer), t.ex. med avseende på fodergrödor till kor.

Incoterms hänvisar till International Commercial Terms. Det är en rad på förhand definierade kommersiella villkor som offentliggjorts av Internationella handelskammaren (ICC) avseende internationell handelsrätt. De används i stor utsträckning i internationella affärstransaktioner eller upphandlingsprocesser och deras användning uppmuntras av handelsråd, domstolar och internationella jurister.

ORDLISTA (FORTSÄTTNING)

Innovationspipeline definieras som nettomarginalintäkterna från innovationsprojekt upp till 36 månader från lanseringen.

Internationals andel av verksamheten definieras som omsättningen från International i procent av omsättningen från International och Europa.

Kapacitetskostnader definieras som de allmänna driftskostnaderna och inkluderar personalkostnader, underhåll, energi, städning, IT, resor och rådgivning.

Kolinlagring avser en naturlig eller artificiell process genom vilken koldioxid avlägsnas från atmosfären och hålls kvar i fast eller flytande form.

KPI är en förkortning av konsumentprisindex.

Laktalbumin, kallas även "vassleprotein", är albuminet i mjölk och utvinns från vasslen.

Matkasse är en prenumerationstjänst/Foodservice-affärsmodell där ett företag skickar kunder färdiga matportioner, och ibland delvis färdiglagade ingredienser, och recept för att tillreda hemlagad mat.

MENA är en förkortning som avser Mellanöstern och Nordafrika.

Mjölkinvägning definieras som den totala mjölkinvägningen i kilo från ägare och leverantörer.

Nettorörelsekapital är det kapital som är bundet i varulager, fordringar och skulder, inklusive leverantörsskulder avseende ägarmjölk.

Nettorörelsekapital exklusive ägarmjölk är det kapital som är bundet i varulager, fordringar och skulder, exklusive leverantörsskulder avseende ägarmjölk.

OCI är en akronym som används för övrigt totalresultat. Det inkluderar intäkter, kostnader, vinster och förluster som ännu inte har realiserats.

OECD avser Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling.

QEHS står för kvalitet, miljö, hälsa och säkerhet. Det är en avdelning inom Arlas produktionskedja som skyddar produktionskvaliteten och -säkerheten.

Resultatandel definieras som förhållandet mellan periodens resultat allokerat till Arla Foods ägare, och den totala omsättningen.

Resultatmarginal är ett mått på lönsamhet. Det är det belopp med vilket försäljningsintäkterna överstiger kostnaderna i en verksamhet.

Räntebärande nettoskuld definieras som kortfristiga och långfristiga räntebärande skulder, minus värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar.

Räntebärande nettoskulder inklusive pensioner definieras som kortfristiga och långfristiga räntebärande skulder, minus värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar plus pensionsförpliktelser.

Räntetäckningsgrad är förhållandet mellan EBITDA och nettoräntekostnader.

SEA är en förkortning av Sydostasien.

Segmentet förädlad protein innehåller produkter med olika specialfunktioner och sammansättningar, jämfört med standardproteinkoncentrat med en proteinhalt på cirka 80 procent.

Skuldsättningsgrad är kvoten mellan räntebärande nettoskulder inklusive pensionsförpliktelser och EBITDA. Det möjliggör utvärdering av förmågan att betala framtida skulder och åtaganden. Det långsiktiga målet för skuldsättningsgraden ligger på mellan 2,8 och 3,4.

SMP är en förkortning som avser skummjörkpulver.

Soliditet är förhållandet mellan eget kapital exklusive minoritetsintressen och totala tillgångar, och är ett mått på Arlas finansiella styrka.

Strategiska varumärken definieras som produkter som säljs under varumärken som Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck®.

USD-kopplade valutor är valutor som rör sig i samma riktning som USD (dvs. när USD faller mot EUR, faller de också mot EUR). Valutorna i MENA-regionen och kinesisk yen är typiska exempel.

Varumärkesandel mäter omsättning från strategiska varumärken som en andel av den totala omsättningen och definieras som kvoten mellan omsättning från strategiska varumärkesprodukter och den totala omsättningen.

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

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken definieras som omsättningsökning som förknippas med tillväxt i volymer från strategiska varumärken samtidigt som priserna hålls konstanta. Det benämns även varumärkestillväxt i rapporten.

WMP är en förkortning som avser helmjörkspulver.

Övriga stödvarumärken är andra varumärken än Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® och mjölkbaserade drycker, som bidrar till den volymdrivna omsättningsökningen från strategiska varumärken.

Projekttledning: Corporate external reporting, Arla. Design och produktion: We Love People. Översättning: Semantix. Foto: Hans-Henrik Hoeg och Arla. Årsredovisningen publiceras på engelska, danska, svenska, tyska, franska och nederländska. Endast den engelska texten är juridiskt bindande. Översättningen är gjord endast av praktiska orsaker.

FÖRETAGS- KALENDER 2021

Finansiella rapporter och
viktiga händelser

24-25 FEBRUARI
Representantskapets möte

25 FEBRUARI
Offentliggörande av
koncernredovisning för 2020

27 MAJ
Representantskapets möte

26 AUGUSTI
Offentliggörande av koncernens
halvårsresultat för 2021

5-6 OKTOBER
Representantskapets möte



Arla Foods amba

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danmark
CVR-nr: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00
E-post: arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods AB

Rättarvägen 3
169 68 Solna
Sverige

Telefon +46 8 789 50 00
E-post: arla@arlafoods.com

www.arla.se