



Beknopte versie

JAAARVERSLAG 2025



Inhoudsopgave

2025 IN HET KORT

- 03 Bericht van de voorzitter
- 04 Bericht van de CEO
- 06 Onze prestaties in één oogopslag
- 08 Vijfjarig Overzicht
- 10 Arla en DMK Group
- 11 Hoogtepunten

PRESTATIEOVERZICHT

- 13 Samenvatting
- 14 Overzicht van de externe markt
- 16 Overzicht resultaten
- 19 Prestatieoverzicht
- 20 Europa
- 22 Internationaal
- 24 Arla Foods Ingredients (AFI)
- 25 Global Industry Sales (GIS)
- 26 Belangrijkste financiële overzichten
- 26 Resultatenrekening en totaalresultaat
- 27 Winstverdeling
- 28 Balans
- 29 Kasstroom
- 30 Vooruitblik op 2026

Lees meer in het volledige jaarverslag

Dit is de beknopte versie van het jaarverslag van Arla over 2025, inclusief de berichten van de voorzitter en CEO, een evaluatie van de prestaties en de belangrijkste financiële overzichten.



Ga naar arla.com of scan de QR-code om het volledige jaarverslag in het Engels te lezen met alle gegevens, statistieken en gedetailleerde uitleg.



BERICHT VAN DE VOORZITTER

Een sterke, concurrerende basis voor onze melk



BESTE COLLEGA-MELKVEEHOUDERS,

Juist in een jaar vol tegenstellingen heeft ons coöperatieve model zich bewezen: het vormt een sterke basis om zowel de toegevoegde waarde voor onze melkveehouders als de toekomst van de melkindustrie veilig te stellen.

Als melkveehouders zijn we gewend aan cycli. Maar de snelheid van de veranderingen die we dit jaar hebben meegemaakt, was uitzonderlijk. Het jaar begon in 2025 met hoge prijzen en een schaars wereldwijd melkaanbod, maar in de tweede helft keerde het tij snel. Zeer goede weersomstandigheden en goede oogsten in heel Europa leidden tot een aanzienlijke toename van de melkvolumes, waardoor de wereldwijde grondstofprijzen sterk daalden.

“Ik ben er trots op dat we kunnen terugkijken op een jaar waarin Arla een zeer concurrerende prestatieprijs heeft behaald.”

In een volatiele omgeving is de kracht van onze gemeenschappelijke onderneming ons grootste voordeel. Arla heeft bewezen hoe waardevol de coöperatie is – als een sterke, concurrerende basis voor onze melk.

Een competitief resultaat

Ondanks de druk op de prijzen in de tweede helft van het jaar ben ik trots dat we kunnen terugkijken op een jaar waarin Arla een zeer concurrerende prestatieprijs van 56,4 eurocent per kilogram melk heeft gehaald.

Dit resultaat is niet zomaar uit de lucht komen vallen. Het is de beloning voor de strategische beslissingen die we als melkveehouders samen hebben genomen. Omdat we met onze merken en onze ingrediëntenactiviteiten een stevige basis hebben gelegd, zijn we minder kwetsbaar als de omstandigheden veranderen. Toen de grondstofmarkten dit najaar daalden, hielp deze kracht ons om een concurrerende melkprijs te behouden.

Op basis van ons solide financiële resultaat is de Board of Directors (BoD) blij om de leden een nabetaling van 2,2 eurocent/kg melk voor te kunnen stellen. Deze nabetaling laat zien dat onze coöperatie er goed voor staat.

Landbouw met het oog op de toekomst

Terwijl de markten schommelden, bleef de inzet van onze melkveehouders op de bedrijven constant. Onze gegevens uit 2025 laten zien dat wij als Arla-melkveehouders niet alleen over de toekomst praten, maar deze ook actief vormgeven.

De gemiddelde score in het kader van de FarmAhead™ Incentive programma is dit jaar gestegen van 53 naar 55 punten. Dit is niet alleen een cijfer voor een rapport – het staat voor echte, concrete maatregelen die op duizenden bedrijven zijn genomen om de emissies terug te brengen en de biodiversiteit te bevorderen. Als melkveehouders laten we zien dat moderne melkveehouderij een deel van de oplossing is voor de uitdagingen die met de klimaatverandering gepaard gaan.

Kracht door samenhang

Als we naar de toekomst kijken, is het duidelijker dan ooit dat we een sterke, verenigde coöperatie nodig hebben. Om de uitdagingen waar we voor staan aan te kunnen – van de volatiliteit van de markt tot de toenemende regelgeving – hebben we omvang en slagkracht nodig.

56,4

**PRESTATIEPRIJS
EUROCENT/KG**

2,2

**NABETALING
EUROCENT/KG**

Daarom is de voorgestelde fusie met DMK Group zo'n belangrijk moment voor onze coöperatie. In juni stemde onze Board of Representatives (BoR) voor deze fusie, in de overtuiging dat we door onze krachten te bundelen met een andere sterke, door melkveehouders geleide coöperatie een nog stevigere basis voor onze melk kunnen creëren.

In afwachting van de uitkomst van de beoordeling door de relevante autoriteiten in 2026, ben ik ervan overtuigd dat we de juiste stappen zetten om de toekomst voor de volgende generatie melkproducenten veilig te stellen.

2025 was een jaar vol tegenstellingen, maar het vertelde een duidelijk, samenhangend verhaal: het concept van Arla werkt. We hebben een strategie die meerwaarde creëert, een levendige democratie die vooruitgang mogelijk maakt en een coöperatieve geest die ons met elkaar verbindt in alle marktfasen.

JAN TOFT NØRGAARD

Voorzitter van de Board of Directors

BERICHT VAN DE CEO

Zuivel is belangrijker dan ooit

BESTE LEDEN,

Arla heeft in een complexe marktomgeving solide prestaties geleverd, de veerkracht van haar merken bewezen en is trouw gebleven aan haar langetermijnbelofte: de wereld voorzien van voedzaam en duurzaam geproduceerd voedsel.

15,1

OMZET
MILJARD EURO

731

TOTALE INVESTERINGEN IN 2025
MILJOEN EURO

Het verhaal achter elk glas van onze biologische melk

Wij zijn de grootste producent van biologische melkproducten – en achter elk glas van Arla® biologisch schuilt een heel eigen verhaal. Op de biologische bedrijven krijgen de koeien uitsluitend biologisch geproduceerd voer en hebben ze tijdens het weideseizoen toegang tot de weide. Bovendien werken onze biologische melkveehouders voortdurend aan het verdiepen van hun kennis over bodemgezondheid.



In 2025 behaalde Arla Foods met een omzet van 15,1 miljard euro een zeer concurrerend resultaat in een jaar dat werd gekenmerkt door een aanzienlijke verandering in de marktdynamiek.

In een uitdagende omgeving met een abrupte overgang van een wereldwijd tekort naar een plotseling overaanbod hebben we de veerkracht van ons bedrijf bewezen. We hebben een sterk financieel resultaat voor onze melkveehouders weten te behalen – en daarmee niet alleen winst gemaakt, maar ook onze robuuste positie veiliggesteld om onze belofte na te komen: de wereld voorzien van voedszaam en duurzaam geproduceerd voedsel.

Tegenstrijdige ontwikkelingen het hoofd bieden

We zijn het jaar 2025 begonnen met stabiele markten, maar de omstandigheden veranderden snel. Uitzonderlijke weersomstandigheden en zeer goede oogsten in heel Europa leidden tot een aanzienlijke stijging van de melkproductie, wat in de tweede helft van het jaar resulteerde in een merkbare daling van de grondstofprijzen.

Ondanks deze snelle veranderingen hield onze strategische bedrijfsmix stand. Dankzij onze krachtige ingrediëntenactiviteiten en een toegenomen consumentenvraag konden we de schommelingen opvangen en een prestatieprijis van 56,4 eurocent/kg realiseren.

Ingrediëntenactiviteiten genereren meerwaarde

Een belangrijke motor achter onze sterke prestaties waren de ingrediëntenactiviteiten van Arla Foods Ingredients (AFI). Met een omzetgroei van 43,1% – ondersteund door de succesvolle integratie van de nieuw verworven wei-voedingstak van Volac (nu AFI Felinach) – heeft AFI zijn rol als krachtige groeimotor verder versterkt.

Het succes van AFI vormt een belangrijk financieel tegenwicht voor de volatiliteit van de melkmarkt

en bevestigt onze strategie om meer melk naar de gespecialiseerde voedingssector te leiden.

Investeren in een wereld die zuivel nodig heeft

Het was van cruciaal belang dat we ons door kortstondige marktschommelingen niet hebben laten afleiden van onze langetermijndoelstellingen. In 2025 hebben we talrijke investeringen gedaan, waaronder capaciteitsuitbreidingen in de productielocaties Lockerbie in Schotland (UHT) en Holstebro in Denemarken (verse kaas).

We hebben deze investeringen niet stopgezet toen de marktomstandigheden veranderden, en dat was een bewuste keuze. We zijn ons ervan bewust dat de wereld de komende decennia aanzienlijk meer eiwit nodig zal hebben om een groeiende bevolking te voeden. Melk en zuivelproducten vormen een essentieel onderdeel van de oplossing.

Met investeringen in deze essentiële groeigebieden geven we een duidelijk signaal af: wij geloven in de toekomst van de zuivelindustrie. Wij nemen de verantwoordelijkheid op ons om ervoor te zorgen dat voedzame en duurzaam geproduceerde zuivelproducten wereldwijd beschikbaar zijn, en creëren tegelijkertijd de nodige capaciteit om daarin een leidende rol te spelen.

Introductie van Feed Life™

Deze ambitie vormt ook de kern van onze vernieuwde merkpositionering, Feed Life™. Deze positionering geeft uitdrukking aan onze toewijding om goede voedingskeuzes mogelijk te maken die het leven verbeteren – gedragen door de verantwoordelijkheid en de inzet van onze melkveehouders.

Feed Life™ is meer dan een positionering – het is een missie voor hoe wij bijdragen aan gezonde voeding en veerkrachtige voedselsystemen. Door voedselzekerheid, duurzaamheid en een krachtige stem voor onze melkveehouders te combineren, zorgt Feed

“In een uitdagende omgeving met een abrupte overgang van een wereldwijd tekort naar een plotseling overaanbod hebben we de veerkracht van ons bedrijf bewezen.”

Life™ ervoor dat wij ons actief inzetten voor positieve veranderingen voor mens en milieu.

Veerkrachtige merken creëren waarde

Onze merken hebben in 2025 hun veerkracht en hun vermogen om waarde te creëren bewezen. De totale merkomzet steeg met 6,9 % tot 7.029 miljoen euro, dankzij ons vermogen om passende en merkgerichte prijzen te hanteren.

Onze merk volumes vertoonden een verhaal van herstel. Terwijl de hogere prijzen aan het begin van het jaar nog voor terughoudendheid bij de consument zorgden, versterkten stijgende lonen en een afnemende inflatie de koopkracht steeds meer.

In de loop van het jaar kwam de ontwikkeling steeds meer in een stroomversnelling, waardoor onze strategische merken in de tweede helft van het jaar weer een volumegroei lieten zien, wat aantoonde dat onze merken nog steeds zeer relevant zijn. Toen de economische druk afnam, keerden de consumenten terug naar de producten die zij vertrouwen en sloten wij het jaar af met een totale volumegroei van 0,2 %.

We gaan goed voorbereid het jaar 2026 in en zijn klaar voor de komende marktomstandigheden. De aanboddruk van eind 2025 zal nog in de eerste helft van het jaar voelbaar zijn. Tegelijkertijd kunnen we ervan uitgaan dat lagere prijsniveaus de volumegroei van onze merken zullen stimuleren – en we zijn



uitstekend gepositioneerd om deze dynamiek gericht te benutten.

Tegelijkertijd kijken we met een duidelijke ambitie naar de toekomst om onze coöperatie verder te versterken. De geplande fusie met DMK Group biedt een unieke kans om een nog robuuster Europees fundament te creëren. We zien de afronding van van het regulatoire beoordelingsproces in 2026 met vertrouwen tegemoet.

PEDER TUBORGH
CEO van Arla

2025: Onze prestaties in één oogopslag

- In overeenstemming met de prognoses zoals aangekondigd in ons halfjaarverslag 2025
- Prestatie-indicatoren zonder doelstelling en prognoses

¹ Emissies in verband met bosbouw, landgebruik en landbouwactiviteiten (FLAG - Forest, Land, and Agriculture)

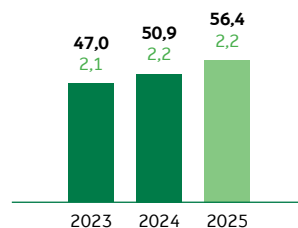
² Op basis van de winst toegewezen aan de coöperatieleden van Arla Foods amba.

³ Gestandaardiseerde melk: 4,2% vet, 3,4% eiwit. Het melkvolume omvat zowel eigenaarmelk als overige melk.

F26 Concurrentievermogen

56,4[○]

PRESTATIEPRIJS
EUROCENT/KG

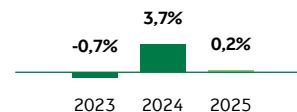


Nabetaling

F26 Waardecreatie

0,2%[●]

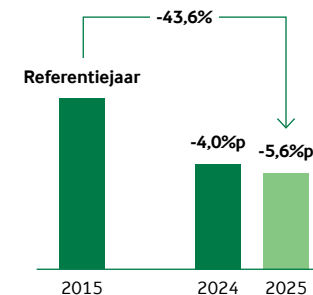
VOLUMEGEDREVEN
OMZETGROEI VAN
STRATEGISCHE
MERKEN



F26 Duurzaamheid

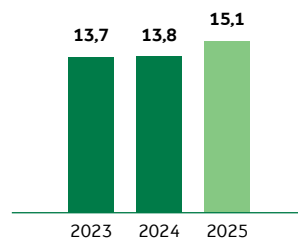
-5,6%p[●]

EMISSIONS SCOPE 1+2
ONTWIKKELING IN 2025



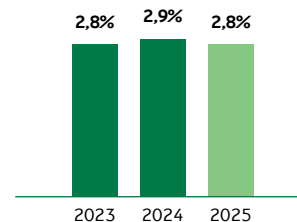
15,1[●]

OMZET
MILJARD EURO



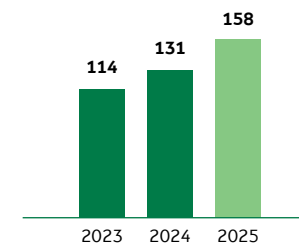
2,8%[●]

WINSTAANDEEL²
VAN DE OMZET

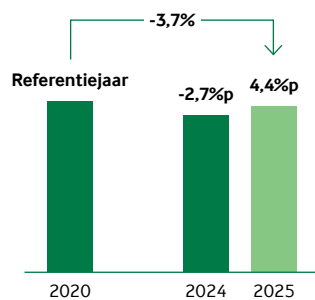
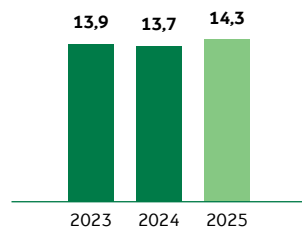


158[●]

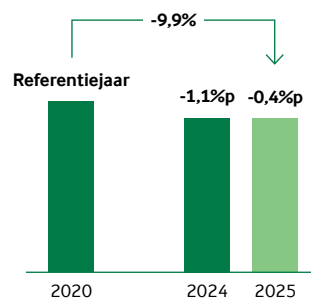
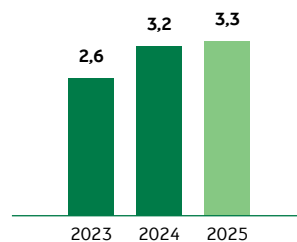
NETTO-EFFICIËNTIE
MILJOEN EURO



F26 Duurzaamheid

4,4%p**SCOPE 3 FLAG-EMISSIONS¹
ONTWIKKELING IN 2025****14,3°****MELKVOLUME³
MILJARD KG**

F26 Duurzaamheid

-0,4%p°**SCOPE 3 LEDENMELK
EMISSIONS PER KG MELK
ONTWIKKELING IN 2025****3,3°****SCHULDENLAST**

Vijfjarig Overzicht

Financiële kerncijfers (miljoen EUR)	2025	2024	2023	2022	2021
Prestatieprijs					
Eurocent/kg eigenaarmelk	56,4	50,9	47,0	55,1	39,7
Resultatenrekening					
Omzet	15.066	13.770	13.674	13.793	11.202
EBITDA	1.156	1.109	1.079	1.001	948
EBIT	647	598	600	529	468
Saldo van vorderingen en schulden	-133	-135	-145	-80	-61
Winst van het jaar	433	417	399	400	346
Winst toekomend aan Arla Foods amba	415	401	380	382	332
Winstverdeling voor het jaar					
Individueel kapitaal	43	40	41	39	42
Gemeenschappelijk kapitaal	76	69	69	74	83
Nabetaling	296	292	270	269	207
Balans					
Totaal activa	9.427	9.330	8.299	8.746	7.813
Investerings in materiële vaste activa	570	557	445	373	452
Investerings in activa met een gebruiksrecht	75	132	88	56	69
Vaste activa	5.366	5.354	4.788	4.611	4.668
Vlottende activa	4.061	3.976	3.511	4.135	3.145
Eigen vermogen	3.016	3.138	3.052	3.168	2.910
Langlopende verplichtingen	3.309	3.105	2.650	2.915	2.446
Kortlopende verplichtingen	3.102	3.087	2.597	2.663	2.457
Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen	3.766	3.533	2.850	2.986	2.466
Netto werkkapitaal	1.521	1.519	1.104	1.442	810
Kasstroom					
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	862	652	1.151	184	780
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-630	-887	-519	-443	-482
Vrije kasstroom	232	-235	632	-259	298
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-241	186	-592	269	-330

	2025	2024	2023	2022	2021
Financiële ratio's					
Winsttaandeel ¹	2,8%	2,9%	2,8%	2,8%	3,0%
EBIT-marge	4,3%	4,3%	4,4%	3,8%	4,2%
Schuldenlast	3,3	3,2 ²	2,6	3,0	2,6
Interest-coverage ratio	8,0	7,5	11,1	19,6	23,7
Eigenvermogensaandeel	32%	34%	37%	36%	37%
Instroom (volume) van standaardmelk (miljoen kg)					
Instroom van coöperatieleden in Denemarken	5.467	5.279	5.277	5.185	5.185
Instroom van coöperatieleden in het Verenigd Koninkrijk	3.714	3.449	3.412	3.360	3.345
Instroom van coöperatieleden in Zweden	2.008	1.901	1.925	1.876	1.896
Instroom van coöperatieleden in Duitsland	1.574	1.554	1.646	1.637	1.683
Instroom van coöperatieleden in Nederland, België en Luxemburg	814	790	798	757	749
Instroom van overige landen	752	762	816	858	968
Totale instroom van rauwe melk	14.329	13.735	13.874	13.673	13.826
Aantal coöperatieleden					
Coöperatieleden in het Verenigd Koninkrijk	1.852	1.919	1.981	2.053	2.127
Coöperatieleden in Zweden	1.848	1.938	1.996	2.108	2.236
Coöperatieleden in Denemarken	1.713	1.828	1.948	2.105	2.274
Coöperatieleden in Duitsland	1.159	1.218	1.329	1.429	1.497
Coöperatieleden in Nederland, België en Luxemburg	693	721	745	797	822
Totaal aantal coöperatieleden	7.265	7.624	7.999	8.492	8.956

¹ Berekend als winst toekomend aan Arla Foods amba/omzet.

² De schuldenlast gecorrigeerd voor het tijdelijke effect van fusies en overnames in 2024 bedroeg 2,9.

Lees meer

Scan hier of ga naar arla.com voor meer informatie over het volledige jaarverslag.



Kerncijfers duurzaamheid	Doelstelling	Doeljaar	2025	2024	2023	2022	2021
Klimaat							
Reductie scope 1+2-emissies ten opzichte van referentiejaar 2015	-63%	2030	-43,6%	-38,0%	-34,0%	-30,5%	-26,5%
Scope 3: FLAG emissiereducties ten opzichte van het referentiejaar 2020	-30,3%	2030	-3,7%	-8,1%	-5,4%	-2,5%	0,4%
Scope 3: emissiereducties per kg ledenmelk ten opzichte van het referentiejaar 2020			-9,9%	-9,5%	-8,4%	-6,7%	-1,8%
Scope 3: betrokkenheid van leveranciers en partners ¹	82,6%	2029	42,5%				
Elektriciteit uit hernieuwbare bronnen in Europa ²	100%	2025	82,2%	71,6%	66,0%	50,2%	38,9%
Biodiversiteit							
Direct aangekochte soja, ontbossings- en conversievrij (DCF)	100%	2025	100%	94%	69%		
Direct ingekochte palmproducten, ontbossings- en conversievrij (DCF)	100%	2025	77%	96%	79%		
Direct aangekochte bosvezels, ontbossings- en conversievrij (DCF)	100%	2025	98%	96%	96%		
Indirect aangekochte soja (voer), ontbossings- en conversievrij (DCF)	100%	2025	82%	48%	27%		
Indirect aangekochte palmproducten (voer), ontbossings- en conversievrij (DCF) ³	100%	2028	Niet beschikbaar	Niet beschikbaar	Niet beschikbaar		
Circulariteit							
Verpakking ontworpen voor recycling (merkproducten)	100%	2025	94%	94%	95%	93%	
Vermindering van voedselverspilling op onze productielocaties	-50%	2030	10%	-2%			
Medewerkers in de gehele waardeketen							
Gemiddeld aantal medewerkers op fulltime basis			22.052	21.895	21.307	20.907	20.617
Man-vrouwverhouding in leidinggevende functies (directeur of hoger)	40%	2030	32,4%	30,9%	29,3%	28,9%	27,2%
Ongevallen met verzuim per miljoen werkuren (LTA)	0	Doorlopend	2,9				
Consumenten - gezonde en veilige voeding							
Merkproducten die als gezond worden gekwalificeerd onder Health Star Rating	80%	Doorlopend	79,5%				
Terugroepacties voor producten	0	Doorlopend	2	2	1	1	0

Opmerking: Bepaalde cijfers in de bovenstaande tabel zijn aangepast ten opzichte van de cijfers in historische rapporten.

¹ Leveranciers gemeten naar emissies waarvoor wetenschappelijk onderbouwde doelen zijn gesteld.

² Vanaf december 2025 gebruiken we in Europa alleen nog elektriciteit uit hernieuwbare bronnen.

³ Gegevens van diervoederbedrijven zijn niet beschikbaar.

Nieuwe punten in Arla's FarmAhead™ Incentive

Vanaf januari 2026 zijn er nieuwe punten in ons FarmAhead™ Incentive beschikbaar om inspanningen op het gebied van natuur en biodiversiteit te versterken.

ARLA EN DMK GROUP

Samen de toekomst van zuivel vormgeven

De geplande fusie van Arla en DMK Group is een belangrijke stap op weg naar de sterkste zuivelcoöperatie van Europa, met als doel de productie van voedzame, hoogwaardige producten en innovaties verder te stimuleren.

In april 2025 maakten Arla Foods en DMK Group hun voornemen bekend om te fuseren en samen een nieuwe coöperatie op te richten om de toekomst van de zuivelindustrie actief vorm te geven. Dit werd halverwege het jaar bevestigd toen de vertegenwoordigersvergaderingen (Board of Representatives) van de drie coöperaties Arla Foods, DMK Group en DOC Kaas (samen de DMK-coöperatie) instemden met de geplande fusie.

De goedkeuring is een belangrijke mijlpaal om de twee coöperaties samen te brengen op basis van gemeenschappelijke waarden en complementaire sterke punten. De goedkeuring door de mededingingsautoriteiten is nog in behandeling en wordt verwacht in de eerste helft van 2026. Tot die tijd blijven beide bedrijven onafhankelijk van elkaar opereren.

Waarom deze fusie belangrijk is

Met de fusie zullen we de veerkracht van de melkvee-houders van beide coöperaties verder versterken, bijdragen aan voedselzekerheid en gezonde eetgewoonten, en ons engagement voor duurzaamheid bevorderen met behulp van data, wetenschap en technologie.

Verwacht wordt dat de fusie innovaties zal versnellen, de efficiëntie zal verbeteren en een concurrerende melkprijs voor de leden zal garanderen. Door de internationale reikwijdte en innovatiekracht van Arla te combineren met het gediversifieerde productportfolio, de ambachtelijke expertise en de sterke marktpositie van de DMK Group in Duitsland, willen we onze relevantie voor consumenten en onze klanten verder uitbreiden.

Als één gezamenlijke leverancier zullen we bekende merken aanbieden, waaronder Europa's toonaangevende zuivelmerk, evenals een breder en sterker productportfolio. Deze combinatie biedt tegelijkertijd een groter innovatiepotentieel en nieuwe mogelijkheden voor groei en samenwerking.

Bovendien zullen er extra hoeveelheden wei vrijkomen door een uitgebreide kaasproductie, wat nieuwe

mogelijkheden biedt voor Arla Foods Ingredients (AFI) om hoogwaardige oplossingen te ontwikkelen en de groei van onze ingrediëntenactiviteiten te stimuleren.

Gezamenlijke inzet en gemeenschappelijke basis

De geplande fusie is gebaseerd op een sterke strategische overeenstemming en een langdurig partnerschap tussen beide bedrijven, onder andere in het kader van de joint venture ArNoCo. Beide bedrijven delen een duidelijk engagement voor coöperatieve waarden en een gemeenschappelijke visie op de toekomst van de zuivelindustrie.

De duidelijke steun voor de fusie door de gekozen vertegenwoordigers van de melkveehouders aan beide kanten onderstreept het vertrouwen in de strategie en de bereidheid om in de toekomst samen groei en consumentenvertrouwen te bevorderen.

Daarnaast streven beide bedrijven een robuuste duurzaamheidsagenda na, verankerd in wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen en concrete emissiedoelstellingen met betrekking tot scope 1, 2 en 3.

Onder voorbehoud van goedkeuring door de bevoegde autoriteiten zal de gefuseerde onderneming de naam Arla dragen en haar hoofdkantoor in Viby, Denemarken, hebben. Jan Toft Nørgaard zal het voorzitterschap op zich nemen, Peder Tuborgh zal optreden als CEO en Ingo Müller van DMK Group zal deel uitmaken van Arla's Executive Management Team (EMT) als Executive Vice President voor de integratie na de fusie.



Voor een sterkere coöperatie

Arla en DMK Group willen een gezamenlijke coöperatie vormen om de toekomst van zuivel vorm te geven.

ARLA FOODS

Arla is eigendom van melkveehouders in zeven Europese landen en is 's werelds grootste producent van biologische zuivelproducten. Het bedrijf voert strategische merken zoals Arla®, Lurpak®, Castello®, Puck® en Starbucks® Chilled Coffee.

DMK GROUP

DMK is de grootste zuivelcoöperatie van Duitsland en produceert een breed assortiment zuivel- en voedingsproducten onder verschillende merken, waaronder MILRAM, Oldenburger, Uniekaas, Alete bewusst en Humana.

OMZET MILJARD EUR



MELKVOLUME MILJARD KG



Arla 2025

DMK Group 2024

MELKVEEHOUDERS AANTAL



MEDEWERKERS (FTE) AANTAL



Arla 2025

DMK Group 2024

TOTAAL ACTIVA MILJOEN EUR



NETTO RENTEDRAGENDE SCHULDEN MILJOEN EUR



Arla 2025

DMK Group 2024

Berekeningen worden opgesteld volgens verschillende boekhoudkundige kaders: Arla past de International Financial Reporting Standards (IFRS) toe, terwijl DMK het Handelsgesetzbuch (HGB), de Duitse financiële standaarden, volgt.

HOOGTEPUNTEN

Aanzienlijke investeringen (CapEx) voor toekomstige groei

Om onze langetermijnvisie te versterken, hebben we in 2025 gerichte strategische investeringsbeslissingen genomen om transformatieve projecten te bevorderen en toekomstige groei veilig te stellen.

In februari hebben we besloten te investeren in de bouw van een UHT-competentiecentrum in Lockerbie (Schotland) om de capaciteit voor UHT- en lactosevrije melk te vergroten. Halverwege het jaar hebben we ons ertoe verbonden om de zuivelfabriek in Holstebro in Denemarken verder te ontwikkelen en de productie van verse kaas met nog eens 16.000 ton per jaar te verhogen, na een capaciteitsverhoging van 27.000 ton aan het begin van het jaar.

Tegelijkertijd zijn in de zuivelfabriek in Linköping in Zweden de plannen gestart voor een nieuwe skyr-productielijn, die in 2028 in bedrijf moet worden genomen om ons Scandinavische portfolio verder uit te breiden.

In augustus zijn we bovendien begonnen met een strategische uitbreiding van de Puck®-bekerslijn in Bahrein, waarmee we onze groeiambities in het Midden-Oosten hebben onderstreept.

Actualisering van de scope 3-doelstellingen

In 2025 hebben wij onze ambities op het gebied van scope 3 verder aangescherpt en aangepast aan de richtlijnen van het Science Based Targets initiative (SBTi) voor Forest, Land and Agriculture (FLAG) en aan de 1,5-graden-doelstelling van het Klimaatakkoord van Parijs. Daarbij hebben wij ons gecommitteerd aan absolute emissiereducties.

Tegelijkertijd hebben we een doelstelling vastgesteld die inhoudt dat onze leveranciers en partners in de hele waardeketen in 2029 in overeenstemming moeten zijn met de SBTi.

Een nieuwe gezondheidsstrategie voor betere voedingskeuzes

Wij zijn ervan overtuigd dat goede voedingskeuzes het leven verbeteren. Toch ontbreekt het velen aan toegang, kennis of inspiratie om deze keuzes te kunnen maken.

De wens om hier verandering in te brengen heeft ons ertoe aangezet een nieuwe wereldwijde gezondheidsstrategie te ontwikkelen, die in 2025 is uitgewerkt en geïmplementeerd.

Als een van 's werelds grootste producenten van voedingsmiddelen en dranken is Arla beoordeeld door de onafhankelijke organisatie Access to Nutrition Initiative (ATNI) in hun Global Health Index. In 2024 zijn we gestegen van de 14e plaats in 2016 naar de 3e plaats. Daarnaast gebruiken we het Health Star Rating-systeem (HSR) om ons merkenportfolio te beoordelen, met als doel dat 80% van onze producten een gezondheidswaarde van minimaal 3,5 sterren of meer behaalt.

Met de nieuwe gezondheidsstrategie willen we onze productinnovaties, onze voedingsinspiratie voor

consumenten en onze betrokkenheid bij het gezamenlijk aanpakken van maatschappelijke uitdagingen verder versterken. De strategie is gebaseerd op drie pijlers:

- Bevordering van de gezondheid door middel van hoogwaardige melk en zuivelproducten
- Mensen in staat stellen een goed leven te leiden dankzij levenslange gezonde eetgewoonten
- Het veiligstellen van de toekomst van duurzame voedingspatronen en voedselzekerheid met melk en zuivelproducten

In de komende jaren zullen elementen van de strategie op internationaal niveau worden geïmplementeerd, bijvoorbeeld door middel van productinnovaties. Verdere activiteiten zullen op marktniveau worden gestimuleerd, afgestemd op de respectieve culturele omstandigheden en op de ontwikkeling van onze marktpositie en ons portfolio in de afzonderlijke markten.



Meer groene keuzes

Om een gezondere levensstijl te promoten, hebben we in Denemarken een receptenboek gepubliceerd dat mensen moet inspireren om in het dagelijks leven eenvoudige, gemakkelijke gerechten met een hoger gehalte aan groenten te maken.



Wereldwijde eiwitbehoefte gedekt door strategische merken en integratie

De aanhoudend hoge vraag van consumenten naar eiwitrijke producten heeft opnieuw geleid tot zeer goede resultaten. Arla® Protein realiseerde een solide, volumegegreven omzetgroei van 19,5%, waaronder een groei van 69,2% in het internationale segment.

Ook onze Starbucks® Protein Drink with Coffee werd zeer goed ontvangen in de verschillende markten – met name in Europa – en laat al een sterke dynamiek zien in de vroege marktontwikkeling.

In dit verband is de volledige integratie van AFI Felinac (voorheen Volac Whey Nutrition) in de wei-activiteiten van AFI een jaar geleden van belang. Deze integratie heeft bijgedragen aan een omzetstijging van 43,1% voor AFI. Deze resultaten onderstrepen onze strategische focus op eiwitrijke voeding om te voldoen aan de steeds veranderende behoeften van klanten en consumenten wereldwijd.

“Recipe for Change” ontving wereldwijde onderscheidingen

De campagne “Recipe for Change” van het merk Puck® werd in 2025 bekroond met drie Cannes Lions en andere internationale prijzen. De wereldwijde erkenning was een eerbetoon aan een campagne die gebaseerd was op diepgaande lokale inzichten en op de geest van vrijgevigheid en samenhang die de periode van de Ramadan kenmerkt.

In het kader van het initiatief werden zes authentieke, traditionele recepten – elk ontwikkeld door een sterke Libanese vrouw – geïntroduceerd in enkele van de meest gerenommeerde Libanese restaurants in Canada, Australië en de Verenigde Arabische Emiraten. In de Verenigde Arabische Emiraten werd bovendien 50% van de opbrengst van elk verkocht gerecht gedoneerd om Libanese gezinnen in nood te ondersteunen.

PRESTATIE- OVERZICHT

In dit hoofdstuk

- 13 Samenvatting
- 14 Overzicht externe markt
- 16 Overzicht resultaten
- 30 Vooruitblik op 2026

Wanneer data en smaak elkaar ontmoeten

Als vast onderdeel van ons productontwikkelingsproces voeren wij panel- en consumententests uit om specifiek die smaakprofielen te identificeren die bijzonder goed aanslaan bij consumenten. Bij Arla® Skyr maken wij inmiddels ook gebruik van machine learning en gegevensgebaseerde analyses om vroegtijdig in te spelen op consumentenvoorkeuren. Als deze aanpak succesvol is, kunnen herhaalde testcycli worden verminderd, beslissingen sneller worden genomen en kan het onderzoek zich meer richten op die gebieden waar het de grootste meerwaarde oplevert – en wordt innovatie sneller, intelligenter en nog smaakvoller.



SAMENVATTING

Robuuste prestaties ondanks de wereldwijde marktdynamiek

Arla heeft in een jaar dat werd gekenmerkt door sterke marktkrachten een robuust resultaat behaald. Een krap aanbod en een hoge vraag hielden de grondstofprijzen in de eerste helft van het jaar op een hoog niveau. In de tweede helft van het jaar – met name in het vierde kwartaal – daalden de prijzen echter aanzienlijk, nadat er wereldwijd, ook in Europa, een onverwachte stijging van de beschikbare melkvolumes had plaatsgevonden. Deze algemene verandering in de marktomstandigheden had een direct effect op onze bedrijfsontwikkeling. In de bredere context bleef de vraag naar zuivelproducten over het algemeen hoog en behaalden we robuuste resultaten in alle markten en distributiekanaalen.

In totaal steeg onze prestatieprijs voor melk met 10,8 % tot 56,4 eurocent/kg (2024: 50,9 eurocent/kg). Dit weer-spiegelt de hogere waarde die we uit de melk van onze melkveehouders konden genereren – ondersteund door

sterke markt- en merkposities en winstgevendende groei in het segment voor eiwitproducten en sportvoeding.

Tegelijkertijd leidde de toename van de beschikbare melkvolumes tot druk op de wereldwijde grondstofprijzen. Deze ontwikkeling kwam ook tot uiting in onze vooruitbetaalde melkprijs en droeg bij aan de daling van de prestatieprijs in de tweede helft van het jaar.

De hoge grondstofprijzen in de eerste helft van het jaar hadden ook een aanzienlijke invloed op de ontwikkeling van onze merken. De marktbevingen bepaalden het verloop van de op volumegedreven omzetgroei van onze merken: hoge prijsniveaus remden de groei aanvankelijk af, voordat het momentum in de tweede helft van het jaar merkbaar toenam. Toch bleef onze merkenportfolio over het algemeen solide, ondersteund door stabiele volumes

in de retail en een sterke ontwikkeling in de foodservice. De totale omzet steeg met 9,4 % tot 15,1 miljard euro. Arla Foods Ingredients (AFI) leverde hieraan een belangrijke bijdrage en behaalde een omzet van 1,5 miljard euro – gedragen door de succesvolle integratie van AFI Felinfach en de sterke wereldwijde vraag naar proteïneoplossingen met toegevoegde waarde.

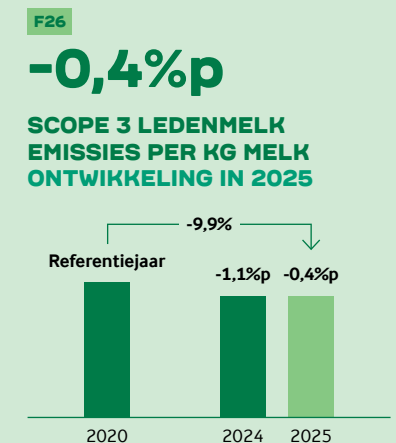
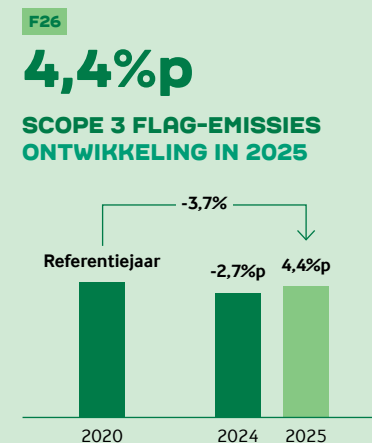
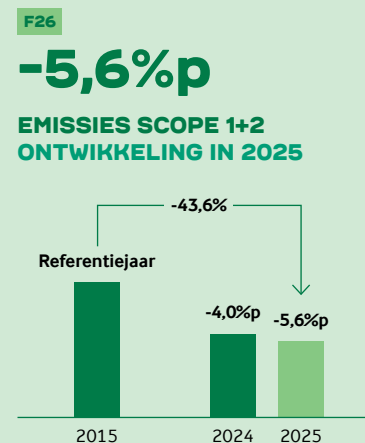
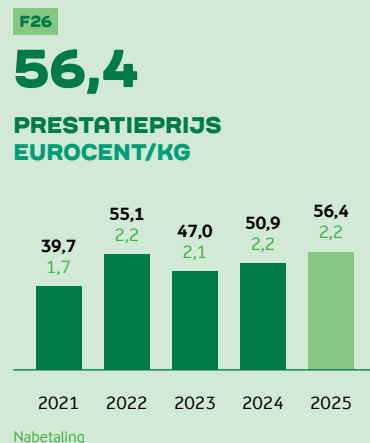
Ons efficiëntieprogramma behaalde met 158 miljoen euro het hoogste resultaat tot nu toe. Dit werd mogelijk gemaakt door brede efficiëntieverbeteringen in onze hele toeleveringsketen, in de commerciële afdelingen en in de centrale functies.

Op het gebied van duurzaamheid hebben we een vermindering van de scope 1- en scope 2-emissies gerealiseerd met 5,6 procentpunten ten opzichte van vorig jaar en in totaal met 43,6 % ten opzichte van 2015. Dit is een uiting van verdere vooruitgang op het gebied van energie-efficiëntie en onze overgang naar een klimaatvriendelijker bedrijfsvoering. Onze melkveehouders hebben de emissie-intensiteit per kilogram melk met 0,4 procentpunten verminderd en de emissies op de bedrijven zijn met 9,9% gedaald ten opzichte van het referentiejaar 2020. De toename van de melkvolumes leidde echter tot hogere absolute emissies op de bedrijven, die met 4,4 procentpunten zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar. We hebben de maatregelen



in het kader van ons FarmAhead™-programma verder uitgebreid en ondersteunen onze melkveehouders bij de invoering van beproefde praktijken wat betreft voeroptimalisatie, kuddebeheer en de omgang met dierlijke mest.

TORBEN DAHL NYHOLM
CFO van Arla



¹ Emissies in verband met bosbouw, landgebruik en landbouwwactiviteiten (FLAG - Forest, Land, and Agriculture)

Overzicht van de externe markt

Een snelle toename van de melkvolumes in de tweede helft van het jaar heeft de grondstofprijzen wereldwijd beïnvloed, tegen de achtergrond van geopolitieke onzekerheden en een inflatie die zich in de loop van 2025 heeft genormaliseerd.

De geopolitieke spanningen hielden aan, maar de wereldwijde groei bleef stabiel. De oorlog in Oekraïne en het conflict tussen Israël en Hamas bleven de wereldwijde vooruitzichten bepalen en droegen bij aan een aanhoudend onstabiel klimaat.

Frequente aankondigingen van nieuwe invoerheffingen aan het begin van 2025 wakkerden de verwachtingen aan dat de wereldwijde economische prestaties en de wereldhandel zouden afzwakken. Vanuit Europees perspectief nam de bezorgdheid over de mogelijke gevolgen van Amerikaanse invoerrechten af nadat de Europese Unie en de VS in augustus overeenstemming

hadden bereikt over een tarief van 15%. Hoewel deze regeling niet als gunstig kon worden beschouwd, zorgde ze in ieder geval voor enige duidelijkheid, terwijl de algemene politieke vooruitzichten onzeker bleven.

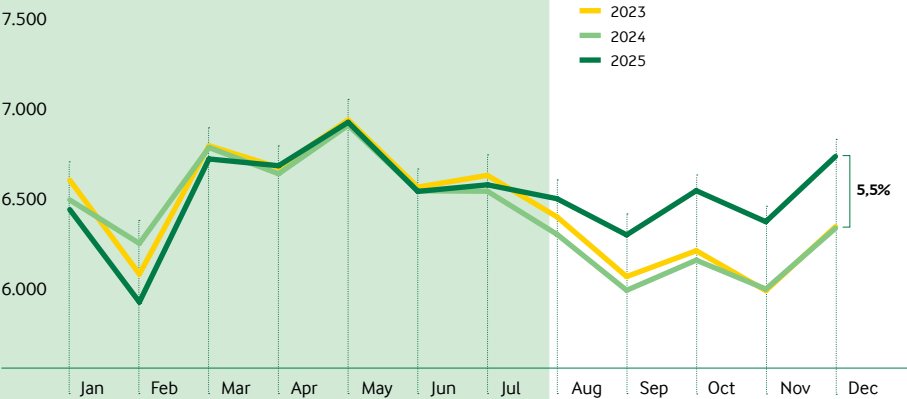
Ondanks geopolitieke spanningen en onzekerheden in de wereldhandel bleef de wereldeconomie over het algemeen robuust. De reële groei van het bruto binnenlands product (bbp) bedroeg 3,2 %, slechts 0,1 procentpunt minder dan in 2024. In de Europese Unie verbeterde de groei tot 1,4 %, tegen 1,1 % in 2024¹.

Inflatie keert terug naar het niveau van vóór COVID-19
Sinds de piek in 2022 is de inflatie gestaag gedaald, een trend die zich voortzette in 2025 toen de toeleveringsketens normaliseerden. In Europa bedroeg de inflatie in 2025 2,1 %, tegenover 2,4 % in 2024. Voor 2026 wordt een waarde van 1,9 % voorspeld¹, waarbij deze

schatting nog steeds in hoge mate afhankelijk is van de daadwerkelijke invoering van invoerrechten. Buiten Europa bleef de inflatedruk aanhouden. In Afrika en het Midden-Oosten bedroeg de inflatie respectievelijk 13,6 % en 10,4 %, waardoor de wereldwijde inflatie in 2025 steeg tot 4,2 % (2024: 5,8 %)¹.

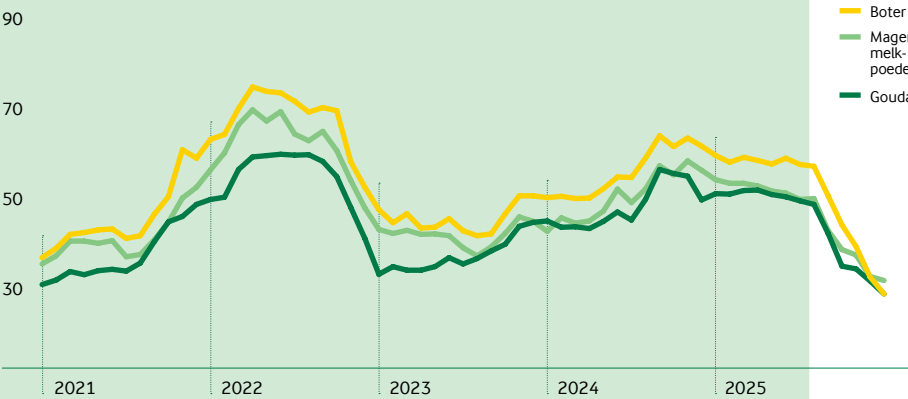
Stijgende lonen houden vraag op peil
De normalisering van de inflatie in combinatie met een loonstijging van 3,2 %² in 2025 versterkte de koopkracht van de Europese consumenten¹. De verkoopvolumes van zuivelproducten stegen met 0,7 %, aangevoerd door de categorie melk, yoghurt en koken (MYC), die een volumegroei van 0,9 % noteerde, en kaas, met een stijging van 0,8 %. Daarentegen daalde de verkoop in de categorie boter, smeerbare vetten en margarine (BSM) met 2,1 %, wat te wijten is aan het over het algemeen hoge prijsniveau van deze producten¹.

PRODUCTIE VAN KOEMELK IN VERGELIJKBARE LANDEN IN EUROPA¹ MILJOEN TON



Bron: CLAL
¹ Zweden, Denemarken, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, België, Nederland, Finland.

GRONDSTOFFPRIJZEN¹ EUROCENT/KG, EQUIVALENT MELKGEBRUIK



Bron: GDT, Trigona Zuivelhandel, CLAL
¹ Er is een verandering in de methodologie toegepast op de berekeningen. De cijfers voor 2024 verschillen van die gepubliceerd in het jaarverslag van 2024.

Wereldwijde grondstofprijzen reageren op sterk stijgende melkvolumes

Het jaar 2025 werd gekenmerkt door uitgesproken mondiale marktdynamiek, aangedreven door het samenspel van vraag en aanbod. Een schaarre beschikbaarheid van melk en een aanhoudend sterke vraag ondersteunden in de eerste helft van het jaar een hoog niveau van de grondstofprijzen.

In de tweede helft, vooral in het vierde kwartaal, veranderden de marktomstandigheden drastisch. Een seizoen met uitzonderlijk goed weer resulteerde in een sterke voerogst wereldwijd. Door de betere beschikbaarheid van voer konden melkveebedrijven de melkproductie verhogen binnen hun bestaande capaciteit. Omdat het melkaanbod toenam terwijl de vraag over het algemeen stabiel bleef, ontstond er een duidelijk gebrek aan evenwicht tussen vraag en aanbod, waardoor de grondstofprijzen daalden. De daling begon in augustus en versnelde in het vierde kwartaal. Van

augustus tot december daalden de boterprijzen met 44%, de goudaprijzen met 36% en de prijzen voor mageremelkpoeder met 35%. Omdat deze dalingen laat in het jaar plaatsvonden, was de invloed ervan op de jaargemiddelden voor 2025 echter beperkt, maar de effecten zullen zich waarschijnlijk voortzetten in 2026.

Hoge producentenprijzen voor melk en daling tegen het einde van het jaar

De dynamiek op de grondstoffenmarkten werd weer spiegeld in de producentenprijzen voor melk in Europa. Gedurende de eerste helft van het jaar lagen de prijzen op een stabiel en relatief hoog niveau, voordat ze in de tweede helft daalden. Door de dalende grondstofprijzen begonnen de melkprijzen in de EU van augustus tot december met 5% tot 10% te dalen³.

Het totale melkvolume van Arla bereikte dit jaar 14,3 miljard kg, vergeleken met 13,7 miljard kg vorig jaar, een stijging van 4,3%. Wat betreft de melk van onze

leden steeg de productie in alle landen. Het VK (7,7%) en Denemarken (3,6%) lieten de sterkste stijging zien, ondersteund door extra groei in Zweden, Duitsland en de Benelux.

Valutaschommelingen 2025

Ook de ontwikkelingen op de valutamarkten waren van invloed op het boekjaar, met soms aanzienlijke verschuivingen bij de belangrijkste valuta's. We noteerden ongunstige wisselkoersschommelingen voor het Britse pond (GBP) en de Amerikaanse dollar (USD), die gedeeltelijk werden gecompenseerd door een verbetering van de Zweedse kroon (SEK). Over het hele jaar genomen steeg de Zweedse kroon met 3,4 %, terwijl het Britse pond en de Amerikaanse dollar respectievelijk 1,2 % en 4,1 % daalden. Op jaarbasis waren de wisselkoersschommelingen nog duidelijker: van december 2024 tot december 2025 steeg de Zweedse kroon met 6,2 %, terwijl het Britse pond en de Amerikaanse dollar met respectievelijk 4,9 % en 11,4 % daalden.

Duurzaamheidsregelgeving verandert

In 2025 was er in de belangrijkste markten sprake van een substantiële verschuiving in de regelgeving op het gebied van duurzaamheid. In de EU zijn de toepassings- en implementatietermijnen van regelgeving zoals de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) en de EU Deforestation Regulation (EUDR), de ontbossingsverordening, uitgesteld.

Terwijl China en opkomende markten hun overgang van vrijwillige naar verplichte duurzaamheidsrapportage versnelden, introduceerden of breidden verschillende Aziatische landen emissiehandelssystemen (Emission Trading Systems, ETS) uit. Dit wijst op een groeiende divergentie in het mondiale momentum voor regelgeving, waarbij opkomende economieën een assertiever standpunt innemen over duurzaamheid.

¹ Bron: IMF, World Economic Outlook, oktober 2025

² Bron: ECB

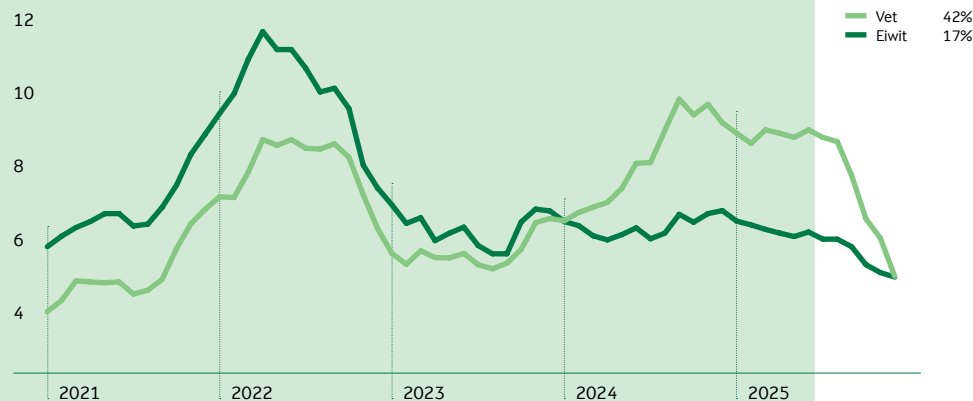
³ Bron: CLAL

GRONDSTOFFPRIJZEN VET EN EIWIJ EUR/KG

Gemiddelde prijzen	2024	2025
Vet	7,9	7,8
Eiwit	6,2	5,8

DALING VAN AUGUSTUS NAAR DECEMBER 2025

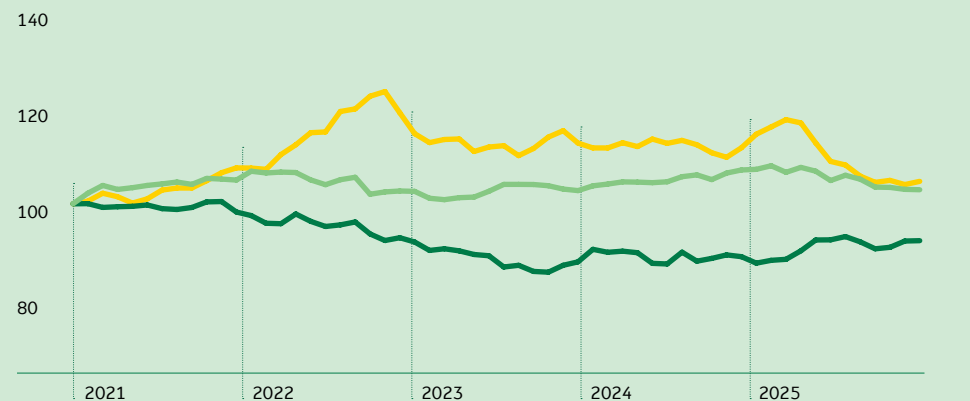
Vet 42%
Eiwit 17%



Bron: ZMB

ONTWIKKELING VAN DE WISSELKOERSEN INDEX, JAN 2021 = 100

Gemiddelde prijzen ¹	2024	2025
USD	112,8	108,3
GBP	105,7	104,6
SEK	88,6	91,6



Bron: Danmark Nationalbank

¹ De cijfers voor 2024 die dit jaar worden gepresenteerd verschillen van die in het jaarverslag 2024, omdat het indexjaar is bijgewerkt ten opzichte van de EUR.

Overzicht resultaten

In een omgeving die gekenmerkt werd door volatiliteit en veranderende marktdynamiek hebben we een robuust resultaat behaald. Dit weerspiegelt de wereldwijde stabiele vraag naar zuivelproducten, ondersteund door voortdurende investeringen, innovaties en verdere vooruitgang op het gebied van duurzaamheid.

Aanvankelijke stabiele melkprijzen, daling in de tweede helft van het jaar

De ontwikkeling van de melkprijzen in 2025 weerspiegelt de duidelijk veranderende marktdynamiek in de loop van het jaar. De gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs van Arla steeg met 11,6 % tot 53,4 eurocent/kg (2024: 47,8 eurocent/kg). De prestatieprijs, die de

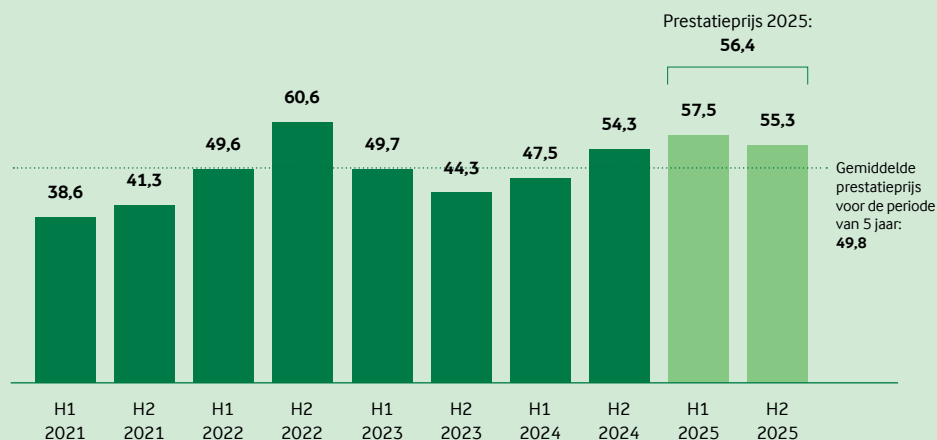
toegevoegde waarde meet die Arla creëert voor elke kilogram melk van haar leden, steeg met 10,8% tot 56,4 eurocent/kg (2024: 50,9 eurocent/kg).

De stijging werd aangedreven door de hoge grondstofprijzen voor zuivelproducten in de eerste helft van het jaar, ondersteund door sterke markt- en merkposities, winstgevende groei in het segment voor eiwit- en sportvoeding en aanhoudende efficiëntieverbeteringen. In overeenstemming met de marktbevingen leidde de toename van de melkvolumes in de tweede helft van het jaar echter tot een daling van de grondstofprijzen.

Omzetgroei ondersteund door commerciële prijzen en hogere handelsvolumes

Onze opbrengsten stegen met 9,4% tot EUR 15,1 miljard in 2025. Onze omzet steeg in 2025 met 9,4% tot 15,1 miljard euro, vergeleken met 13,8 miljard euro

PRESTATIEPRIJS EUROCENT/KG



Groei highlight

Arla® Skyr boekte een solide volumegevoerde omzetgroei van 17,8%, waardoor het één van de sterkst presterende Arla® submerken in 2025 is.



in 2024. De stijging werd voornamelijk gedreven door hogere gemiddelde prijsniveaus in onze retail-, food-service- en wei-activiteiten, inclusief extra omzet uit de nieuw toegevoegde activiteiten van AFI Felinfach. De divisie Global Industry Sales (GIS) noteerde een hogere omzet dankzij de beschikbaarheid van extra melkvolumes, ondanks een daling van de verkoopprijzen in de tweede helft van het jaar.

De volumegebaseerde omzetgroei van de merken volgde de marktdynamiek

De volumegebaseerde omzetgroei van onze merken bedroeg 0,2% in 2025. Hoewel de groei over het algemeen gematigd was, wijst dit op een robuuste onderliggende koopkracht van de consument en een stabiele vraag. De hoge prijsniveaus in de eerste helft van het jaar remden de groei, met name in de categorie boter, smeerbare vetten en margarine (BSM). Overeenkomstig daalde de volumegebaseerde omzetgroei van de merken in de eerste helft van het jaar met 1,5 %, voordat er in de tweede helft van het jaar weer een positieve dynamiek ontstond en een groei van 1,8 % werd gerealiseerd.

De prestaties verschilden ook per regio en kanaal. In Europa daalde de volumegebaseerde omzetgroei met 0,8 %, terwijl deze in de internationale activiteiten met 2,4 % toenam. De retail stond sterker onder druk van de markt en noteerde een daling van de volumegebaseerde omzetgroei met 1,7 %, terwijl de foodservice verder groeide en een stijging van 2,7 % realiseerde.

Aanzienlijke besparingen dankzij ons efficiëntieprogramma

Ons efficiëntieprogramma "Fund our Future" realiseerde efficiëntieverbeteringen ter waarde van 158 miljoen euro – het hoogste resultaat sinds de introductie van het programma. Dit werd mogelijk gemaakt door talrijke maatregelen in de hele waardeketen, waaronder de voortdurende ontwikkeling van hoogwaardige eiwitoplossingen bij AFI, receptuuroptimalisaties, slimmere distributies beslissingen en verbeteringen van het assortiment.

Nettowinst binnen doelbereik

In 2025 hebben we een nettowinst van 415 miljoen euro gerealiseerd. Dit komt overeen met 2,8% van de omzet en ligt daarmee binnen de doelstelling van

2,8 tot 3,2%. Op basis van onze solide financiële positie stelt de Board of Directors (BoD) een nabetaling van 2,2 eurocent/kg melk aan onze melkveehouders voor.

Overige componenten van het totaalresultaat

Het overige totaalresultaat bedroeg -196 miljoen euro (2024: -11 miljoen euro). Dit werd voornamelijk beïnvloed door waardecorrecties van deelnemingen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures ter hoogte van -107 miljoen euro en door -103 miljoen euro uit de omrekening van buitenlandse activiteiten.

Robuuste financiële positie

Dit jaar hebben we onze robuuste financiële positie in een volatiele marktomgeving weten te behouden. Onze schuldenlast bedroeg 3,3, tegenover 3,2 vorig jaar. De stijging is voornamelijk toe te schrijven aan een hogere nettoschuld, die het gevolg is van de aanhoudend hoge investeringen in productiefaciliteiten ter ondersteuning van onze strategische doelstellingen. De gerapporteerde schuldenlast lag binnen onze doelstelling van 2,8-3,4.

Verbeterde operationele kasstroom

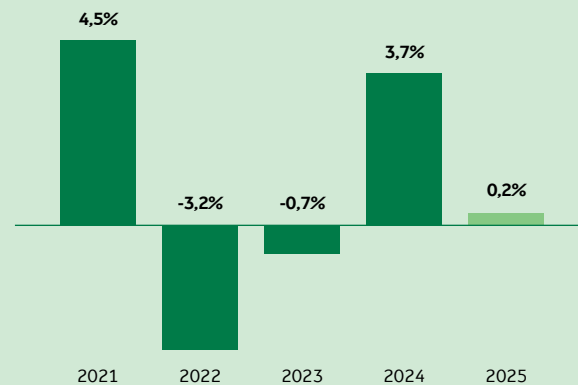
De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg 862 miljoen euro (2024: 652 miljoen euro), een verbetering van 210 miljoen euro ten opzichte van vorig jaar. De EBITDA steeg met 47 miljoen euro, terwijl het netto werkkapitaal en andere componenten van de operationele kasstroom in totaal met 163 miljoen euro verbeterden ten opzichte van vorig jaar. De EBITDA bedroeg 1.156 miljoen euro, tegenover 1.109 miljoen euro in 2024.

Investeren voor toekomstige groei

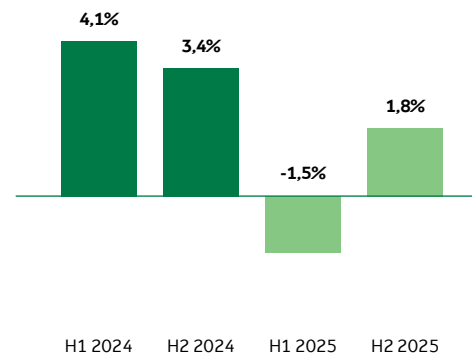
We zijn blijven investeren in belangrijke projecten om de toekomstige groei in onze strategische bedrijfssectoren te ondersteunen. Dit jaar bedroegen onze totale investeringen, inclusief immateriële activa, materiële vaste activa en gebruiksrechten, 731 miljoen euro, tegenover 763 miljoen euro in 2024.

De belangrijkste investeringen hadden betrekking op de cheddarproductiefaciliteiten in de Taw Valley-zuivelfabriek in het Verenigd Koninkrijk en investeringen in Arla Foods Ingredients ter ondersteuning van de groei in het segment van de toegevoegde waarde.

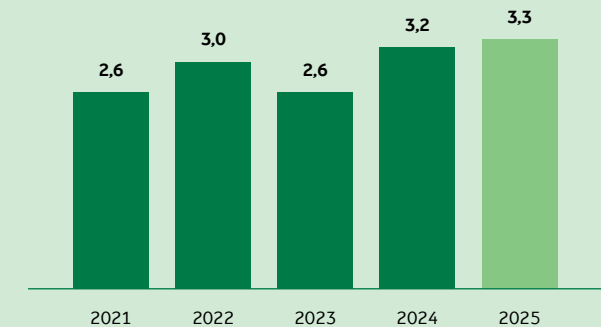
VOLUMEGEDREVEN OMZETGROEI OP BASIS VAN STRATEGISCHE MERKEN



VOLUMEGEDREVEN OMZETGROEI OP BASIS VAN STRATEGISCHE MERKEN HALFJAAROVERZICHT (2024-2025)



ONTWIKKELING SCHULDENLAST DOELBEREIK: 2,8-3,4





Bijgewerkte dubbele materialiteitsanalyse

Het rapportagekader voor duurzaamheid voldoet aan de vereisten van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en is gebaseerd op een dubbele materialiteitsanalyse (Double Materiality Assessment, DMA). In 2025 hebben we onze materialiteitsanalyse geactualiseerd om deze aan te passen aan nieuwe regelgevende richtlijnen en aan het bedrijfsbrede risicobeheerproces van Arla (Enterprise Risk Management, ERM). Onze vorige materialiteitsanalyse was uitgevoerd voordat de relevante regelgevende normen en richtlijnen definitief waren vastgesteld. De herziening heeft daarom de reikwijdte van onze rapportage aangescherpt en tegelijkertijd gezorgd voor volledige afstemming op de CSRD-vereisten.

Nieuwe doelstellingen voor emissiereductie

We hebben onze reductiedoelstellingen voor scope 3-emissies aangepast aan de nieuwe FLAG-richtlijn van het Science Based Targets initiative (SBTi). In de toekomst verbinden wij ons ertoe om de absolute scope 3 FLAG-emissies tegen 2030 met 30,3 % te verminderen ten opzichte van het referentiejaar 2020. Daarnaast hebben wij een nieuwe doelstelling geïntroduceerd voor de betrokkenheid van leveranciers en partners voor scope 3 niet-FLAG-emissies. Volgens deze doelstelling moeten in 2029 82,6% van onze leveranciers in de belangrijkste categorieën – gemeten naar emissies – over wetenschappelijk onderbouwde klimaatdoelstellingen beschikken. We blijven ons onverminderd inzetten voor onze doelstelling om onze scope 1- en scope 2-emissies tegen 2030 met 63% te verminderen ten opzichte van

Elektriciteit uit hernieuwbare bronnen

Sinds december 2025 gebruiken onze locaties in Europa uitsluitend elektriciteit uit hernieuwbare bronnen

het referentiejaar 2015. Alle drie de doelstellingen zijn gevalideerd door het SBTi.

Vermindering van de emissies in onze waardeketen

In 2025 hebben we een vermindering van de scope 1- en scope 2-emissies met 5,6 procentpunten gerealiseerd, wat neerkomt op een totale vermindering van 43,6% ten opzichte van 2015. Dit werd bereikt door verdere optimalisaties, investeringen in warmtepompen, elektrische stoomgeneratoren (e-boilers) en een intensiever gebruik van hernieuwbare energie. Sinds december 2025 gebruiken onze Europese productielocaties uitsluitend elektriciteit uit hernieuwbare energiebronnen.

Onze melkveehouders hebben de emissie-intensiteit per kilogram melk in 2025 met 0,4 procentpunten verminderd. Door een aanzienlijke toename van de melkvolumes die onze melkveehouders in de tweede helft van 2025 aan Arla hebben geleverd, zijn de emissies in het kader van de scope 3 FLAG-doelstelling in 2025 echter met 4,4 procentpunten gestegen. Toch komt dit nog steeds neer op een absolute vermindering van 3,7% ten opzichte van het referentiejaar 2020.

FarmAhead™ ligt op schema

Het gemiddelde behaalde aantal punten in ons FarmAhead™ Incentive is gestegen van 53 in 2024 naar 55 in 2025, wat aantoont dat het programma een effectief instrument is om de uitstoot op de bedrijven te verminderen. In 2025 hebben we de basis gelegd om het bereik van de FarmAhead™ Incentive vanaf 2026 aanzienlijk uit te breiden. Het toepassingsgebied zal dan onder andere thema's als ammoniakemissies, koolstofopslag, natuurlijk grasland (hoofdfunctie landbouw) en kruidenrijk grasland omvatten.

We hebben onze inspanningen op het gebied van de inkoop van soja, palmolie en vezelmateriaal uit volledig ontbossings- en conversievrije productie (deforestation and conversion free, DCF) consequent voortgezet. In 2025 was 82 % van de soja die op de bedrijven als voer werd gebruikt, afkomstig uit ontbossings- en conversievrije productie. De FarmAhead™ Incentive blijft

hierbij een centrale rol spelen, omdat het programma melkveehouders beloont voor het verminderen van het gebruik van soja of het kopen van soja die zonder ontbossing en conversie is geproduceerd.

Nieuwe gezondheidsstrategie en veiligheidscijfers

In 2025 hebben wij ons interne ongevallenmeldingssysteem uitgebreid, zodat het nu alle locaties omvat, en nieuwe indicatoren voor gezondheid en veiligheid geïntroduceerd, waaronder bijvoorbeeld de indicator voor het totale aantal te melden arbeidsongevallen. In het verslagjaar bedroeg het percentage arbeidsongevallen met verzuim (LTA) 2,9. Dit is op vergelijkbare basis een verbetering ten opzichte van het voorgaande jaar en is met name te danken aan aanzienlijke vooruitgang in de Deense logistiek.

Ons personeelsbestand is gedaald, voornamelijk als gevolg van de uitbesteding van transportactiviteiten in het VK. Tegelijkertijd steeg het aantal fulltime equivalenten (FTE's) licht van 21.895 in 2024 tot 22.052 in 2025. Deze stijging is toe te schrijven aan het volledige jaareffect van de overname van AFI Felinbach in november 2024.

Daarnaast hebben we in 2025 een nieuwe gezondheidsstrategie geïntroduceerd die gericht is op het verbeteren van het gezondheidsprofiel van ons productportfolio. Om de voortgang te meten, hebben we een nieuwe indicator geïntroduceerd op basis van de Health Star Rating-methodologie. Ons langetermijndoel is dat 80% van onze merkproducten als gezond wordt beoordeeld. In 2025 bereikten we een score van 79,6%.

PRESTATIEOVERZICHT

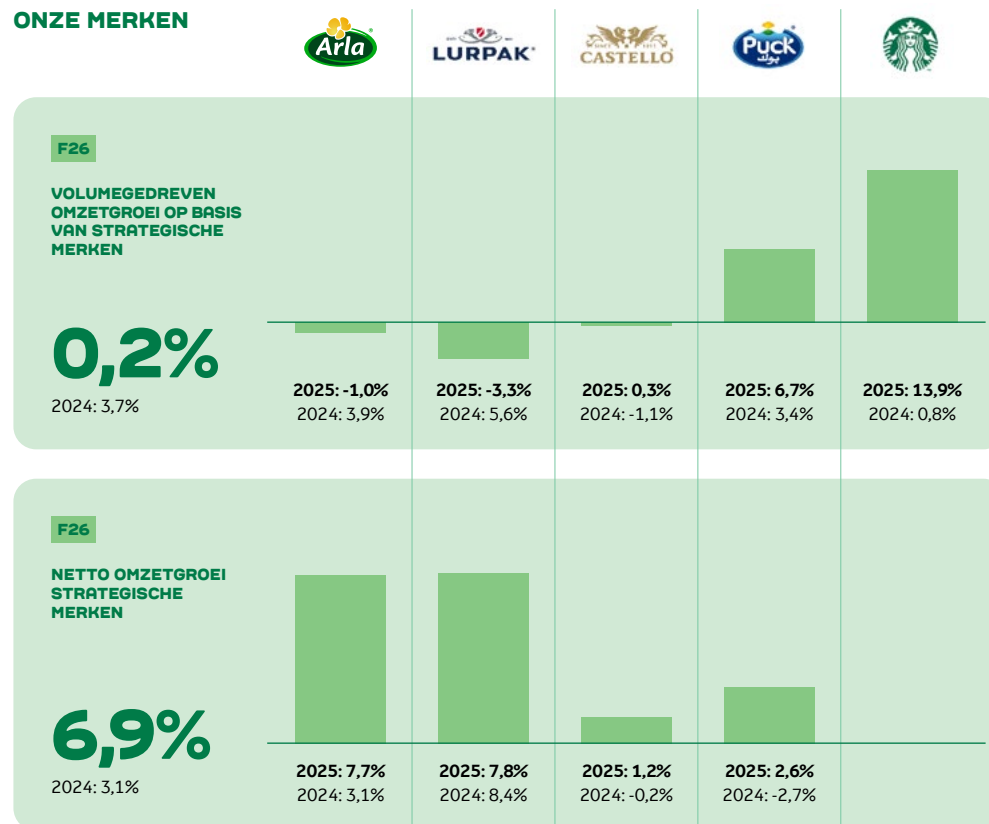
Wereldwijde merken

Onze activiteiten zijn gebaseerd op strategische wereldwijde merken, die verantwoordelijk zijn voor een aanzienlijk deel van de waardecreatie bij Arla.

Wereldwijde merken

De totale omzet van onze merken bedroeg 7.029 miljoen euro (2024: 6.589 miljoen euro), een stijging van 6,9 %, dankzij hogere gemiddelde prijsniveaus. De volumegegreven omzetgroei van onze strategische merken bedroeg daarentegen een bescheiden 0,2 % (2024: 3,7 %). Zoals verwacht hadden de hoge prijsniveaus in de eerste helft van het jaar een negatief effect op de totale groei, waardoor de volumegegreven omzetgroei van de merken in de eerste helft van het jaar met 1,5% daalde. In de tweede helft van het jaar keerde het momentum terug dankzij de afnemende prijsdruk en een verbeterde vraag in de categorie; de volumegegreven omzetgroei bedroeg 1,8%.

ONZE MERKEN



Het merk Arla

Het merk Arla® is vertegenwoordigd in verschillende categorieën, zoals melk, yoghurt en kaas, en wordt aangevuld met verschillende submerken. Hogere prijsniveaus zorgden voor een stijging van de totale omzet van het merk met 7,7 % tot 4.027 miljoen euro (2024: 3.737 miljoen euro). De hogere prijzen droegen bij aan het gedeeltelijk compenseren van de daling van de volumegegreven omzetgroei van de merken. Deze daalde in de eerste helft van het jaar en werd in de tweede helft van het jaar gedeeltelijk opgevangen, wat resulteerde in een totale daling van 1,0% over het hele jaar (2024: 3,9%). Onder de submerken realiseerden Arla® Protein en Arla® Skyr een sterke volumegegreven omzetgroei van respectievelijk 19,5 % en 17,8 %. Ook ons foodservice-merk Arla® Pro noteerde een groei van 7,5 %. Op marktniveau bleef de volumegegreven omzetgroei van de merken in de cluster Nederland, België en Frankrijk bijzonder uitgesproken en bereikte 5,2 %.

Lurpak

Ondanks een daling van de volumegegreven omzetgroei met 3,3% (2024: 5,6%) realiseerde Lurpak® een omzetgroei van 7,8% tot 903 miljoen euro (2024: 837 miljoen euro). De hoge boterprijzen in de retail gedurende het jaar hadden een negatieve invloed op de ontwikkeling. In Europa daalde de volumegegreven omzetgroei van het merk met 7,6 %, voornamelijk als gevolg van de ontwikkelingen in het VK. De internationale markten lieten daarentegen een groei zien: de volumegegreven omzetgroei steeg met 4,5 %, aangevoerd door een stijging van de vraag met 9,9 % in de regio Midden-Oosten en Noord-Afrika (MENA). In belangrijke markten zoals Denemarken, de Verenigde Arabische Emiraten en Griekenland groeide Lurpak® gestaag in verkoopvolumes en behield het zijn leidende marktpositie. Het nieuwe plantaardige assortiment versterkte het merk verder door jongere consumenten aan te spreken en het bereik te vergroten.

Castello

Ons speciaalkaasmerk Castello® zag zijn omzet met 1,2% stijgen tot 248 miljoen euro (2024: 245 miljoen euro). De volumegegreven omzetgroei bedroeg over het hele jaar 0,3% (2024: -1,1%), dankzij een sterke

ontwikkeling in de tweede helft van het jaar. In Europa steeg de volumegegreven omzetgroei licht met 0,1 %, ondersteund door een sterke onderliggende vraag naar gerijpte Havarti-producten, terwijl schimmelkaas en verse kaas een daling lieten zien. In de internationale activiteiten steeg de volumegegreven omzetgroei met 0,5 %, voornamelijk als gevolg van een sterke ontwikkeling in de VS in de tweede helft van het jaar. De categorieën ontwikkelden zich ongelijk: de groei bij gesneden kaas werd gedeeltelijk tenietgedaan door een daling van de volumes bij schimmelkaas als gevolg van intensievere prijsconcurrentie in bepaalde markten.

Puck

Puck® heeft in 2025 een sterke groei laten zien met een omzetsijging van 2,6% tot EUR 528 miljoen (2024: EUR 514 miljoen). De omzetgroei was positief in beide helften van het jaar, met een sterke tweede helft van 10,7%. Als vooraanstaand zuivelmerk in het Midden-Oosten zorgde de volumegroei van 6,3% in de regio MENA voor een totale volumegroei van 6,7% (2024: 3,4%). Een belangrijke bijdrage was de sterke vraag in de categorie kookproducten, met name naar crèmes en geraspte kaas, met verdere ondersteuning van het smeerbare segment, inclusief smeerkaas en labneh.

Starbucks® Chilled Coffee

Ons assortiment Starbucks® Chilled Coffee, dat in meer dan vijftig landen in Europa, het Midden-Oosten en Afrika verkrijgbaar is, realiseerde een volumegegreven omzetgroei van 13,9% (2024: 0,8%). De belangrijkste drijvende krachten waren de Starbucks® Chilled Classics en de introductie van de Starbucks® Protein Drink with Coffee. Met een volumegegreven omzetgroei van 15,7% was Europa de belangrijkste groeiemarkt, ondersteund door een efficiënte distributie en een sterke implementatie in de verkoopkanalen – met name in Frankrijk en België, waar Arla de distributie van Starbucks™ heeft overgenomen. In het internationale segment steeg de volumegegreven omzetgroei met 9,1 %, gedreven door een sterke ontwikkeling in de cluster 'Rest van de wereld' met een stijging van 12,8 %, die een daling van 11,8 % in de regio MENA als gevolg van aanhoudende regionale verstoringen compenseerde.

PRESTATIEOVERZICHT

Europa

Ons Europese commerciële segment omvat acht landen in Noord- en West-Europa en creëert waarde voor onze melkveehouders door miljoenen consumenten te voorzien van vertrouwde merken zoals Arla®, Lurpak® en Starbucks® Chilled Coffee.

In 2025 steeg de omzet in Europa met 7,9% tot 8.704 miljoen euro (2024: 8.066 miljoen euro), voornamelijk dankzij hogere gemiddelde prijsniveaus. Dit prijsniveau had een remmend effect op de volumegedreven omzetgroei van de merken, die met 0,8% daalde. Over het geheel genomen waren de resultaten echter wisselend. De aanvankelijke tegenwind als gevolg van hoge prijzen nam in de loop van het jaar af en tegen het einde van het jaar nam het momentum toe. In de tweede helft van het jaar groeide de volumegedreven merkomzet met 0,6 %, doordat de marktomstandigheden zich normaliseerden.

De daling van de volumegedreven omzetgroei van de merken was voornamelijk toe te schrijven aan

Lurpak®. Hoge boterprijzen in de retail hadden een negatief effect op de ontwikkeling en leidden tot een daling van de volumegedreven omzetgroei met 7,6%. Arla® noteerde eveneens een lichte daling van 1,0%, eveneens als gevolg van hogere prijsniveaus. Dit werd gedeeltelijk gecompenseerd door een sterke volumegedreven omzetgroei van 15,7 % bij Starbucks® Chilled Coffee, ondersteund door de overname van de distributie in Frankrijk en België en door extra categoriegroei.

Vanuit marktperspectief hadden Zweden en het VK te kampen met tegenwind, terwijl de cluster Nederland, België en Frankrijk een solide groei liet zien.

7,9%

OMZETGROEI

2024: 1,0%

-0,8%

**VOLUMEGEDREVEN
OMZETGROEI OP BASIS
VAN STRATEGISCHE
MERKEN**

2024: 4,1%

8.704

**OMZET
MILJOEN EUR**

2024: 8.066

57,8%

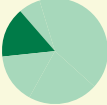
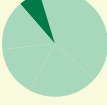
**PERCENTAGE VAN
DE TOTALE OMZET
VAN ARLA**

2024: 58,6%

Gezondheid begint in de darmen

Arla® Cultura biedt natuurlijke, gefermenteerde zuivelproducten met unieke bacteriemengsels. Het merk is al lang gevestigd in Denemarken en breidde zijn aanwezigheid in 2025 uit naar Zweden, Nederland en het VK. In het Europese segment realiseerde Arla® Cultura een volumegedreven omzetgroei van 7,4%.



Markt	Omzetgroei	Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken	Percentage van de omzet in Europa	Omschrijving
 VERENIGD KONINKRIJK	5,0% 2024: -0,2%	-3,2% 2024: 7,6%	 3.207 miljoen EUR 2024: 3.055 miljoen EUR	Onze business in het VK realiseerde een omzetstijging van 5,0% tot 3.207 miljoen euro (2024: 3.055 miljoen euro). De stijging weerspiegelde de bredere marktontwikkelingen in de EU-regio, waar hogere prijzen de omzet ondersteunden ondanks een daling van de volumegedreven omzetgroei van de merken met 3,2% en negatieve valuta-effecten als gevolg van een zwakkere Britse pond. De volumegedreven omzet van Lurpak® daalde met 11,5 %, terwijl Arla® Pro en Starbucks® Chilled Coffee met respectievelijk 19,4 % en 4,4 % stegen en de daling gedeeltelijk compenseerden.
 ZWEDEN	16,2% 2024: 3,6%	-2,9% 2024: 2,0%	 1.849 miljoen EUR 2024: 1.592 miljoen EUR	De omzet in Zweden steeg met 16,2% tot 1.849 miljoen euro (2024: 1.592 miljoen euro), ondersteund door een sterke Zweedse kroon en hogere prijsniveaus. De volumegedreven omzet op basis van strategische merken daalde met 2,9% (2024: 2,0%), onder druk van hoge prijzen en toenemende concurrentiedruk door import van kaas en boter. In de categorie gesneden kaas daalde het verkoopvolume met 5,7 %, terwijl de daling in de categorie boter voornamelijk te wijten was aan Arla® Svenskt Smör, waarvan het volume met 13,7 % daalde. Daarentegen noteerden Arla® Protein en Arla® Kvarg een positieve volumegroei van respectievelijk 51,9 % en 35,9 %.
 DENEMARKEN	7,7% 2024: -1,3%	1,8% 2024: 0,5%	 1.336 miljoen EUR 2024: 1.241 miljoen EUR	De omzet van Arla in Denemarken steeg met 7,7% tot 1.336 miljoen euro (2024: 1.241 miljoen euro). Dit werd gestimuleerd door hogere prijzen en een stijging van de volumegebaseerde merkomzet met 1,8% (2024: 0,5%), die echter gedeeltelijk werd gecompenseerd door lagere volumes bij de huismerken. Castello® realiseerde een aanzienlijke volumegedreven omzetgroei van 21,8 %, vergezeld van een solide groei bij Cheasy® van 11,9 % en bij Lurpak® van 4,0 %.
 DUITSLAND	4,8% 2024: 1,5%	-0,3% 2024: 7,0%	 1.333 miljoen EUR 2024: 1.272 miljoen EUR	De omzet in Duitsland steeg met 4,8% tot 1.333 miljoen euro (2024: 1.272 miljoen euro). Dit resultaat was voornamelijk te danken aan hogere prijzen, gepaard gaande met een lichte daling van de volumegebaseerde omzetgroei van de merken met 0,3% (2024: 7,0%). Arla® Skyr en Arla® Buko realiseerden een volumegedreven omzetgroei van respectievelijk 35,4 % en 11,9 %, die echter grotendeels werd tenietgedaan door dalingen bij Arla® Finello en Arla® Kærgården van respectievelijk 27,1 % en 8,9 %.
 NEDERLAND BELGIË EN FRANKRIJK	11,5% 2024: 4,1%	10,9% 2024: 7,4%	 568 miljoen EUR 2024: 509 miljoen EUR	Onze activiteiten in Nederland, België en Frankrijk bereikten een omzetstijging van 11,5% tot 568 miljoen euro (2024: 509 miljoen euro). Starbucks® Chilled Coffee en het merk Arla® Pro bereikten een volumegedreven omzetgroei van respectievelijk 84,4% en 11,4%. De uitzonderlijk sterke ontwikkeling van Starbucks® Chilled Coffee is onder meer te danken aan de nieuwe rol van Arla als distributeur van Starbucks™ in deze regio en droeg bij aan een totale volumegebaseerde omzetgroei van 10,9%.
 FINLAND	3,4% 2024: 2,4%	-1,1% 2024: 6,9%	 411 miljoen EUR 2024: 397 miljoen EUR	In Finland bedroeg de omzet 411 miljoen euro (2024: 397 miljoen euro), wat neerkomt op een stijging van 3,4%. Arla® Protein en Arla® Luonto+ droegen bij met een volumegedreven omzetgroei van respectievelijk 24,9% en 13,7%. In totaal noteerde het merk Arla® echter een daling van de volumegedreven omzetgroei met 3,7%, wat in totaal leidde tot een daling van de volumegedreven omzetgroei met 1,1%.

PRESTATIEOVERZICHT

Internationaal

Onze internationale activiteiten omvatten meer dan 140 landen op zes continenten, wat het wereldwijde bereik van onze bedrijfsactiviteiten onderstreept. Tot de toonaangevende merken behoren Arla®, Puck®, Lurpak®, Castello® en Starbucks® Chilled Coffee.

In 2025 is de omzet van het segment International opnieuw gaan groeien, met een stijging van 1,0 % tot 2.460 miljoen euro (2024: 2.435 miljoen euro). Daarmee liet het segment een robuuste ontwikkeling zien, ondanks tegenwind door toenemende geopolitieke spanningen, handelsbarrières, beperkingen in de toeleveringsketens en negatieve valuta-effecten.

Onze strategische merkenportfolio realiseerde een volumegedreven omzetgroei van 2,4%. Ondanks een gematigde groei in de eerste helft van het jaar versnelde de ontwikkeling van de internationale activiteiten in de loop van het jaar en hield deze aan tot het einde van het jaar. Over het geheel genomen werd een solide resultaat behaald tegen de achtergrond van hoge prijsniveaus, met name in de eerste helft van het jaar.

Geografisch gezien werd in alle subregio's, met uitzondering van China, een volumegebaseerde merkgroei gerealiseerd. De sterkste groei werd gerealiseerd in

onze grootste regio, het Midden-Oosten en Noord-Afrika (MENA), met een groei van 4,8%.

Vanuit merkoogpunt behaalde Arla® Protein een uitzonderlijk sterke volumegedreven omzetgroei van 69,2%, gevolgd door Starbucks® Chilled Coffee met 9,1%, Puck® met 6,5% en Lurpak® met 4,5%.

Aanpassingen in de organisatiestructuur

Er zijn aanpassingen doorgevoerd in de structuur van het segment International. De regio West-Afrika is opgeheven en geïntegreerd in de regio 'Rest van de wereld'; de naam 'Rest van de wereld' blijft bestaan. Australië en Nieuw-Zeeland zijn overgeheveld van de regio Rest van de wereld naar de regio Zuidoost-Azië. Canada, de VS en China zijn voor financiële rapportagedoeleinden samengevoegd tot één cluster. Met deze wijzigingen is rekening gehouden in de cijfers voor 2024 en 2025 die in dit jaarverslag worden gepresenteerd.

1,0%

OMZETGROEI

2024: -1,5%

2,4%

VOLUMEGEDREVEN OMZETGROEI OP BASIS VAN STRATEGISCHE MERKEN

2024: 2,9%

2.460

OMZET MILJOEN EUR

2024: 2.435

16,3%

PERCENTAGE VAN DE TOTALE OMZET VAN ARLA

2024: 17,7%

Grotere aanwezigheid op de internationale markt

Het merk Lurpak®, dat in 107 markten verkrijgbaar is, breidt zijn aanwezigheid op onze internationale markten verder uit. Met zijn duidelijke focus op kwaliteit en smaak brengt Lurpak® het plezier van koken, smeren en bakken naar nog meer consumenten wereldwijd.



Subsegmenten	Omzetgroei	Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken	Percentage van de omzet in het segment International	Beschrijving
MIDDEN-OOSTEN EN NOORD-AFRIKA (MENA)	2,1% 2024: -2,4%	4,9% 2024: 2,7%	 992 miljoen EUR 2024: 972 miljoen EUR	De omzet in MENA steeg met 2,1% tot 992 miljoen euro (2024: 972 miljoen euro), dankzij hogere prijzen en volumegroei. De op volume gebaseerde omzet van merkproducten steeg met 4,9% (2024: 2,7%), aangevoerd door de sterke ontwikkeling van Lurpak® en Puck®, die respectievelijk met 9,9% en 6,3% groeiden, terwijl het merk Dano® een volumedaling van 41,5% noteerde. De regio werd ook getroffen door negatieve valuta-effecten, aangezien de aan de Amerikaanse dollar (USD) gekoppelde lokale valuta's verzwakten als gevolg van de devaluatie van de dollar in 2025.
REST VAN DE WERELD	5,9% 2024: 8,0%	2,1% 2024: 3,9%	 679 miljoen EUR 2024: 641 miljoen EUR¹	De regio Rest van de Wereld, die meer dan 80 landen omvat, behaalde een omzet van 679 miljoen euro, een stijging van 5,9% (2024: 641 miljoen euro¹), ondersteund door een volumegebaseerde merkgroei van 2,1% en hogere prijsniveaus. De groei werd gedragen door Starbucks® Chilled Coffee met een stijging van 12,8% en Lurpak® met een stijging van 1,9%, terwijl de merkenportfolio van Arla® een daling van 1,5% noteerde. De nieuw geïntroduceerde Milka®-chocolade ontwikkelde zich eveneens positief en realiseerde een hoge volumegroei. Vanuit landenoogpunt waren Spanje met 11,4 % en Nigeria met 3,8 % de belangrijkste groeiregio's.
ZUID-OOST AZIË	2,5% 2024: 1,6%	1,6% 2024: 3,1%	 378 miljoen EUR 2024: 369 miljoen EUR¹	De omzet in de regio Zuidoost-Azië steeg met 2,5% tot 378 miljoen euro (2024: 369 miljoen euro), ondanks tegenwind door de Bengaalse taka (BDT) en de Australische dollar (AUD). De volumegroei bij de merken bedroeg 1,6% en werd vooral gedragen door Arla® Pro, dat een groei van 9,9% realiseerde. Bij de distributiepartners in de regio Zuidoost-Azië steeg de volumegedreven omzetgroei met 23,1%. Vanuit landelijk perspectief presteerden de Filipijnen solide met een volumegedreven omzetgroei van 5,9%.
INDIVIDUELE MARKTEN (CANADA, DE VS EN CHINA)	-9,2% 2024: -6,1%	-3,3% 2024: 3,8%	 411 miljoen EUR 2024: 453 miljoen EUR	Zowel Canada als de VS hadden te maken met tegenwind als gevolg van wisselkoersschommelingen. Zonder valutakoerseffecten lieten beide markten echter een positieve ontwikkeling zien in omzet en volumegroei van merken. In Canada leverde met name de introductie van het merk Puck® een belangrijke bijdrage, terwijl de groei in de VS vooral werd gedragen door de merken Arla® en Castello®. In China daalde de omzet, voornamelijk als gevolg van lagere verkoopvolumes in een uitdagende concurrentieomgeving en de stopzetting van twee van onze drie merken op het gebied van babyvoeding.

¹ In het jaarverslag 2024 werd een omzet van 649 miljoen euro gerapporteerd voor de regio Rest van de wereld, die toen Australië en Nieuw-Zeeland omvatte. Het cijfer van 261 miljoen euro voor Zuidoost-Azië was daarentegen exclusief deze markten.



Plezier in de keuken

Puck® is ontstaan als smeerbare roomkaas in Duitsland en werd in 1983 in het Midden-Oosten geïntroduceerd met een selectie van verwerkte zuivelproducten, voornamelijk kaas. Als ons toonaangevende merk in de MENA-regio realiseerde Puck® een groei van 6,5%, gedreven door een sterke vraag in de categorie kookproducten en aanhoudende groei bij room en smeltkaas.

PRESTATIEOVERZICHT

Arla Foods Ingredients (AFI)

AFI speelt wereldwijd een centrale rol in oplossingen op basis van wei voor een breed spectrum aan categorieën – van baby- en klinische voeding en sportvoeding tot zuivelproducten, zoetwaren en bakkerijproducten.

De omzet van AFI steeg met 43,1% tot 1.452 miljoen euro (2024: 1.015 miljoen euro). De groei werd gedreven door de sterke wereldwijde vraag naar eiwingrediënten en de daaruit voortvloeiende gunstige marktomstandigheden, evenals door de succesvolle integratie van AFI Felinfach (voorheen Volac Whey Nutrition), dat eind 2024 werd overgenomen. De verkoop van hoogwaardige wei-eiwitoplossingen steeg met 29,3%, waardoor het aandeel van producten met toegevoegde waarde toenam tot 79,8%. De aanhoudende verschuiving naar speciale ingrediënten versterkte de marges en verstevigde de positie van AFI als wereldwijde marktleider voor innovatieve oplossingen op basis van wei.

In 2025 voerde AFI verschillende strategische initiatieven door en verscherpte daarbij de focus van de onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten op caseïne-eiwitten. Door middel van gerichte projecten en nauwe samenwerking met klanten werd aanzienlijke

vooruitgang geboekt bij het opzetten van een pijplijn voor innovatieve ingrediënten op basis van caseïne.

Om zijn wereldwijde productienetwerk verder te ontwikkelen, sloot AFI een loonproductieovereenkomst met Valley Queen Cheese, een toonaangevende Amerikaanse verwerker van melk en wei, voor de productie van Nutrilac® ProteinBoost – ons gepatenteerde, gemicroparticuleerde wei-eiwitconcentraat. Het partnerschap vergroot de productiecapaciteit in Noord-Amerika en stelt ons in staat om te voldoen aan de sterk groeiende vraag naar met eiwitten verrijkte zuivelproducten in de VS.

Al met al was 2025 een mijlpaaljaar voor AFI. Het bedrijf combineerde sterke financiële resultaten met een gerichte strategische expansie, speelde in op de dynamisch groeiende vraag naar eiwitrijke voeding en investeerde tegelijkertijd consequent in innovaties en partnerschappen.

29,3%¹

GROEI VAN HET SEGMENT MET TOEGEVOEGDE WAARDE

2024: 5,6%²

79,8%

AANDEEL VAN HET SEGMENT MET TOEGEVOEGDE WAARDE

2024: 79,5%²

1.452

OMZET MILJOEN EUR

2024: 1.015

9,6%

PERCENTAGE VAN DE TOTALE OMZET VAN ARLA

2024: 7,4%

¹ De groei exclusief de effecten van fusies en overnames.

² Nu AFI Felinfach volledig geïntegreerd is, zijn de cijfers voor 2024 aangepast om de nieuwe opzet weer te geven.

In het jaarverslag 2024 rapporteerden we een aandeel van 80,1% voor het segment met toegevoegde waarde en een groei van 2,5%.



Eiwitrijke frisdrank

Als antwoord op nieuwe markteisen introduceerde AFI in 2025 het concept 'Protein Soda'. Het formuleringsconcept is ontworpen om door de klanten van AFI te worden aangepast aan hun respectieve eindgebruikersmerken en op de markt te worden gebracht. Het is gebaseerd op het gespecialiseerde wei-eiwit Lacprodan® BLG-100 en biedt een hoogwaardig, duidelijk gedeclareerd alternatief voor conventionele frisdranken. Het concept omvat een suikervrije receptuur met tien gram eiwit per portie en speelt daarmee in op de vraag naar gezondere drankopties.



PRESTATIEOVERZICHT

Global Industry Sales (GIS)

GIS verwijst naar Arla's wereldwijde handelsactiviteiten, waarbij ingrediënten en producten op melkbasis worden verkocht aan industriële klanten, die elk specifiek zijn afgestemd op hun toepassingen. Deze handelsactiviteiten stellen ons ook in staat om het aanbod van en de vraag naar melk gedurende het jaar in evenwicht te houden.

Via Global Industrial Sales leveren wij aan meer dan 60 landen – rechtstreeks of via platforms – een breed assortiment, waaronder melkpoeder, caseïnen, mozzarella, snijkaas en boter in blokvorm. De divisie draagt bij aan het in evenwicht brengen van onze melkvolumes en de vraag gedurende het jaar.

In de eerste helft van het jaar weerspiegelden de hoge grondstofprijzen de schaarse melkvolumes en de sterke vraag. In de tweede helft van het jaar leidde een zeer goede oogst tot een verbeterde beschikbaarheid van veevoer, waardoor bedrijven hun melkproductie snel konden uitbreiden. Dit veroorzaakte aanzienlijke prijsdalingen in verschillende categorieën. De prijzen voor boter, Gouda en magere melkpoeder daalden tussen augustus en december 2025 met respectievelijk

44 %, 36 % en 35 %, waarbij de gemiddelde prijzen iets onder het niveau van vorig jaar lagen.

Omdat er later in het jaar meer melk beschikbaar was, werd een groter deel van de melkbestanddelen naar de GIS-handel geleid. Het aandeel steeg daardoor tot 30,6 % (2024: 24,8 %).

De extra productie van 604 miljoen kilogram melk van onze melkveehouders vond voornamelijk plaats in de tweede helft van het jaar en was vooral afkomstig uit Denemarken en het VK. Samen met het hogere aandeel vaste melkbestanddelen zorgden de toegenomen melkvolumes voor een omzetstijging tot 2.450 miljoen euro – een stijging van 8,7 % ten opzichte van 2.254 miljoen euro in 2024.

8,7%

OMZETGROEI

2024: -0,1%

30,6%

AANDEEL VERKOOP
VAN VASTE MELK-
BESTANDELEN
VIA GIS

2024: 24,8%

2.450

OMZET
MILJOEN EUR

2024: 2.254

16,3%

PERCENTAGE VAN
DE TOTALE OMZET
VAN ARLA

2024: 16,3%



Resultatenrekening

(miljoen EUR)	Toelichting	2025	2024	Ontwikkeling
Omzet	1.1	15.066	13.770	9%
Productiekosten	1.2	-12.068	-10.803	12%
Brutowinst		2.998	2.967	1%
Verkoop- en distributiekosten	1.2	-1.913	-1.824	5%
Administratiekosten	1.2	-535	-508	5%
Andere bedrijfsopbrengsten	1.3	135	48	181%
Overige bedrijfskosten	1.3	-68	-118	-42%
Aandeel in nettowinst van joint ventures en geassocieerde maatschappijen	3.3	30	33	-9%
Winst voor rente en belasting (EBIT)		647	598	8%
Specificatie:				
EBITDA		1.156	1.109	4%
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	1.2	-509	-511	0%
Winst voor rente en belasting (EBIT)		647	598	8%
Financiële inkomsten	4.2	175	183	-4%
Financiële kosten	4.2	-308	-318	-3%
Winst voor belastingen		514	463	11%
Belasting	5.1	-81	-46	76%
Winst over het jaar		433	417	4%
Toe te schrijven aan:				
Arla Foods amba		415	401	3%
Belang van derden		18	16	13%
Totaal		433	417	4%

Totaalresultaat

(miljoen EUR)	Toelichting	2025	2024
Winst over het jaar		433	417
Overig resultaat			
Posten die niet zullen worden geherclassificeerd naar de winst- en verliesrekening:			
Herwaarderings van toegezegd-pensioenregelingen	4.7	8	-33
Belastingen op herwaarderings van toegezegd-pensioenregelingen		1	8
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten van geassocieerde deelnemingen en joint ventures gewaar-deerd volgens vermogensmutatiemethode	3.3	-107	-9
Posten die later kunnen worden geherclassificeerd naar de winst- en verliesrekening:			
Waardeveranderingen van afdekkingsinstrumenten		5	-27
Aanpassingen reële waarde		-3	-2
Wisselkoersverschillen bij omrekening van buitenlandse activiteiten		-103	53
Belasting op posten die kunnen worden geherclassificeerd naar de winst- en verliesrekening		3	-1
Overig resultaat, na belastingen		-196	-11
Totaalresultaat		237	406
Toerekenbaar aan:			
Arla Foods amba		219	390
Belang van derden		18	16
Totaal		237	406

Lees meer

Scan hier of ga naar arla.com voor meer informatie over het volledige jaarverslag.



Winstverdeling

(miljoen EUR)	2025	2024
Netto winst	433	417
Belang van derden	-18	-16
Aandeel van Arla Foods amba in de winst over het boekjaar	415	401
Winstverdeling:		
Nabetaling voor melk	282	274
Rente op ingebracht individueel kapitaal	14	18
Totaal nabetalings	296	292
Overgeboekt naar eigen vermogen:		
Gewoon kapitaal (kapitaalrekening)	76	-
Gemeenschappelijk kapitaal (reserve voor speciale doeleinden)	-	69
Individueel kapitaal (ingebracht individueel kapitaal)	43	40
Totaal overgedragen naar eigen vermogen	119	109
Bestemde winst	415	401

Financiële opmerkingen

De nabetalings voor 2025 bedroeg 296 miljoen euro, inclusief rente (2024: 292 miljoen euro). Dit kwam overeen met 2,19 eurocent/kg eigenaarmelk (2024: 2,24 eurocent/kg). Het ingebrachte individuele kapitaal droeg een rente van 4,0% in 2025 (2023: 5,0%), wat overeenkomt met 14 miljoen euro. De Board of Directors heeft een tussentijdse nabetalings van 68 miljoen euro goedgekeurd op basis van de eerste zes maanden van de melkleveringen van de eigenaren. Het resterende bedrag, dat overeenkomt met 228 miljoen euro, zal in maart 2026 worden uitbetaald, onder voorbehoud van goedkeuring van het jaarverslag door de Board of Representatives.

Het Consolideringsbeleid van Arla schrijft voor dat maximaal 1,00 eurocent/kg eigenaarmelk minus rente

op ingebracht individueel kapitaal wordt ingehouden. In 2025 komt dit neer op een consolidering van 0,87 eurocent/kg eigenaarmelk (2024: 0,84 eurocent/kg), wat overeenkomt met 119 miljoen euro (2024: 109 miljoen euro). Volgens het Consolideringsbeleid werd de ingehouden winst voor 1/3 verdeeld over het individuele kapitaal (ingebracht individueel kapitaal) en voor 2/3 over het gemeenschappelijke kapitaal (op de kapitaalrekening in 2025 en op de reserves voor speciale doeleinden in 2024). Het bedrag dat is toegewezen aan het gemeenschappelijke kapitaal is verminderd met EUR 14 miljoen, wat overeenkomt met de rente die is uitbetaald in verband met de aanvullende betaling. Daarnaast is het ingebrachte individuele kapitaal aangepast voor bedragen die zijn uitbetaald aan leden die een limiet van 7,8 eurocent individueel kapitaal per kg eigenaarmelk hebben bereikt.

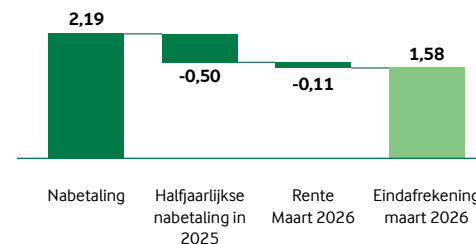
CONSOLIDERING

0,87		119
Eurocent/kg		Miljoen EUR
Individueel kapitaal	0,31	43
Gemeenschappelijk kapitaal	0,56	76

NABETALING

2,19		296
Eurocent/kg		Miljoen EUR
Nabetaling	2,08	282
Rente	0,11	14

NABETALING VOOR 2025 (EUROCENT/KG)



NETTO WINST

3,1 **415**

Eurocent/kg Miljoen EUR

STANDAARD VOORUIT BETAALDE MELKPRIJS

53,3

Eurocent/kg



¹ Zie toelichting 1.4.1 in het jaarverslag van 2025 voor meer info over de prestatieprijs.

Balans

(miljoen EUR)	Nota	2025	2024	Ontwikkeling
Activa				
Vaste activa				
Goodwill	3.1	897	938	-4%
Immateriële activa	3.1	287	269	7%
Materiële vaste activa en activa met gebruiksrechten	3.2	3.646	3.521	4%
Investerings in geassocieerde deelnemingen en joint ventures	3.3	462	560	-18%
Uitgestelde belastingen	5.1	23	31	-26%
Pensioenactiva	4.7	23	11	109%
Overige vaste activa		28	24	17%
Totaal vaste activa		5.366	5.354	0%
Vlottende activa				
Inventaris	2.1	1.743	1.655	7%
Handelsvorderingen	2.1	1.247	1.317	-5%
Derivaten	4.5	117	90	30%
Overige vorderingen	2.2	327	266	23%
Effecten	4.5	551	577	-5%
Liquide middelen	4.1	76	91	-16%
Totaal vlottende activa		4.061	3.976	2%
Totaal activa		9.427	9.330	1%

(miljoen EUR)	Opmerking	2025	2024	Ontwikkeling
Eigen vermogen en verplichtingen				
Eigen vermogen				
Gemeenschappelijk kapitaal		2.049	2.230	-8%
Individueel kapitaal		834	570	46%
Overige kapitaalrekeningen		-161	44	-466%
Nabetaling aan melkveehouders		228	228	0%
Eigen vermogen toe te rekenen aan Arla Foods amba		2.950	3.072	-4%
Belang van derden		66	66	0%
Totaal eigen vermogen		3.016	3.138	-4%
Verplichtingen				
Langlopende verplichtingen				
Pensioenverplichtingen	4.7	159	166	-4%
Voorzieningen	5.2	54	30	80%
Uitgestelde belastingen	5.1	106	101	5%
Leningen	4.3	2.990	2.808	6%
Totaal langlopende verplichtingen		3.309	3.105	7%
Kortlopende verplichtingen				
Leningen	4.3	1.221	1.194	2%
Handelsschulden en overige schulden	2.1	1.469	1.433	3%
Voorzieningen	5.2	20	31	-35%
Derivaten	4.5	22	64	-66%
Overige kortlopende verplichtingen	2.2	370	365	1%
Totaal kortlopende verplichtingen		3.102	3.087	0%
Totaal verplichtingen		6.411	6.192	4%
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		9.427	9.330	1%

Kasstroom

(miljoen EUR)	Toelichting	2025	2024
EBITDA		1.156	1.109
Terugboeking van aandeel in de winst van joint ventures en geassocieerde maatschappijen	3.3	-30	-33
Terugboeking van overige operationele posten zonder effect op liquide middelen		46	-36
Verandering in netto werkkapitaal	2.1	-65	-379
Mutatie overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen		-88	145
Ontvangen dividenden, joint ventures en geassocieerde maatschappijen	3.3	21	24
Betaalde rente		-152	-173
Ontvangen rente		25	34
Betaalde belastingen		-51	-39
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		862	652
Investeringsactiviteiten			
Investerings in immateriële activa	3.1	-85	-74
Investerings in materiële vaste activa	3.2	-570	-557
Verkoop van materiële vaste activa	3.2	4	2
Operationele investeringsactiviteiten		-651	-629
Financiële investeringsactiviteiten			
Verwerving van financiële activa		-15	-24
Verkoop van financiële activa		36	56
Verwerving van ondernemingen	3.4	-	-290
Financiële investeringsactiviteiten		21	-258
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-630	-887

(miljoen EUR)	Toelichting	2025	2024
Halfjaarlijkse nabetaling		-68	-64
Nabetaling over het vorige boekjaar		-234	-209
Transacties met eigenaars		-32	-28
Transacties met minderheidsbelangen		-18	-23
Nieuwe leningen	4.3	254	54
Overige veranderingen in leningen	4.3	-45	557
Betaling van leaseschuld	4.3	-75	-78
Betaling aan pensioenregelingen	4.3	-23	-23
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-241	186
Nettokasstroom		-9	-49
Liquide middelen op 1 januari		91	138
Nettokasstroom over het jaar		-9	-49
Wisselkoersaanpassing van liquide middelen		-6	2
Liquide middelen op 31 december		76	91
Vrije kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		862	652
Kasstroom uit operationele investeringsactiviteiten		-651	-629
Vrije kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		211	23
Vrije kasstroom			
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		862	652
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-630	-887
Vrije kasstroom		232	-235

Vooruitblik op 2026

De onzekerheden nemen toe naarmate de wereldwijde omstandigheden blijven veranderen. Om de aanhoudende volatiliteit het hoofd te bieden, moeten we waakzaam blijven, strategisch reageren en ons flexibel opstellen ten opzichte van de internationale ontwikkelingen.

Met het oog op 2026 kan worden aangenomen dat de geopolitieke onzekerheden zullen aanhouden en een duidelijke strategische focus en een hoge mate van flexibiliteit van de onderneming vereisen. De macro-economische indicatoren zijn stabiel: de inflatie in Europa daalt en de groei van het bruto binnenlands product zal naar verwachting op een solide niveau blijven. Dit ondersteunt de koopkracht van de consument en de vraag. Tegen deze achtergrond verwachten wij dat de vraag naar de voedzame en natuurlijke producten van Arla stabiel zal blijven.

De stijging van de melkvolumes die in de tweede helft van 2025 – met name in het vierde kwartaal – werd waargenomen, zal zich waarschijnlijk voortzetten tot in 2026 en druk blijven uitoefenen op de prijsniveaus van zuivelproducten. De aanboddruk van eind 2025 zal ook in de eerste helft van 2026 voelbaar zijn. Tegelijkertijd zullen lagere prijsniveaus de volumegroei van onze merken waarschijnlijk ondersteunen en zijn we goed gepositioneerd om van deze dynamiek te profiteren.

Over het geheel genomen verwachten we dat de groeitrend uit de tweede helft van 2025 zich in 2026 zal voortzetten, gezien de voor 2026 voorspelde lagere prijsniveaus in combinatie met een aanhoudend stabiele vraag. Dienovereenkomstig verwachten we een volumegebaseerde merkgroei tussen 1,0% en 3,0%, afhankelijk van de prijsontwikkeling in de loop van het jaar.

Als gevolg van de lagere prijsniveaus zal de omzet naar verwachting onder het niveau van 2025 liggen en tussen ongeveer 13,3 miljard euro en 14,1 miljard euro uitkomen. Het winstaandeel zal naar verwachting binnen onze doelstelling van 2,8 tot 3,2% blijven. Ons efficiëntieprogramma Fund our Future zal – ondersteund door een solide projectpijlijn en een gedisciplineerde uitvoering – naar schatting een nettobesparing van 90 miljoen euro tot 110 miljoen euro opleveren.

We blijven ons inzetten om onze klimaatimpact in de hele waardeketen te verminderen. We blijven consequent werken aan het behalen van onze emissiereductiedoelstellingen voor scope 1, 2 en 3 tegen 2030 en verwachten ook in 2026 verdere reducties, ondersteund door ons FarmAhead™ Incentive-programma en de klantpartnerschappen in het kader van het FarmAhead™ Customer Partnership.

Onze prognose voor het volledige jaar 2026 houdt geen rekening met de mogelijke fusie met DMK Group, die naar verwachting in de eerste helft van 2026 zal worden afgerond. Indien de fusie wordt goedgekeurd, zullen wij een bijgewerkte prognose voor de gezamenlijke onderneming publiceren.

	Vooruitzichten 2025 ¹	Resultaten 2025	Vooruitzichten 2026
F26 VOLUMEGEDREVEN OMZETGROEI OP BASIS VAN STRATEGISCHE MERKEN	-0,5~0,5%	0,2%	1,0-3,0%
OMZET MILJOEN EUR	14,7-15,2	15,1	13,3-14,1
WINSTAANDEEL	2,8-3,2%	2,8%	2,8-3,2%
EFFICIËNTIE- VERBETERINGEN MILJOEN EUR	100-120	158	90-110
SCHULDENLAST	2,9-3,3	3,3	3,0-3,4
F26 SCOPE 1+2 EMISSIES PROCENTPUNTEN	REDUCTIE	-5,6%p	REDUCTIE
F26 SCOPE 3 FLAG- EMISSIES PROCENTPUNTEN	REDUCTIE	4,4%p	REDUCTIE

¹ Zoals aangekondigd in het halfjaarverslag 2025.

Lees meer in het volledige jaarverslag

Dit is de beknopte versie van het jaarverslag van Arla over 2025, inclusief de berichten van de voorzitter en CEO, een evaluatie van de prestaties en de belangrijkste financiële overzichten.



Ga naar arla.com of scan de QR-code om het volledige jaarverslag in het Engels te lezen met alle gegevens, statistieken en gedetailleerde uitleg.





Arla Foods amba

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Denmark

CVR: 25 31 37 63
Phone: +45 89 38 10 00
E-mail: arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Nederland

Stadsplateau 40A
3521 AZ, Utrecht
Nederland

Telefoonnummer:
+31 3324 76222
E-mail: arla@arlafoods.com

www.arla.nl