



FINANSIELLE RESULTATER
OG BÆREDYGTIGHED

ÅRS- RAPPORT 2022





Årsrapporten er vores detaljerede årlige redegørelse for virksomhedens finansielle resultater og bæredygtighedsindsats, risici, strategi og ledelse. Årsrapporten omfatter vores koncernregnskab og vores eksternt validerede ESG-tal. Den beskriver også vores indsats for at nå vores SBTi-mål og andre miljømål og vores sundhedsmæssige og sociale ambitioner. Fra 2022 rapporterer vi klimarelaterede risici og muligheder i henhold til TCFD's anbefaling. Rapporten er en årlig status over vores fremskridt i forhold FN's mål for social udvikling og den lovpligtige CSR-redegørelse i henhold til § 99a og § 99b i årsregnskabsloven. Se vores lovpligtige rapportering vedrørende § 99a på side 9 (forretningsmodel), side 29-32 (klimarelaterede risici) og side 33-65 (politikker, handlinger, ledelsessystemer og forventninger for fremtiden). Se vores lovpligtige rapportering vedrørende § 99b på side 137 og 140.

www.arla.com



Forsiden
Claus Fenger



VEJLSKOVGÅRD I ODDER

Claus Fenger går som en af vores 8.492 andelshavere i spidsen for omstillingen til en mere bæredygtig og klimavenlig mælkeproduktion. Han overvåger nøje alle aspekter af sundhed, trivsel og effektivitet for hele sin besætning på 500 Holstein-malkekøer. Han malker kvæget med malkebotter, følger deres fodringsmønstre med 3D-kameraer og måler deres individuelle metanudledning med en specialslange. Sammen med forskere fra Aarhus Universitet bruger han alle de indsamlede data til at udvælge de mest klimaeffektive køer som avlsdyr. Alle Arla-ejere vil i fremtiden kunne drage nytte af forskningsresultaterne i deres indsats for at blive endnu mere bæredygtige.





INDHOLD

SÅDAN SKABER VI FREMTIDENS MEJERI

Beretning fra bestyrelsesformanden	4
Beretning fra CEO	5
Resultatet for 2022 i korte træk	6
Femårsoversigt	7
Højdepunkter for 2022	8
Forretningsmodel	9
Future26 – vores strategi	10

RESULTATER

Sammendrag	12
Eksternt markedsoverblik	13
Vores resultater	15
Forventninger til 2023	25
Strategiske forventninger	26

RISICI OG MULIGHEDER

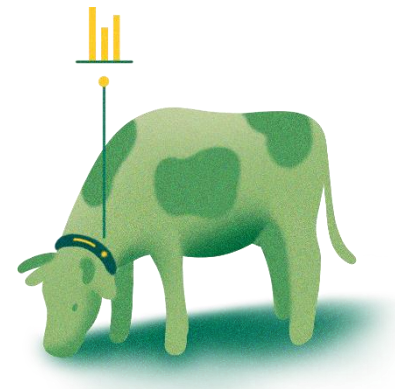
Risikostyring	28
Arlas risikoposition	29

MILJØMÆSSIGE AMBITIONER OG RESULTATER

Resultatoverblik	34
Bæredygtig mælkeproduktion	36
Bæredygtig produktion og logistik	39
Bæredygtig emballage	42
Ansvarligt indkøb	44

SOCIALE AMBITIONER OG RESULTATER

Resultatoverblik	46
Sundhed og inspiration	47
Mangfoldighed og inklusion	51
Medarbejdertrivsel	52
Menneskerettigheder	53
International mejeriudvikling	55



SELSKABSLEDELSE

Rammerne for vores selskabsledelse	57
Bestyrelse	59
Koncernledelse	61
Aflønning af ledelsen	63
Gennemsigtig skattepraksis	64
Interne kontroller og compliance	65

KONCERNREGNSKAB

Indhold	67
Primære opgørelser	68
Noter	76
Ledelsespåtegning	125
Den uafhængige revisors revisionspåtegning	126

ESG-NØGLETAL

Environment – miljødata	129
Social – sociale data	136
Governance – ledelsesdata	140
Femårsoversigt	142
Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)	143
FN's verdensmål for bæredygtig udvikling	144
FN's Global Compact	145
Den uafhængige revisors erklæring med en høj grad af sikkerhed	146
Ordliste	147
Koncernkalender	149



SÅDAN SKABER VI FREM TIDENS MEJERI



ARLA®
SKYR

Arla® Skyr er en traditionel, tyk og cremet, islandsk yoghurt med et højt proteinindhold. Perfekt for den, der ønsker et sundere alternativ til yoghurt med et lavere indhold af sukker og fedt.



JAN TOFT
NØRGAARD

Bestyrelsesformand

FORTSAT INDSATS FOR BÆREDYGTIGHEDS- OMSTILLING I ET USIKKERT ÅR

For Arla og vores 8.492 andelshavere var 2022 et år præget af inflation og usikkerhed, men vi formåede alligevel at levere solide resultater og yde en effektiv indsats for større bæredygtighed.

Ruslands invasion af Ukraine var ikke blot en humanitær tragedie, men satte også i forvejen pressede globale markeder og forsyningskæder under yderligere pres. Det skabte usikkerhed og høj inflation for både virksomheder og landmænd.

Takket være stærk eksekvering i hele organisationen viste Arla endnu engang sin store smidighed og evne til at navigere under vanskelige forhold. Dette kombineret med et fald i den globale mælkeproduktion skabte markedsprisstigninger og et større afkast til vores landmænd.

Den gennemsnitlige acontomælkepris i 2022 var 52,0 EUR-cent/kg, hvilket er 40,5 procent højere end året før. De økonomiske resultater muliggjorde en efterbetaling på 269 millioner EUR svarende til 2,2 EUR-cent pr. kg ejermælk, hvilket er over målet i Arlas konsolideringspolitik. Der blev udbetalt 61 millioner EUR, og det resterende beløb på 208 millioner EUR vil blive udbetalt i marts.

Det højere afkast var med til at lette presset på landmændene, som særligt i første halvår måtte kæmpe med skyhøje produktionsomkostninger som følge af rekordstore prisstigninger på foder, gødning og energi. Det muliggjorde også nødvendige investeringer i den fortsatte omstilling til mere bæredygtig mælkeproduktion, så vi kan nå vores mål om at reducere gårdenes CO₂e-emissioner med 30 procent inden 2030.

Vi tog som andelsselskab et historisk skridt i denne omstilling i 2022 med beslutningen om at indføre en tillægsmodel for bæredygtighed for vores landmænd. Modellen viser vores ambition om at være på forkant med bæredygtig mælkeproduktion og knytter for første gang den enkelte landmands mælkepris

sammen med bæredygtighedstiltag og resultater på gårdniveau. Tillægsmodellen, der træder i kraft i 2023, er et point-baseret system, som belønner tidligere bæredygtighedstiltag og tilskynder til fremtidige forbedringer.

Arlas bestyrelse har været tæt involveret i udviklingen af modellen, og forslaget har også efterfølgende været drøftet bredt blandt Arlas landmænd. Vores ejeres engagement og opbakning til en tillægsmodel, der belønner bæredygtighedstiltag økonomisk, selv i en tid med stor usikkerhed, vidner om et ønske om at sætte standarden for vores sektor.

Tillægsmodellen bygger på den samme data- og videnskabsbaserede tilgang til løbende forbedringer, som vi kender fra vores klimatjek. Resultaterne for 2022 viser, at CO₂e-emissionerne for ejermælk blev reduceret til gennemsnitligt 1,12 pr. kg mælk mod 1,15 året før – hvilket understreger vores effektive tilgang og faste beslutning om at være førende inden for værdiskabelse og bæredygtighed.



FAST NAVIGERING GENNEM INFLATIONEN FOR AT SIKRE EN KONKURRENCEDYGTIG MÆLKEPRIS

Vi har oplevet endnu et år med globale udfordringer og omfattende konsekvenser for samfund og økonomier i hele verden. Inflationen, som fik yderligere næring efter Ruslands invasion af Ukraine og den efterfølgende energikrise, gjorde året endnu vanskeligere for Arla at navigere i end de foregående to år. Takket være agil og fast eksekvering var vi dog i stand til at håndtere det volatile miljø og sikre løbende prisstigninger for vores fire forretningssegmenter året igennem.

Arla-indtjeningen steg fra 39,7 EUR-cent til 55,1 EUR-cent pr. kg, hvilket er 38,8 procent over niveauet for 2021. Vores omsætning nåede 13,8 milliarder EUR

mod 11,2 milliarder EUR i 2021, og resultatandelen lå inden for vores målinterval med 2,8 procent.

Årets ekstraordinært høje afkast var en kærkommen håndsrækning til vores ejere i et år præget af usædvanligt høje priser på foder, gødning og energi.

Efterhånden som de stigende leveomkostninger tog til, oplevede vi en betydelig nedadgående trend i privatforbruget, særligt i Europa og Afrika. Forbrugerne fortsatte med at vælge billigere produkter og sænke forbruget. Ved udgangen af 2022 var forbruget for den europæiske mejerikategori i retail faldet med 4-5 procent i forhold til samme tidspunkt i 2021.

Vores brandede volumener for både Europa og International faldt derfor med henholdsvis 4,2 og 1,2 procent. Volumenerne var dog stadig over 2019-niveauet takket være vores brands' evne til at fastholde en del af den ekstraordinære stærke vækst, der blev skabt i løbet af to år med nedlukninger.

Arla Foods Ingredients fortsatte med at levere stærke resultater, og Global Industry Sales leverede en stærk vækst drevet af høje markedspriser.

Vores løfte om at lede bæredygtigt mejeri er urokkeligt til trods for de omskiftelige tider. Det fremgår klart af bestyrelsens historiske beslutning om at indføre en ny tillægsmodel for

bæredygtighed. Der afsættes op til 4 EUR-cent¹ pr. kg mælk, svarende til 500 millioner EUR årligt, til at motivere og belønne vores andelshaveres individuelle indsatser for klima og biodiversitet.

Vi er meget glade for, at Arla-landmændene har øget deres reduktioner efter de sidste fire års flade udvikling. Med lanceringen af tillægsmodellen for bæredygtighed i 2023 vil vi fremskynde vores scope 3-reduktioner de kommende år, og vi ser frem til at samarbejde med kunderne om at tilbyde mere bæredygtige mejeriprodukter.

Vi opnåede yderligere reduktioner for scope 1 og 2, så vi nu har nået 29 procent af de 63 procent, som er målet for vores reduktioner i 2030.

2023 bliver utvivlsomt endnu et vanskeligt år at navigere i med et udfordrende globalt økonomisk miljø og fortsatte effekter af krigen i Ukraine, som påvirker både energimarkedet og forsyningskæderne.

Vi forventer, at balancen mellem udbud og efterspørgsel på markedet for mejeriprodukter vil blive genoprettet i løbet af 2023. Markedspriserne begyndte derimod at falde kraftigt allerede mod slutningen af 2022. Vi forventer et yderligere fald på råvaremarkederne i 2023.

De stigende leveomkostninger vil fortsat udfordre vores brands i alle kategorier. Vi har derfor foretaget en mindre justering i vores forventninger til

væksttempoet for brandede produkter samt vores effektivitetsmål.

Vi vil fortsat levere inden for vores målinterval på 2,8-3,2 procent, og vi fastholder retningen i vores Future26-strategi og vores ønske om at lede bæredygtigt mejeri.

PEDER TUBORGH

CEO for Arla

¹ Op til 3 EUR-cent/kg mælk er øremærket til fordeling på tværs af klimatiltagene i tillægsmodellen for bæredygtighed, og landmændene optjener 1 EUR-cent/kg mælk for at indsende klimatjekdata.

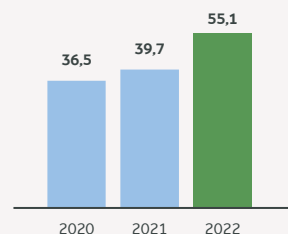


RESULTATET FOR 2022 I KORTE TRÆK

F26

Konkurrencedygtig mælkepris

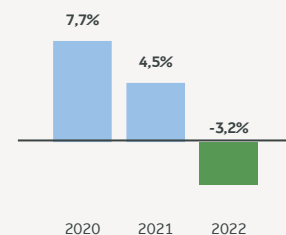
55,1

ARLAINDTJENING
EUR-CENT/KG

F26

Vokse gennem opskalering

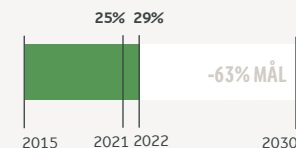
-3,2%

VOLUMENDREVET OM-
SÆTNINGSVÆKST FOR
STRATEGISKE BRANDS

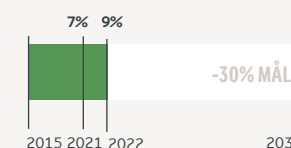
F26

Lede bæredygtigt mejeri

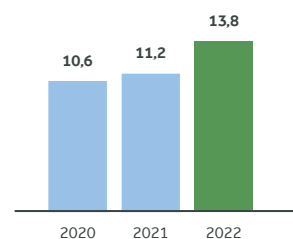
4%p

SCOPE 1- OG
2-EMISSIONER
REDUKTION I 2022
(PROCENTPOINT)

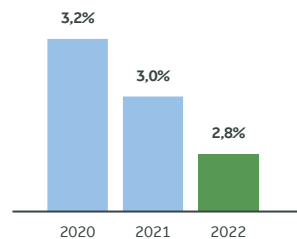
2%p

SCOPE 3-EMISSIONER¹
REDUKTION I 2022
(PROCENTPOINT)

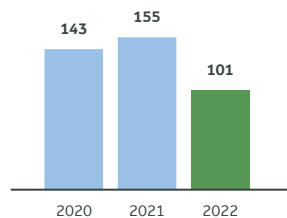
13,8

OMSÆTNING
MILLIARDER EUR

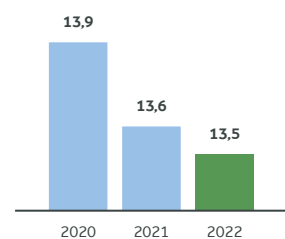
2,8%

RESULTATANDEL²
AF OMSÆTNINGEN

101

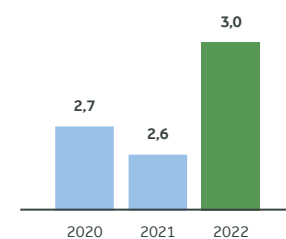
NETTOEFFEKTIVITET³
MILLIONER EUR

13,5

MÆLKEMÆNGDE
MILLIARDER KG

3,0

GEARING



F26

Læs mere om vores
strategi på side 10
og 26.

● Inden for målet

○ Uden for målet

¹ Pr. kilo mælk og valle.² Baseret på overskud allokert til ejere af Arla Foods
amba.³ Vi ændrede vores tilgange til at skabe effektiviseringer
mellem 2021 og 2022 som følge af den nye strategi-
periode. Som en del af den nye strategi lancerede vi
vores nye effektivitetsprogram Fund our Future. Tal-
lene for 2022 kan derfor ikke sammenlignes helt med
historiske tal vedrørende vores tidligere effektivitets-
program Calcium.



FEMÅRSOVERSIGT

Nøgletal (mEUR)	2022	2021	2020	2019	2018
Arlaindtjening					
EUR-cent/kg ejermælk	55,1	39,7	36,5	36,3	36,0
Resultatopgørelse					
Omsætning	13.793	11.202	10.644	10.527	10.425
EBITDA	1.001	948	909	837	767
EBIT	529	468	458	406	404
Finansielle poster, netto	-80	-61	-72	-59	-62
Årets resultat	400	346	352	323	301
Årets resultatdisponering					
Individuel kapital	39	42	41	61	-
Kollektiv kapital	74	83	81	123	-
Efterbetaling	269	207	223	127	290
Balance					
Aktiver i alt	8.746	7.813	7.331	7.106	6.635
Langfristede aktiver	4.611	4.668	4.413	4.243	3.697
Kortfristede aktiver	4.135	3.145	2.918	2.863	2.938
Egenkapital	3.168	2.910	2.639	2.494	2.519
Langfristede forpligtelser	2.915	2.446	2.296	2.304	1.694
Kortfristede forpligtelser	2.663	2.457	2.396	2.308	2.422
Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser	2.986	2.466	2.427	2.362	1.867
Nettoarbejdskapital	1.442	810	679	823	894
Pengestrømme					
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	184	780	731	773	649
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter	-443	-482	-488	-571	-432
Frie pengestrømme	-259	298	243	202	217
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter	269	-330	-293	-136	-191
Investering i materielle aktiver	-373	-452	-478	-425	-383
Køb af virksomheder	-	-	-	-168	-51

Nøgletal (mEUR)	2022	2021	2020	2019	2018
Finansielle nøgletal					
Resultatandel	2,8%	3,0%	3,2%	3,0%	2,8%
EBIT-margin	3,8%	4,2%	4,3%	3,9%	3,9%
Gearing	3,0	2,6	2,7	2,8	2,4
Rentedækning	19,6	23,7	16,8	12,0	14,9
Soliditet	35%	37%	35%	34%	37%
Indvejning af rå mælk (mkg)					
Indvejet rå mælk fra ejere i Danmark	4.945	4.952	5.011	4.988	4.986
Indvejet rå mælk fra ejere i Storbritannien	3.305	3.306	3.303	3.261	3.227
Indvejet rå mælk fra ejere i Sverige	1.822	1.838	1.844	1.806	1.844
Indvejet rå mælk fra ejere i Tyskland	1.663	1.681	1.731	1.717	1.779
Indvejet rå mælk fra ejere i Holland, Belgien og Luxembourg	759	741	749	731	732
Indvejet rå mælk fra andre	961	1.128	1.231	1.323	1.457
Indvejet rå mælk i alt	13.455	13.646	13.869	13.826	14.025
Antal ejere					
Ejere i Sverige	2.108	2.236	2.374	2.497	2.630
Ejere i Danmark	2.105	2.274	2.357	2.436	2.593
Ejere i Tyskland	1.429	1.497	1.576	1.731	1.841
Ejere i Storbritannien	2.053	2.127	2.241	2.190	2.289
Ejere i Holland, Belgien og Luxembourg	797	822	858	905	966
Samlet antal ejere	8.492	8.956	9.406	9.759	10.319
ESG (Environmental, Social and Governance)					
Fremdrift i forhold til reduktionsmålet for CO ₂ e i 2030 (scope 1 og 2), markedsbaseret	-29%	-25%	-24%	-12%	-4%
CO ₂ e, scope 3, fra ejermælk (kg)	1,12	1,15	1,15	1,15	1,14
CO ₂ e, scope 3, pr. kg mælk og valle (kg)	1,18	1,20	1,21	1,21	1,20
Fremdrift i forhold til reduktionsmålet for CO ₂ e i 2030 (pr. kg mælk og valle, scope 3)	-9%	-7%	-7%	-7%	-7%
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	20.907	20.617	20.020	19.174	19.190
Bestyrelsens kønsdiversitet	25%	13%	13%	13%	12%



HØJDEPUNKTER FOR 2022

2022 VAR PRÆGET AF INFLATION, USIKKERHED OG TRAGISKE GEOPOLITISKE BEGIVENHEDER SOM KRIGEN I UKRAINE. VI NAVIGEREDE AKTIVT GENNEM STORMEN, MEN YDEDE EN STOR INDSATS FOR AT TILPASSE OS OG FASTHOLDE TEMPOET FOR VORES BÆREDYGTIGHEDSOMSTILLING.

VÆKST FOR ARLA PROTEIN TRODS UDFORDRENDE MARKEDSFORHOLD

Et naturligt højt proteinindhold og lavt indhold af sukker og fedt har gjort Arla Protein til en sand succeshistorie i 2022. Arla Protein er ikke rettet mod professionelle atleter eller fanatiske motionister, men henvender sig til alle typer forbrugere, som ønsker en aktiv livsstil. Arla Proteins store fokus på protein som en vigtig energikilde og et bredt udvalg af lækre mælkebaserede drikke og buddinger har vakt genklang hos forbrugerne og skabt en volumen-vækst på 48,9 procent i 2022.



ARLA HÆVEDE MÆLKEPRISEN TIL LANDMÆNDENE I HELE 2022

Det lykkedes os at hæve mælkeprisen til vores andelshavere i ti måneder i 2022, som ellers var et usædvanligt hårdt år for mælkeproducenterne. Den gennemsnitlige acontomælkepris var 52,0 EUR-cent/kg mælk i 2022 sammenlignet med 37,0 EUR-cent/kg i 2021. Arla-indtjeningen, som er et udtryk for den værdi, vi tilfører til vores ejeres mælk, steg til 55,1 EUR-cent/kg mælk sammenlignet med 39,7 EUR-cent/kg i 2021. De rekordstore stigninger var primært drevet af prisstigninger både for råvarer og brandede produkter. Produktionsomkostningerne på gårdene steg dog betydeligt og satte vores landmænds marginer under pres.

52,0

EUR-CENT/KG

Gennemsnitlig acontomælkepris

Læs mere på side 15

NY TILLÆGSMODEL BELØNNER BÆREDYGTIGHEDSTILTAG PÅ GÅRDENE

Vi indførte et bæredygtighedstillæg til vores andelshavere for at motivere til og finansiere tiltag, der er nødvendige for at nå 2030-målet for emissionsreduktioner på gårdene. Vi øremærkede op til 3 EUR-cent pr. kilo mælk til aktuelle og fremtidige bæredygtighedstiltag i tillæg til den eksisterende 1 EUR-cent, som indsendelse af Klimatjek-data udløser. Baseret på vores nuværende mælkevolumen svarer det til 500 millioner EUR om året. Modellen er et pointbaseret system, hvor landmændene kan optjene point gennem indsatser, som understøtter modellens 19 forskellige klimatilg.



Læs mere på side 35



ARLA UNDERSKRIVER EN TIÅRIG AFTALE OM INDKØB AF VINDENERGI

Arla præsenterede i januar et ambitiøst mål om at anvende 100 procent grøn elektricitet i Europa inden udgangen af 2025. I september sikrede vi os, at det er muligt at nå målet i Danmark, blandt andet med indgåelsen af en tiårig elkøbsaftale. Den tiårige aftale sikrer os grøn energi fra vindmøller med årlige besparelser på 58.000 tons CO₂e, svarende til 8 procent af vores samlede CO₂e-aftryk for scope 1 og 2.

Læs mere på side 41

ÅBNING AF PULVERTÅRNET I PRONSFELD, SOM ER ARLAS STØRSTE MEJERIINVESTERING TIL DATO

Vi indviede officielt et nyt produktionsanlæg på mejeriet i Pronsfeld i Tyskland i 2022. Udvidelsen er vores største mejeriinvestering til dato og et nøgletiltag for at imødekomme den stigende internationale efterspørgsel efter bæredygtige, billige og næringsrige mejeriprodukter. Arla investerede 190 millioner EUR i udvidelsen af mejeriet i Pronsfeld for at øge produktionen af mælkepulver. Udvidelsen vil understøtte den forventede årlige vækst for brandede produkter inden for Arlas internationale forretningsområde i tråd med selskabets femårige Future26-strategi.

Læs mere på side 16

CO₂e-REDUKTIONER PÅ GÅRDENE

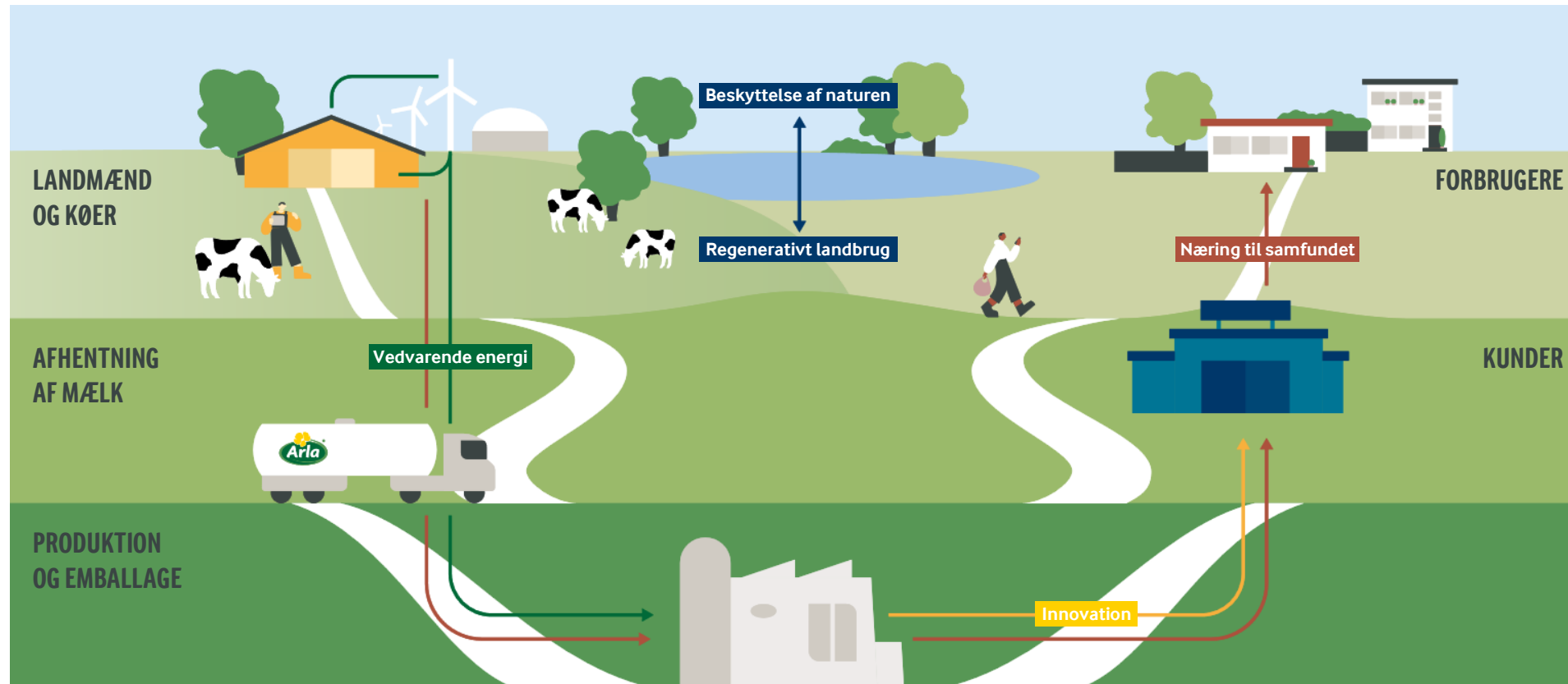
Vi har de seneste år fremskyndet vores bæredygtighedsindsats for at nå målet om at reducere vores CO₂e-emissioner for scope 3 med 30 procent¹ inden 2030. Vi begyndte at se resultater af indsatsen i 2022 med en reduktion af scope 3-emissionerne på 2 procentpoint for året og 9 procent i alt i forhold til basisåret 2015.

¹ Pr. kilo mælk og valle



SÅDAN SKABER VI VÆRDI

VORES FORRETNINGSMODEL



Landmænd og køer

Vi har 8.492 andelshavere med en samlet besætning på mere end 1,5 millioner køer, som nyder at producere bæredygtige mejeriprodukter og passe godt på deres dyr og naturen omkring dem. Vores landmænd får nu et økonomisk tillæg som incitament til at reducere deres klimaaftryk. Læs mere på side 35.

Afhentning af mælk

Vi afhenter årligt ca. 13,5 milliarder kg rå mælk, primært fra vores ejere i syv lande. Vi tilfører værdi til vores ejeres mælk gennem innovation, branding og markedsføring. Overskuddet deles mellem ejerne gennem mælkeafregningen.

Produktion og emballage

Vi behandler mælk på vores 60 anlæg. Vi producerer 6,8 milliarder kilo sunde og næringsrige mejeriprodukter hvert år. Vores produktionsanlæg og pakkerier skaber arbejdspladser i flere lande verden over. Vi tilbyder vores medarbejdere sikre arbejdsforhold og en fair løn. Vores anlæg har reduceret emissionerne hvert år siden 2015, og 93 procent af emballagen til vores brandede produkter kan genanvendes. Læs mere på side 43.

Kunder

Vi sælger vores produkter i 144 lande til hundredvis af forskellige kunder, primært supermarkedskæder. Godt samarbejde og et fælles mål om at yde en fremragende service til forbrugerne og samtidig sænke miljøaftrykket for indkøb er afgørende for vores succes.

Forbrugere

Vi leverer ernæring til millioner af mennesker. Vores sundhedsstrategi fokuserer på sund innovation, inspiration til gode madvaner og bedre adgang til billig ernæring for lavindkomstforbrugere.



FUTURE26 – VORES STRATEGI

VI ØNSKER AT BRINGE SUNDHED OG
INSPIRATION TIL HELE VERDEN,
HELT NATURLIGT

Vi skaber fremtidens mejeri

Mejeribranchen står ved en afgørende skillevej. Den globale efterspørgsel efter mejeriprodukter er stigende, men også i forandring. Bæredygtighed påvirker vores valg af fødevarer, men der er også behov for at ændre dårlige kostvaner og bekæmpe underernæring. Vores fødevarer-system stiller krav om nytænkning, og med vores Future26-strategi vil vi sikre, at vi bliver en del af løsningen.

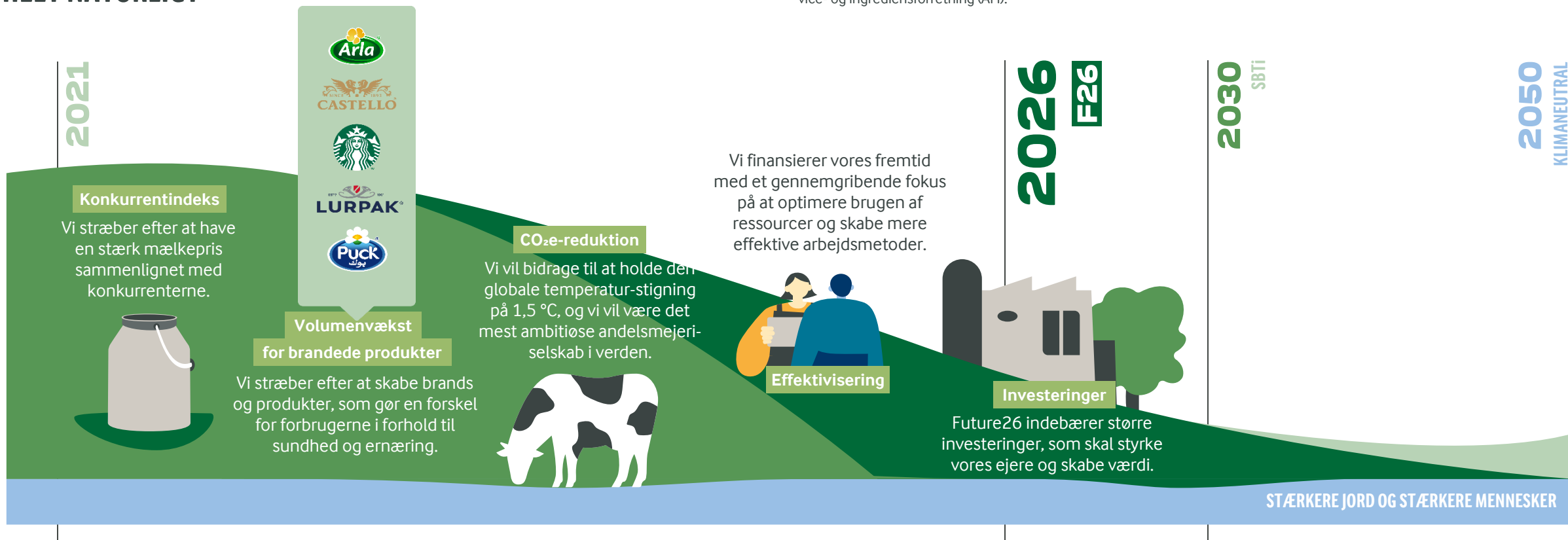
2026 Vores nye strategi skal hjælpe os med at afdække, hvordan vi skaber sund og bæredygtig vækst for vores forretning. Vi gjorde gode fremskridt i forhold til vores mål i det første år med Future 26-strategien. Vigtige milepæle på vores bæredygtighedsrejse omfattede fremskyndelse af omstillingen til grøn elektricitet på vores europæiske produktionsanlæg og udvikling af vores tillægsmodel for bæredygtighed. Vi leverede stærke resultater for forskellige værdiskabende prioriteter på vores vigtigste vækstmarkeder samt i vores foodservice- og ingrediensforretning (AFI).

Volumener for brandede produkter, særligt i Europa, blev dog påvirket af markant højere leveomkostninger.

2030 Vi har sammen med vores 8.492 andelshavere forpligtet os til at bidrage til Parisaftalens målsætning om at begrænse den globale opvarmning til 1,5 °C.

Vores emissionsmål for 2030 er godkendt af Science Based Targets-initiativet og er blevet vurderet til at være i tråd med videnskabens anbefalinger. Læs mere på side 34.

2050 Vores ambition er at blive klimaneutral i hele vores værdikæde.



RESULTATER



ARLA®
PROTEIN



Trods prisstigninger leverede vores underbrand Arla® Protein en enestående volumenvækst på 48,9 procent i 2022.



AGIL NAVIGERING I ET VOLATILT MARKED



TORBEN DAHL NYHOLM

CFO for Arla

Hele forsyningskæden for mejeriprodukter var præget af inflation og volatilitet i 2022. Stagnerende global mælkeindvejning og stabil efterspørgsel førte til rekordhøje priser. Krigen i Ukraine forværrede inflationspresset i andet kvartal og skabte betydelig volatilitet og usikkerhed på markederne, hvilket medførte yderligere omkostningsstigninger både på gård-, produktions- og logistikniveau. Samtidig vendte forbrugsmønstret tilbage til normalen før pandemien med mindre forbrug i hjemmet, hvilket reducerede volumenerne for vores brandede detailprodukter, men satte skub i volumenvæksten for brandede produkter i food service.

Vi klarede os igennem udfordringerne med en fast styring og agil tilpasning til de skiftende markedsvilkår. Det betød,

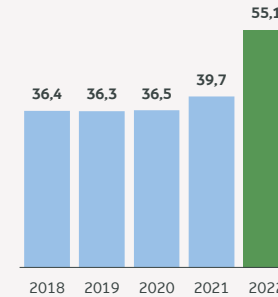
at vores gennemsnitlige acontomælkepris steg fra 37,0 EUR-cent/kg til 52,0 EUR-cent/kg, svarende til en stigning på 40,5 procent i forhold til 2021, hvilket er en tiltrængt hjælp til vores landmænd i tider med skyhøje priser på foder, gødning og energi. Vores omsætning nåede 13,8 milliarder EUR mod 11,2 milliarder EUR i 2021. Stigningen var primært drevet af prisudviklingen.

2022 blev starten på en række negative økonomiske og samfundsmæssige ændringer, der kommer til at bestemme udviklingen i vores branche i de kommende år. Økonomisk afmatning og især faldende købekraft kan påvirke kategori-væksten i detail- og markedspriserne negativt. Derfor tegner 2023 og 2024 også til at blive svære år.

Vi er overbevist om, at den retning, vi har udstukket i vores Future26-strategi, er den rigtige for os, og vi forfølger konsekvent vores strategiske ambitioner. For at sikre, at vores strategi bliver en succes, er vi ikke desto mindre nødt til at kunne tilpasse os fleksibelt til eksterne trends. Derfor justerede vi vores strategiske forventninger til tempoet i vores volumenvækst for brandede produkter og effektivitetsforbedringer, men vi forventer at øge væksttempoet igen fra 2024. Læs mere på side 25.

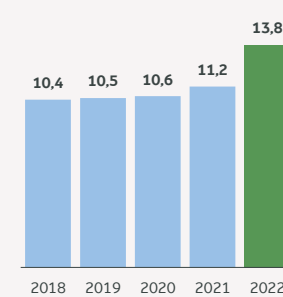
55,1

ARLAINDTJENING
EUR-CENT/KG



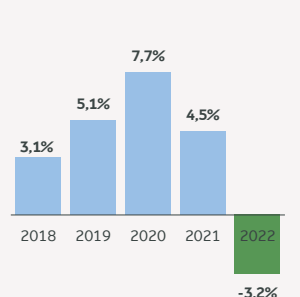
13,8

OMSÆTNING
MILLIARDER EUR



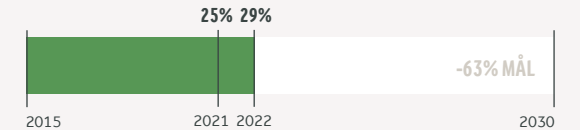
-3,2%

VOLUMENDREVET
OMSÆTNINGSVÆKST
FOR STRATEGISKE BRANDS



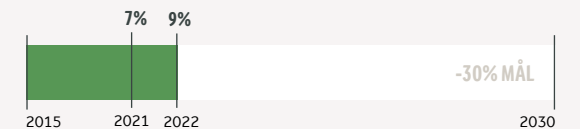
4%p

REDUKTION AF SCOPE 1- OG 2-
EMISSIONER I 2022



2%p

REDUKTION AF SCOPE 3-
EMISSIONER I 2022





EKSTERNT MARKEDSOVERBLIK

SOM EN GLOBAL VIRKSOMHED ER ARLA PÅVIRKET AF VOLATILITETEN PÅ DET EKSTERNE MARKED. I DET FØLGENDE OPSUMMERER VI, HVORDAN EKSTERNE KRÆFTER HAR FORMET DET MARKED, SOM VI OPERERER PÅ.

Flere trends og faktorer forværrede inflationen

Krigen i Ukraine, stigende energi- og fødevarerpriser samt ubalancer mellem udbud og efterspørgsel i kølvandet på COVID-19 skabte den højeste inflation i årtier. COVID-19-restriktionerne blev ophævet i det meste af verden, men den kinesiske økonomi led stadig under den strenge politik om "nul COVID", som blev ophævet i begyndelsen af 2023.

Europa blev ramt hårdest af de stigende priser, fordi inflationen her primært var drevet af udfordrede forsyningskæder

og høje energipriser på grund af krigen i Ukraine. På markeder uden for Europa var inflationen i højere grad drevet af den stadig stigende efterspørgsel på baggrund af det økonomiske opsving efter COVID-19, og udbuddet kæmpede for at dække denne øgede efterspørgsel. Indvirkningen af disse trends på priserne var dog mindre dramatisk.

Europa blev ramt hårdest af inflationen

I Europa medførte krigen ikke kun tragiske lidelser og ødelæggelser i Ukraine, men havde også alvorlige økonomiske

konsekvenser. EU er blandt de mest eksponerede økonomier i forhold til krigen på grund af den korte geografiske afstand til Ukraine samt den store afhængighed af importerede fossile brændstoffer fra Rusland og ukrainske landbrugsprodukter. Sanktionerne for at standse den russiske angrebskrig forårsagede en kraftig stigning i energipriserne, hvilket forværrede inflationen, der allerede var på vej opad på grund af den øgede økonomiske aktivitet efter ophævelsen af COVID-19-restriktionerne.

Euroområdet oplevede en inflationsstigning på 9,2 procent i 2022. Stigningen begyndte imidlertid at aftage mod slutningen af året, hvor energimarkederne faldt til ro, fordi gasreserverne i hele Europa viste sig at være tilstrækkelige til at holde produktionen i gang. Prisstigningerne på fødevarer- og landbrugsprodukter blev kun delvist bremset af åbningen af den sikre kornkorridor og det rekordhøje udbytte i Sortehavet hen over sommeren.

De europæiske mejeriers produktionsomkostninger var også påvirket af inflation og råvaremangel, hvilket førte til stigende priser på emballage og ingredienser og ikke mindst energi (prisen på naturgas steg i gennemsnit 143 procent i forhold til 2021).

Udsigt til økonomisk afmatning

I 2022 måtte centralbanker over hele verden hæve renten for at bremse inflationen. Det førte til en afmatning i den økonomiske aktivitet, som tog fart mod

slutningen af året. Husholdningernes købekraft faldt derfor i de globale økonomier. Væksten i det globale BNP faldt fra 6,0 procent i 2021 til 3,4 procent i 2022.

Inflationen påvirkede efterspørgslen efter fødevarerprodukter i luksusklassen

Inflationen ramte forbrugerne med forsinkelse sammenlignet med virksomheder, der var direkte eksponeret for effekten af inflationen, hvilket betød, at der ikke blev sparet væsentligt på dagligvarebudgetterne i de første tre kvartaler af 2022. De mere prisfølsomme købere begyndte dog at ændre deres indkøbsvaner og valgte billigere produkter fra andet halvår. Denne trend tog fart mod slutningen af året.

Stadig mere mærkbare effekter af inflationen på detailmarkedet kombineret med en normalisering af forbrugstrenden i Europa efter COVID-19 medførte et fald på omkring 4-5 procent i forbruget af mejeriprodukter i retail i forhold til 2021. Smør og smørbare produkter, som oplevede stor efterspørgsel, da interessen for hjemmelavet mad steg under COVID-19, blev hårdest ramt og faldt med 7,0 procent i forhold til 2021.

Til gengæld oplevede foodservice-segmentet et genopsving, da forbrugerne igen begyndte at spise ude. Forbruget i 2022 nåede derfor stort set det samme niveau som før pandemien, dog med en lille afmatning i sidste kvartal.

Stagnerende udbud førte til stigende markedspriser for mejeriprodukter

Mens efterspørgslen på mejeriprodukter var nogenlunde konstant i det meste af 2022, måtte de store mælkeproducerende regioner i Europa, Oceanien og Sydamerika kæmpe med høje produktionsomkostninger, dårligt vejr og udhulede marginer, hvilket resulterede i en stagnerende mælkeindvejning.

Da udbuddet ikke steg som forventet sammenlignet med 2021, steg markedspriserne kraftigt i første halvdel af 2022, men trenden vendte langsomt i løbet af andet halvår, da efterspørgslen aftog, og vi så de første tegn på produktionsstigninger. I Europa steg goudapriserne med 47,2 procent, og priserne på skummetmælkspulver steg med 37,5 procent sammenlignet med 2021.

9,2%

Gennemsnitlig inflation for euroområdet

2021: 5,0%

Kilde: Eurostat

Betydelig stigning i gård- og produktionsomkostninger

Produktionsomkostningerne for mejeri-produkter – til foder, gødning, brændstof og energi – steg til et rekordhøjt niveau i 2022, hvilket satte landmændenes marginer under pres. Priserne toppede i tredje kvartal og begyndte at falde igen, da Rusland garanterede sikker transport af landbrugsprodukter fra Ukraine gennem Sortehavet. Usikkerheden omkring adgang til landbrugsprodukter og risikoen for energimangel eller yderligere prisstigninger var dog fortsat stor.

Mælkeproducenter i hele verden oplever også en stigende usikkerhed omkring klimalovgivning, der muligvis vil blive vedtaget for at reducere landbrugets emissioner. Mange landmænd, især

i Europa, har allerede proaktivt startet en bæredygtig omstilling, hvilket yderligere øger omkostningspresset på gårdene, fordi bæredygtighedstiltag kræver store investeringsomkostninger, selvom de på sigt kan levere økonomiske gevinster.

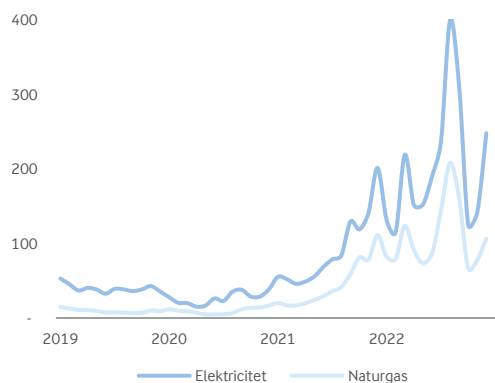
Producentpriser kompenserede for højere omkostninger

Producentpriserne steg markant i alle de større mælkeproducerende regioner i 2022, drevet af ubalance mellem udbud og efterspørgsel på mejeriprodukter. De gennemsnitlige producentpriser i EU-27 steg med 40,2 procent i forhold til 2021. Højere mælkepriser bidrog til at opveje omkostningsstigninger for landmændene og førte til en langsom stigning i mælkeindvejsningen mod slutningen af året.

Arlas samlede mælkeindvejsning faldt fra 13,6 til 13,5 milliarder kilo. Faldet kom fra både ejer- og kontraktmælk. Kontraktmælk oplevede det største fald, 14,8 procent, drevet af den faldende indvejsning i Storbritannien og Holland. Fra vores ejerlande faldt mælkemængderne mest i Tyskland med 1,1 procent og Sverige med 0,8 procent.

Priser på naturgas og el

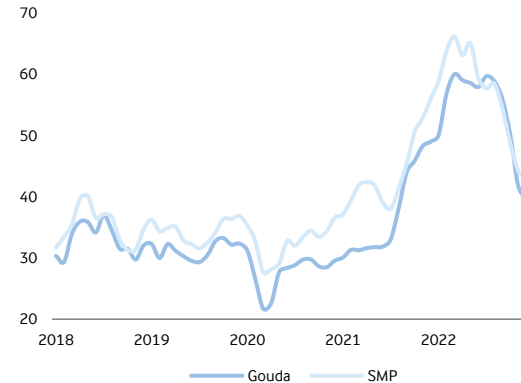
EUR pr. MWh



Kilde: Nord Pool Group

Markedspriser

(EUR-cent/kg, mælkeudnyttelsesækvivalent)



Kilde: GDT

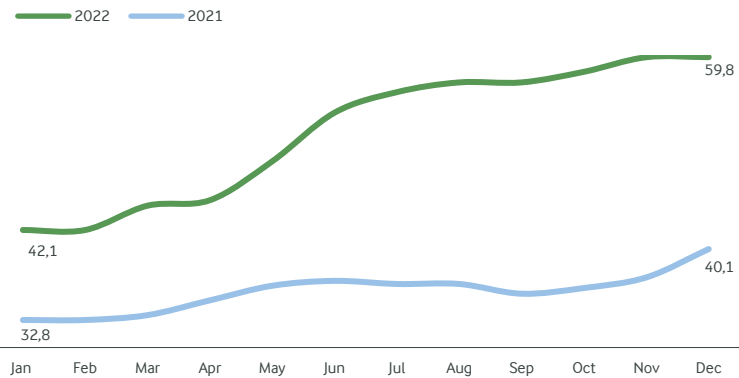




RESULTATER

ARLAS MISSION ER AT SIKRE DEN HØJEST MULIGE VÆRDI FOR VORES LANDMÆNDENS MÆLK OG SKABE MULIGHEDER FOR FORTSAT VÆKST. VORES LØFTE OM AT SIKRE VORES EJERE MAKSIMAL VÆRDI PÅ BÅDE KORT OG LANG SIGT KRÆVER STÆRKE KOMMERCIELLE RESULTATER PÅ ALLE NIVEAUER I FORRETNINGEN.

Gennemsnitlig acontomælkepris til vores ejere
EUR-cent/kg



Betydelig stigning i mælkeprisen drevet af stigende markedspriser og fast styring

Arlas gennemsnitlige acontomælkepris steg til 52,0 EUR-cent/kg i 2022 sammenlignet med 37,0 EUR-cent/kg sidste år, svarende til en stigning på 40,5 procent. Den gennemsnitlige Arlaintjening, som er et udtryk for den værdi, Arla tilfører til hvert kilo af vores ejeres mælk, var 55,1 EUR-cent/kg, hvilket er en stigning på 38,8 procent i forhold til 2021 (fra 39,7 EUR-cent/kg).

Disse hidtil usete stigninger var hovedsageligt drevet af stigende markedspriser og fast styring af prisstigninger på tværs af kanaler for at genvinde marginer.

Prisstigningen var nødvendig for at kompensere vores andelshavere for deres skyhøje produktionsomkostninger og sikre, at de kan investere i bæredygtig omstilling.

Vores driftsomkostninger fratrukket rå mælk steg også til 6.175 millioner EUR fra 5.599 millioner EUR i 2021, drevet af inflation i energipriser, ingredienser og emballage.

Vores transformations- og effektivitetsprogram Fund our Future bidrog også til Arlaintjeningen med nettobesparelser på 101 millioner EUR.

Omsætningsvækst drevet af højere priser

Omsætningen steg med 23 procent i 2022 til 13,8 milliarder EUR sammenlignet med 11,2 milliarder EUR i 2021. Hovedparten af stigningen fandt sted i sidste halvdel af året. Omsætningsvæksten var stort set udelukkende drevet af stigende priser. Lavt udbud og stabil efterspørgsel pressede markedspriserne op, mens detailpriserne steg på grund af inflation og øgede produktionsomkostninger.

Priserne bidrog positivt til omsætningsstigningen på 2.713 millioner EUR. Let faldende volumener for brandede produkter påvirkede omsætningen negativt med 281 millioner EUR, mens valutaeffekter bidrog positivt med 159 millioner EUR.

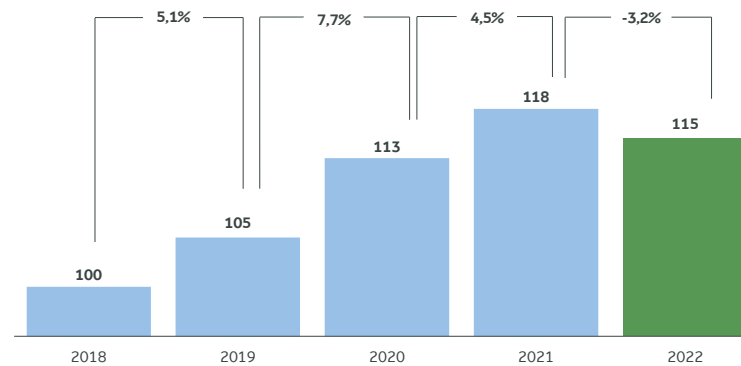
Markedsforholdene sætter detailmarginerne under pres

Flere år med næsten uafbrudt krisestyring har vist, at Arlas brede og afbalance-rede produktserier gør os godt rustet til at navigere på et volatilt marked. Mens forbruget af brandede produkter steg betydeligt under COVID-19-pandemien og sikrede os en rekordstor vækst i dette segment, sætter den aktuelle situation på råvaremarkedet for mejeriprodukter detailmarginerne og salgsvolumenerne under pres som følge af de højere detailpriser. Dette er hovedsageligt drevet af øgede mælkerelaterede omkostninger og stigende priser på energi, ingredienser og emballage.

Vores volumener for brandede produkter, der sælges gennem detailhandlen, kom også under pres i løbet af 2022. Fald på 3,2 procent (læs mere på side 17). Detailsalget oplevede et volumen-fald på 7,4 procent, mens omsætningen af brandede detailprodukter steg med 11,4 procent.

2022 var et udfordrende år for onlinehandel med dagligvarer i hele Europa, men det lykkedes os at øge omsætningen med 1,5 procent i overensstemmelse med forventningerne. E-handelsvolumenerne faldt imidlertid, drevet af kunder, der købte mindre, og til en vis grad mistet markedsdækning.

F26 Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands, indekseret til 2018 (procent)





Genopsving for food service-segmentet efter COVID-19

Vores food service-segment oplevede en opblomstring med genåbningen af restauranter og caféer efter nedlukningerne under COVID-19-pandemien. Vi udnyttede forretningsmulighederne på et marked i vækst med stærk eksekvering, key account management og agilitet. Vores food service-forretning leverede en volumenvækst for brandede produkter på 9,2 procent, sammenlignet med 8,0 procent i 2021. Omsætningen steg med 31,5 procent.

Fund our Future-besparelser følger planen

Ekstern volatilitet, herunder særligt udsvingene i tilgængeligheden af rå mælk, presser vores transformations- og

effektivitetsprogram Fund our Future. Vi nåede dog den forventede nettobesparelse på 101 millioner EUR, hvilket primært skyldtes forretningsmæssig effektivitet over forventningerne, international nettoproduktivitet og lavere markedsføringsomkostninger.

Emissionsreduktioner følger planen

Vores emissionsreduktionsprogrammer leverede de forventede reduktioner i 2022.

Vores scope 1- og 2-emissioner faldt med 4 procentpoint i 2022 og i alt med 29 procent i forhold til referenceåret 2015. Bæredygtighedsprogrammet gav vores 60 produktionsanlæg og logistikcentre mulighed for at gennemføre en

leverandørdrevet vurdering og derigennem identificere muligheder for at prioritere og opnå hurtige gevinster i 2022, såsom isolering af rør, udskiftning og opgradering af pumper og udskiftning af pærer til LED. Initiativerne sparede både energi og CO₂e. Læs mere på side 41.

Vores scope 3-emissioner faldt med 2 procentpoint pr. kg mælk og valle og i alt med 9 procent i forhold til referenceåret 2015. Reduktionen er et resultat af vores landmænds konsekvente indsats for at indføre bæredygtighedstiltag på gårdene. Læs mere om, hvordan vores landmænd reducerer deres emissioner, på side 36.

I 2022 tog vi et dristigt skridt mod endnu mere håndgribelige tiltag på gårdene med introduktionen af vores tillægsmodel for bæredygtighed. Tillægsmodellen belønner landmændene med op til 3 EUR-cent pr. kg mælk for bæredygtighedstiltag på tværs af 19 indsatsområder. Læs mere på side 35.

Nettoresultat inden for målintervallet

Arla nåede i 2022 et nettoresultat¹ på 382 millioner EUR eller 2,8 procent af omsætningen, hvilket er i den lave ende af målintervallet på 2,8-3,2 procent. Indtjeningen var drevet af hidtil usete høje marginer på industriprodukter, som sammen med høje produktionsomkostninger satte marginerne i detail- og food service-segmenterne under pres.

Anden totalindkomst påvirket af renter og energipriser

Anden totalindkomst udgjorde 156 millioner EUR sammenlignet med 171 millioner EUR sidste år. Indkomsten på 156 millioner EUR bestod af positiv værdiregulering af sikringsinstrumenter på 225 millioner EUR, der delvist blev opvejet af negative værdireguleringer af nettoaktiver målt i udenlandsk valuta (omregningseffekt) på 48 millioner EUR. Den øgede værdi af vores sikringsinstrumenter, som fastholder vores fremtidige renter og energiomkostninger på et vist niveau, skyldtes betydelige stigninger i det generelle renteniveau og i markedsomkostningerne for energi.

Robust finansiel position

Arla fastholdt en robust finansiel position i 2022 til trods for et ustabil marked. Vores gearing endte på 3,0. Selvom det er højere end sidste år (2,6), ligger det stadig solidt inden for målintervallet på 2,8-3,4. Dette skyldtes primært højere nettorentebærende gæld, som var drevet af øgede bundne midler i nettoarbejdskapital, mens EBITDA var på samme niveau som sidste år.

Det øgede renteniveau resulterede i højere værdier på renteswapinstrumenter. Det førte også til et lavere beregnet råderum til værdiforringelsestest af goodwill. Et lavere råderum krævede en nøje overvågning af vores goodwillpositioner og vurdering af understøttende business cases i hele 2022, hvilket ikke medførte nogen værdiforringelse.

Endelig førte den højere rentesats til en lavere nutidsværdi for bruttopensionsforpligtelser. Da størstedelen af vores pensionsforpligtelser er afdækket af tilsvarende pensionsaktiver med en lignende risikoprofil, landede vores nettospensionsforpligtelser på samme niveau som sidste år.

Høj nettoarbejdskapital udfordrede pengestrømme

Nettoarbejdskapitalen steg fra 810 millioner EUR sidste år til 1.442 millioner EUR, hvilket svarede til en stigning på 78 procent, primært på grund af en højere mælkepris til vores andelshavere og øgede, inflationsudløste omkostninger, særligt produktionsomkostninger (emballage, ingredienser og energi).

Denne stigning påvirkede både vores pengestrømme fra driftsaktiviteter og vores nettorentebærende gæld negativt. Pengestrømme fra driftsaktiviteter faldt til 184 millioner EUR sammenlignet med 780 millioner EUR i 2021. Tilsvarende steg vores nettorentebærende gæld til 2.986 millioner EUR sammenlignet med 2.466 millioner EUR i 2021.

Vores største nylige investeringsprojekter blev afsluttet

I 2022 blev nogle af vores store CAPEX-investeringsprojekter fra de seneste år afsluttet eller stort set afsluttet, herunder pulvertårnet i Pronsfield, Tyskland, produktionsanlægsinvesteringerne i Bahrain og udvidelsen af mozzarellapro

duktionen i Danmark. Pengestrømme fra investeringsaktiviteter udgjorde 443 millioner EUR sammenlignet med 482 millioner EUR i 2021.

Vi indgik også vigtige aftaler, der understøtter vores grønne omstilling. Vi underskrev flere elkøbsaftaler på vores kernemarkeder. Med disse aftaler er vi sikre på at nå vores mål om udelukkende at bruge grøn energi i produktionen i Europa fra 2025.

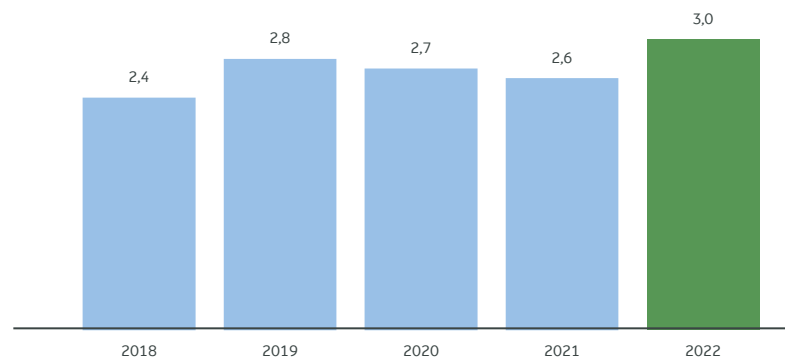
Frasalg af vores russiske aktiviteter

Da Rusland invaderede Ukraine i februar 2022, besluttede vi at sælge vores russiske aktiviteter, som nu videreføres under lokal ledelse uden nogen som helst relation til Arla. Vi indstillede også al eksport af produkter til Rusland.

Vores eksport til Rusland har været betydeligt reduceret siden den russiske embargo i 2014, og vores russiske aktiviteter leverede en omsætning på 56 millioner EUR, svarende til 0,5 procent af vores samlede omsætning, i 2021. Frasalget medførte et nettotab på 19 millioner EUR, som indregnes i andre drifts-omkostninger.

Udvikling i den finansielle gearing

Målinterval: 2,8-3,4

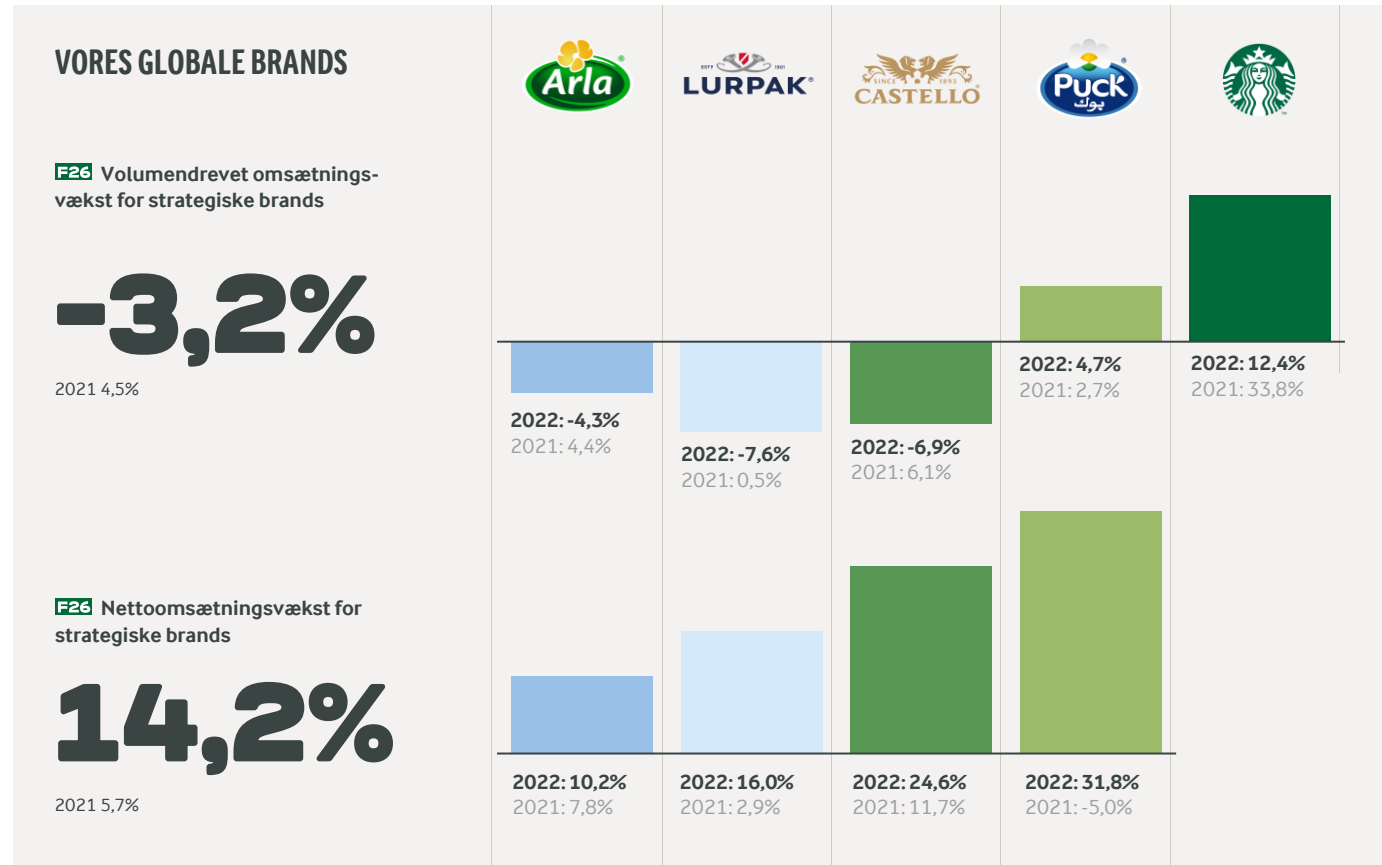


1 Fratrullet minoritetsinteressers andele af resultatet



GLOBALE BRANDS

VORES STRATEGISKE GLOBALE BRANDS ER KERNEN I VORES FORRETNING OG UDGØR DET STØRSTE BIDRAG TIL ARLAS VÆRDISKABELSE.



Efter to år med ekstraordinær volumenvækst for strategiske brands i detailhandlen under COVID-19-pandemien faldt vores volumener med 3,2 procent i 2022. Nedgangen skyldes primært det ustabile udviklingstempo de seneste to år, prisstigninger og den generelle inflation. Selv på det nuværende vanskelige marked, hvor mejerikategorierne generelt faldt, viste vores brands, at de kan skabe værdi. Omsætningen for brandede produkter steg med 14,2 procent til 6.294 millioner EUR i 2022.



Arla® brandet

Vores paraplybrand Arla®, som omfatter forskellige succesfulde underbrands inden for flere kategorier som mælk, yoghurt, fløde, pulver og ost, var generelt udfordret i 2022. Forbrugerne reagerede på højere detailpriser ved at købe mindre og vælge billigere produkter. Efter ophævelsen af COVID-19-nedlukningerne begyndte de dog at spise mere ude, hvilket gav vore food service-volumener. Brandede produkter oplevede et volumenfald på 4,3 procent i forhold til 2021, men vi fastholdt dog værdimarkedsandelen på vores kerne-markeder. Omsætningen steg med 10,2 procent til 3.702 millioner EUR fra 3.359 millioner EUR i 2021. Nogle af vores underbrands leverede en enestående volumenvækst trods stigende priser.

Arla® Protein havde en volumenvækst på 48,9 procent, og vores food service-brand, Arla® Pro, på 20,4 procent. Set ud fra et markeds perspektiv klarede Holland sig på trods af markedsudviklingen godt med en volumen, der næsten nåede op på 2021-niveauet efter et lille fald på 0,8 procent.



Lurpak®

Lurpak® oplevede et volumenfald på 7,6 procent i forhold til 2021, men salgsvolumenerne var dog stadig over niveauet før COVID-19, og brandet formåede at fastholde den forbrugerinteresse, som toppede under pandemien. Volumen-faldet var drevet af prisstigninger og et generelt fald for kategorien. Omsætningen steg med 16 procent til 750 millioner EUR mod 646 millioner EUR i 2021. Resultaterne var mest påvirket af eksterne markedstrends i Storbritannien, hvor Lurpak® formåede at fastholde sin førerposition for brandede produkter, selvom de øgede priser i stadig større grad fik forbrugerne til at vælge private label-produkter. Positionen blev også styrket i Holland med en volumenvækst for Lurpak® på 21,2 procent i 2022. Lurpak® leverede også en stærk volumenvækst for brandede produkter på vores internationale markeder, herunder særligt i MENA og resten af verden, med henholdsvis 3,6 og 9,0 procent.



11,3%

Starbucks™
volumenvækst i
Storbritannien

2021 33,6%

STARBUCKS™ ISKAFFE

På det vanskelige marked i 2022 formåede vi at øge volumenerne på vores drikkeklare Starbucks™ kaffeprodukter på stort set alle markeder og i alt med 12,4 procent.



Castello®

Vores specialostbrand Castello® tabte 6,9 procent i forhold til 2021, drevet af at forbrugerne skiftede til billigere produkter og generelt købte mindre ost på grund af de inflationsdrevne prisstigninger. Det betød også, at vores markedsandele var under pres. De store prisstigninger sikrede dog en omsætningsstigning på 24,4 procent fra 192 millioner EUR i 2021 til 239 millioner EUR. Vi arbejdede i 2022 på et nyt kreativt værktøj, der skal positionere Castello® som en prisvenlig luksusvare, for at imødegå trenden med forbrugere, der i stigende grad fravælger kategorien til fordel for færre ingredienser og enklere måltider.



Puck®

Puck®, vores førende brand i MENA, havde samlet set en volumenvækst på 4,7 procent og oversteg dermed de 3,2 procent i 2021. Puck® bevarede sin førerposition som det foretrukne smørbare ostebland i regionen i 2022 og vandt yderligere markedsandele. Omsætningen steg med 31,8 procent til 504 millioner EUR mod 383 millioner EUR i 2021. Resultatet var i høj grad drevet af vores kerneprodukt i regionen,

Puck® smøreost i glas, som leverede en volumendrevet omsætningsvækst på 6,7 procent. Puck® revet ost bidrog også til den volumendrevne omsætning med 13,3 procent, hovedsagelig på grund af det økonomiske markedsopsving i Libanon, som er et vigtigt marked for revet ost.



Starbucks™

Vores drikkeklare Starbucks™ kaffesortiment, der findes i mere end 50 lande i EMEA-regionen, leverede en volumenvækst på 12,4 procent i 2022 på trods af prisstigninger på tværs af produktserien. Alle markeder har bidraget til det stærke vækstmomentum, men det største absolutte bidrag kom fra vores største Starbucks™ marked, Storbritannien, som havde en volumenvækst på 11,3 procent, mens den højeste procentvise vækst kom fra Holland med en volumenvækst på 30,4 procent. Størstedelen af denne volumenvækst var drevet af et stigende salg af vores produktserier på de eksisterende markeder. Ud over at skabe vækst på vores eksisterende markeder har vi taget hul på flere nye markeder, især Sydafrika. Årets vigtigste innovation var Starbucks™ Multiserve – en iskafe i en 0,75 liters genlukkelig karton – som betød, at Starbucks™ brandet nu også er nået ud i forbrugernes hjem.



EUROPA

VORES EUROPÆISKE FORRETNINGSOMRÅDE OMFATTER NI LANDE I NORD- OG VESTEUROPA. DET ER ET MÆTTET MARKED, MEN VI SKABER ALLIGEVEL VÆRDI FOR VORES EJERE ÅR FOR ÅR, DREVET AF STÆRKE BRANDS SOM LURPAK®, ARLA® OG STARBUCKSTM™.

Historisk høj inflation medførte store prisstigninger for hele det europæiske forretningsområde. Omsætningen steg med 17,4 procent til 7.771 millioner EUR sammenlignet med 6.621 millioner EUR i 2021. Forbrugernes skift til billigere produkter medførte et volumenfald for brandede produkter på 4,2 procent. Nogle produktkategorier og brands oplevede betydelige volumen-fald i takt med den generelle markedsnedgang for kategorien. Et eksempel er Lurpak® og hele kategorien af smør og smørbare produkter, hvor volumenerne faldt med 12,3 procent.

Til trods for de mange udfordringer leverede Holland/Frankrig/Belgien-klyngen en vækst for brandede produkter på 1,3 procent. Starbucks™ leverede en vækst på 12,5 procent, Arla® Protein steg med 48,9 procent, og vores food service-segment steg med 9,2 procent.

**ARLA®
PRO**

Arla® Pro Slower Melt Soft Serve Mix er et af vores mange populære food service-produkter. Arla® Pro leverede en volumenvækst på 20,5 procent i 2022.



Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

-4,2%

2021 2,3%

Omsætning, mEUR

7.771

2021 6.621

Omsætningsvækst

17,4%

2021 3,2%

Andel af Arlas samlede omsætning

56%

2021 59%

**Storbritannien**

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands 2022

-7,3%

2021: 3,8%

Omsætningsvækst

18,3%

2021: 6,1%

Ligesom andre markeder oplevede Storbritannien et vedvarende stort inflationspres i hele 2022. Omsætningen steg med 18,3 procent til 2.989 millioner EUR fra 2.526 millioner EUR i 2021, hovedsageligt drevet af nødvendige prisstigninger. Vores brandede forretning oplevede samtidig et volumenfald på 7,3 procent, fordi kunderne tilpassede deres forbrugsadfærd i lyset af den rekordhøje inflation. Vores smørbrand Lurpak®, som er et nøgleprodukt i Storbritannien, blev særlig hårdt ramt af denne trend og oplevede et volumenfald på 15,5 procent. Udfordringer med volumenvæksten for brandede produkter i detailsegmentet blev delvist opvejet af et fortsat positivt momentum i vores food service-kanal, som opnåede en volumenvækst for brandede produkter på 12 procent.

**Sverige**

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands 2022

-3,9%

2021: 0,8%

Omsætningsvækst

11,4%

2021: 5,1%

2022 var et år præget af kraftigt stigende markedspriser på mejeriprodukter, prisstigninger for forbrugerne og en faldende SEK. Som følge heraf øgede Arla Sverige omsætningen med 11,4 procent til 1.594 millioner EUR fra 1.431 millioner EUR i 2021, lettere negativt påvirket af en svækket SEK. Forbrugernes reaktion på pressede husholdningsbudgetter affødte dog et volumenfald og faldende markedsandele, navnlig i mælkesegmentet og det økologiske segment. Brandede produkter oplevede et volumenfald på 3,9 procent; dog havde Starbucks™ en vækst på 3,8 procent.

**Danmark**

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands 2022

-1,1%

2021: 2,2%

Omsætningsvækst

20,3%

2021: 0,6%

I Danmark steg omsætningen med 20,3 procent til 1.208 millioner EUR mod 1.004 millioner EUR i 2021, drevet af prisstigninger. Prisstigninger påvirkede imidlertid volumenerne for brandede produkter negativt, da forbrugerne foretrak billigere produkter. Dermed faldt volumenerne med 1,1 procent. Vores brands klarede sig ikke desto mindre relativt godt med markedsandele på nogenlunde samme niveau som i 2021. Lurpak® klarede sig usædvanlig godt og opretholdt volumenerne fra 2021 med et mindre fald på 0,4 procent og blev af forbrugerne opfattet som det fødevarerbrand, der er størst tillid til.

**Tyskland**

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands 2022

-7,7%

2021: 1,7%

Omsætningsvækst

20,9%

2021: -3,2%

Hidtil usete høje omkostninger og inflation udløste flere prisstigninger på tværs af vores tyske produktserie i 2022. Den samlede omsætning steg med 20,9 procent til 1.198 millioner EUR mod 991 millioner EUR i 2021, drevet af prisstigninger. Private label-omsætningen steg som følge af mælkeknaphed i første halvår og forbrugernes valg af billigere produkter. Forbrugernes skift til billigere produkter medførte et volumenfald for brandede produkter på 7,7 procent. Starbucks™ fortsatte dog den stærke vækst med en volumenvækst på 8,2 procent, og vores food service-forretning leverede en volumenvækst på 19,4 procent efter nogle vanskelige år under COVID-19-pandemien.

**Holland, Belgien og Frankrig**

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands 2022

1,3%

2021: 8,4%

Omsætningsvækst

23,1%

2021: 7,1%

Vores Holland/Belgien/Frankrig-klynge oplevede historisk høje prisstigninger i 2022, da produktionsomkostningerne og markedspriserne på mejeriprodukter steg betydeligt. Omsætningen steg derfor til 443 millioner EUR mod 360 millioner EUR i 2021. Trods udfordringerne i produktionen formåede vi at skabe vækst for vores brands og vinde markedsandele. Melkunie PROTEIN, Starbucks™, Lurpak® og Arla® Pro fortsatte med at levere en imponerende tocifret omsætningsvækst på henholdsvis 49,7, 30,4, 15,0 og 15,7 procent til 443 millioner EUR fra 360 millioner EUR i 2021. Vores detailkunder vurderede os igen i 2022 til at være den førende leverandør i kategorien mejeriprodukter.

**Finland**

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands 2022

-1,8%

2021: 0,2%

Omsætningsvækst

9,7%

2021: -1,9%

2022 var endnu et år præget af udfordringer med et inflationsniveau, som skabte betydelige omkostningsstigninger. Vores omsætning steg til 339 millioner EUR sammenlignet med 309 millioner EUR i 2021, drevet af prisstigninger. Vores detailsegment oplevede et volumenfald for brandede produkter på 1,8 procent. Udvalgte brands klarede sig rigtig godt trods udfordrende markedsforhold. Eksempelvis oplevede både Starbucks og Arla Pro volumenvækst i 2022 med henholdsvis 29,9 og 12,8 procent. Vores food service-kanal leverede også en volumenvækst på 2,7 procent efter nogle udfordrende år under COVID-19. Vi fokuserede igen i 2022 på at levere innovation i verdensklasse på tværs af hele vores produktserie, hvor vi f.eks. lancerede en serie af probiotisk kvark i et bæredygtigt fiberbæger samt personligt designede låg fra forbrugere til vores Luonto+-yoghurtbægre.



INTERNATIONAL

VORES INTERNATIONALE FORRETNINGSOMRÅDE OMFATTER CIRKA 140 LANDE FORDELT PÅ FEM KONTINENTER. DET ER GENERELT DE REGIONER, HVOR VI OPLEVER DEN STØRSTE VOLUMENVÆKST. FORRETNINGSOMRÅDETS VIGTIGSTE BRANDS ER PUCK®, ARLA® DANO, LURPAK®, CASTELLO® OG STARBUCKS™.

Vores internationale forretning leverede en omsætningsstigning på 17,2 procent fra 2.101 millioner EUR i 2021 til 2.463 millioner EUR i 2022. Udviklingen vedrører primært prisstigninger, som var nødvendige for at opveje de stigende produktionsomkostninger. Volumenerne for brandede produkter var under pres som følge af prisstigninger, og frasalget af vores russiske forretning på grund af krigen i Ukraine påvirkede også den samlede volumenvækst negativt med et fald til -1,2 procent (eller 0,9 procent fratrukket Rusland).

Trods højere priser og faldende efterspørgsel opnåede vi en rekordstor volumenvækst for brandede produkter i vores største regioner Mellemøsten og Nordafrika (MENA), Resten af verden og Sydøstasien, hvor den var henholdsvis

4,3, 8,6 og 21,3 procent. Vores kinesiske forretning var derimod udfordret i 2022 af et mindre fald i de lokale priser på rå mælk. De europæiske mælkepriser steg samtidig betydeligt, så europæiske produkter blev mindre konkurrencedygtige på det kinesiske marked.

**PUCK®
SMØREOST**

Puck® er det førende brand inden for smørbar ost i Mellemøsten og Nordafrika. I 2022 leverede Puck® en volumenvækst på 4,7 procent.



Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

-1,2%

2021: 9,4%

Omsætning, mEUR

2.463

2021: 2.101

Omsætningsvækst

17,2%

2021: 6,4%

Andel af Arlas samlede omsætning

18%

2021: 19%



Mellemosten og Nordafrika

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands 2022

4,3%

2021: 5,2%

Omsætningsvækst

31,3%

2021: -1,9%

Vores forretning i MENA leverede stærk vækst med en prisdrevet omsætningsvækst fra 734 millioner EUR i 2021 til 964 millioner EUR i 2022. Trods højere priser leverede MENA-regionen en volumen-vækst for brandede produkter på 4,3 procent. Den positive trend med at vinde detailmarkedsandele fortsatte – dog med fald for nogle kategorier på grund af presede husholdningsbudgetter. Food service i regionen oplevede endnu et stærkt år med en betydelig volumenvækst for brandede produkter på 31,7 procent.



Nordamerika

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands 2022

-0,6%

2021: 8,3%

Omsætningsvækst

20,1%

2021: 7,0%

Den samlede omsætning i Nordamerika steg med 20,1 procent til 347 millioner EUR mod 289 millioner EUR i 2021, drevet af prisstigninger og gunstige valutakurser. Mens vores amerikanske forretning formåede at levere en mindre vækst for brandede produkter på 1,4%, var Canada i stand til at fastholde sine stærke markedspositioner på et marked med faldende kategorier og forbrugere, der valgte billigere produkter. Efterspørgslen i fødevarerektoren vendte tilbage som på andre markeder, men fordi vores forretning i Nordamerika er mere fokuseret på detailhandel, slog væksten inden for food service ikke væsentligt igennem på resultatet.



Sydøstasien

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands 2022

21,3%

2021: 27,1%

Omsætningsvækst

49,4%

2021: 5,3%

I Sydøstasien levede vi op til vores vækstambitioner i et turbulent år med inflation og valutaudfordringer. Vi øgede vores omsætning med 49,4 procent til 269 millioner EUR mod 180 millioner EUR i 2021 gennem prisstigninger og en volumenvækst for brandede produkter på 21,3 procent. Trods prisstigninger leverede Arla® Dano i Bangladesh fortsat en stærk vækst for brandede produkter på 18,0 procent. Filippinerne, og særligt food service-segmentet, leverede et usædvanligt stærkt resultat med en volumenvækst for brandede produkter på 41,7 procent. Vores food service-forretning i hele Sydøstasien havde en samlet volumenvækst på 29,9 procent.



Vestafrika

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands 2022

-17,8%

2021: 13,3%

Omsætningsvækst

1,3%

2021: 16,5%

Trods et udfordrende makroøkonomisk miljø på de vestafrikanske markeder med faldende kategorier for mejeriprodukter, høj inflation og valutaudfordringer levede vi en tilfredsstillende vækst takket være agil prisstyring. Omsætningen steg med 1,3 procent fra 155 millioner EUR i 2021 til 157 millioner i 2022, drevet af prisstigninger på tværs af markeder. De vestafrikanske markeder var dog udfordret af et fald i forbruget, som medførte et volumen-fald for brandede produkter på 17,8 procent. For at imødegå forbrugernes lavere disponible indkomst lancerede vi et nyt prisvenligt produkt under navnet Dano® Sabi i Nigeria og Hye Me Ma i Ghana. Etableringen af en gård i Kaduna-delstaten i Nigeria skrider godt frem, og gården forventes at blive taget i drift i første halvdel af 2023.



Kina

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands 2022

-44,1%

2021: 12,4%

Omsætningsvækst

-44,3%

2021: 23,7%

Kina oplevede et volumen-fald for brandede produkter på 46 procent, primært på grund af stigende europæiske mælkepriser, som udfordrede Arlas konkurrenceevne på det kinesiske marked. Udfordringen påvirkede vores UHT- og osteforretning mest, mens Early Life Nutrition-segmentet var mindre påvirket. Vi overtog også kontrollen med produktionen af ELN-produkter, som tidligere blev varetaget af Yashili. Den samlede omsætning faldt med 44,3 procent til 131 millioner EUR mod 235 millioner EUR i 2021. UHT-mælk udgjorde fortsat den største del af vores forretning i Kina i 2022.



Resten af verden

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands 2022

-2,0%

2021: 8,5%

Omsætningsvækst

12,0%

2021: 9,7%

Vi indstillede vores aktiviteter i Rusland og solgte vores russiske datterselskab, som tidligere indgik i tallene for Resten af verden. Dette reducerede isoleret set omsætningen med 30 millioner EUR i forhold til 2021. Resten af verden, herunder Australien, europæiske datterselskaber og distributørsalg, leverede en volumen-drevet vækst på 8,6 procent og en samlet omsætning på 569 millioner EUR i 2022, hvilket i høj grad var drevet af prisstigninger. De vigtigste drivkræfter bag volumenvæksten for brandede produkter var Starbucks™, Lurpak® og Milex Early Life Nutrition med henholdsvis 24, 9 og 16 procent af væksten. Et fortsat fokus og investeringer i food service-kanalen levede en volumenvækst for brandede produkter på 29,2 procent. På trods af at forbrugerne vælger billigere produkter, og mange kategorier er faldende på grund af inflationen, bidrog de fleste markeder til væksten.



ARLA FOODS INGREDIENTS

ARLA FOODS INGREDIENTS (AFI) ER GLOBAL LEDER INDEN FOR VALLEBASEREDE INGREDIENSER, DER ANVENDES I EN BRED VIFTE AF KATEGORIER LIGE FRA SPÆDBØRNSERNÆRING, KLINISK ERNÆRING OG SPORTSERNÆRING TIL MEJERI- OG BAGERIPRODUKTER. VI FREMSTILLER DERUDOVER OGSÅ BØRNEERNÆRINGSPRODUKTER FOR TREDJEPARTER. AFI ER ET DATTERSELSKAB, SOM ER 100 PROCENT EJET AF ARLA.

I 2022 befandt AFI sig i et meget dynamisk markedsmiljø med rekordhøje energi- og råvarepriser. Men den store efterspørgsel efter vores specialiserede valleprotein- og laktoseprodukter betød, at vi var i stand til at beskytte vores marginer.

AFI's resultater i 2022 var drevet af en kontinuerlig innovationsindsats, og på trods af inflationspres på råvarer og energi bevarede vores højt specialiserede valleprotein- og laktoseprodukter et stærkt momentum i løbet af 2022. Vi fortsatte med at levere forbedringer i vores underliggende produktmiks, og vores prisfastsættelse fulgte markedsudviklingen. Det resulterede i en omsætningsstigning på 29,5 procent til 1.028 millioner EUR sammenlignet med

794 millioner EUR i samme periode sidste år.

Value-add protein leverede en volumenstigning på 6,8 procent til en samlet andel for value-add-produkter på 80,4 procent mod 74,0 procent sidste år. Advanced Nutrition-forretningen, der primært producerer Early Life Nutrition-produkter, blev i løbet af 2022 udfordret af de stigende produktionsomkostninger og strategiske kunder, der havde udfordrende markedsforhold i Kina. Vi har dog også fået nye kunder i løbet af 2022, og vores forventninger til forretningen er fortsat positive.

VALUE-ADD-PROTEINER

Specialiserede proteiner produceret af AFI anvendes også i en række Arla-produkter. Vores nye sodavand, Arla Protein Refresh, der indeholder 10 gram protein, sætter skub i restitutionen efter træning.



Vækst for value-add-produkter

6,8%

2021: 14,5%

Value-add-produkters andel

80,4%

2021: 74,0%

Omsætning, mEUR

1.028

2021: 794

Andel af Arlas samlede omsætning

8%

2021: 7%



GLOBAL INDUSTRY SALES

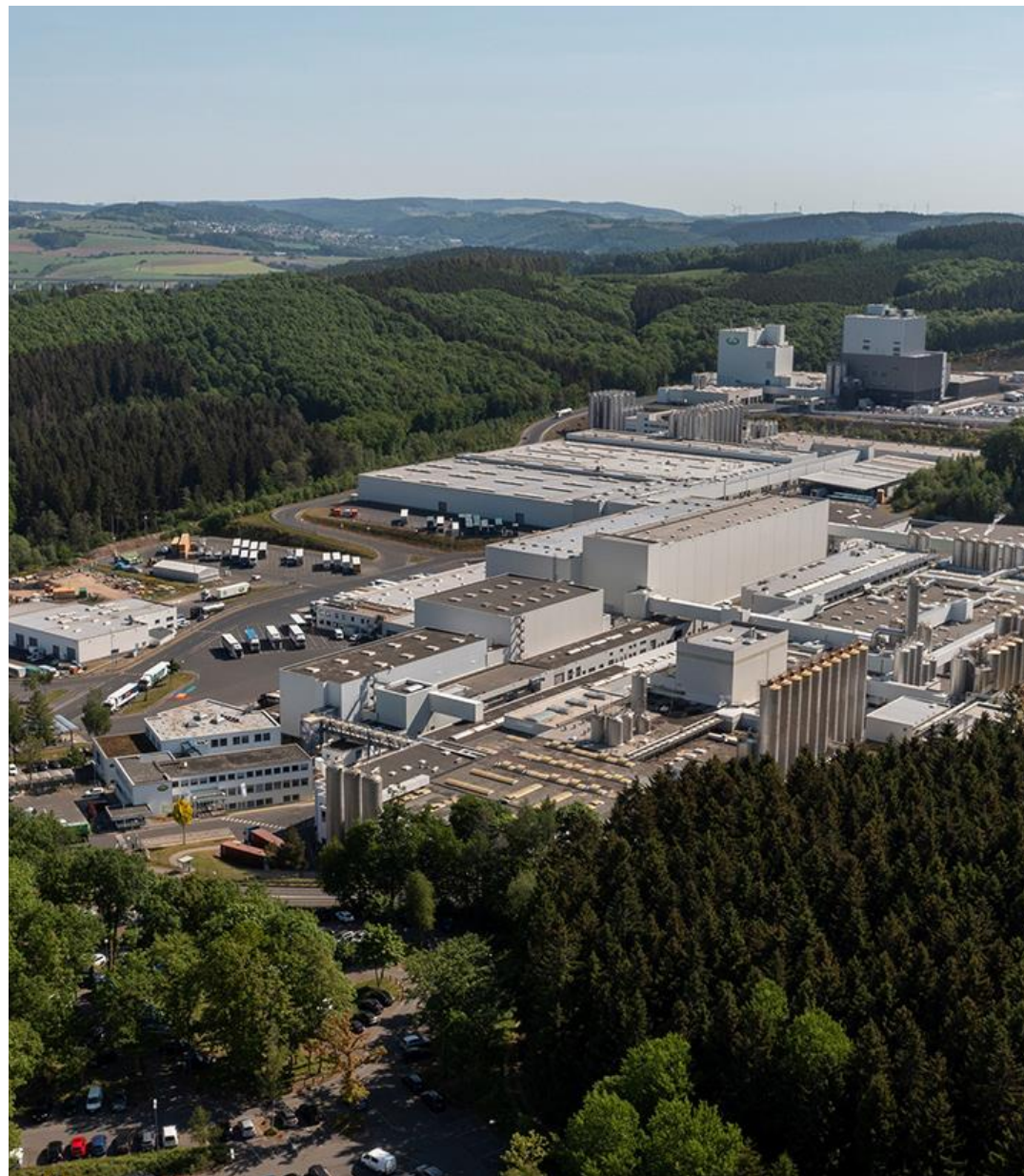
UD OVER VORES DETAILKANALER VARETAGER VI OGSÅ B2B-SALG AF OST, MÆLKEPULVER OG SMØR TIL ANDRE VIRKSOMHEDER, DER BRUGER DET SOM INGREDIENSER I DERES EGEN PRODUKTION. VORES GLOBAL INDUSTRY SALES-FORRETNINGSMODEL GØR DET DESUDEN MULIGT FOR OS AT STYRE SÆSONBESTEMTE OG REGIONALE UDSVING I VORES EJERES MÆLKEPRODUKTION OG SIKRE EN STABIL MÆLKEFORSYNING HELE ÅRET.

Vores fleksible Global Industry Sales-forretningsmodel (GIS) gjorde det muligt for os at flytte mælkemængder året igennem, når inflationen flyttede efterspørgslen mellem detail- og råvaremarkeder.

Markedspriserne på mejeriråvarer steg betydeligt året igennem både i Europa og globalt med en hidtil uset acceleration i årets første halvdel. De globale prisstigninger var drevet af stagnerende mælkeproduktion på grund af højere produktionsomkostninger både på gårdniveau og i mejerisektoren kombineret med stor efterspørgsel i industrisektoren. Salget af mælketørstof via Global

Industry Sales steg til 23,6 procent sammenlignet med 22,1 procent sidste år. Den samlede GIS-omsætning steg med 50,1 procent til 2.531 millioner EUR mod 1.686 millioner EUR i 2021, drevet af markedsprisstigninger. Stærke resultater for Global Industry Sales har været en vigtig drivkraft bag den konkurrencedygtige mælkepris til vores landmænd.

Vores netop indviede pulver-tårn i Pronsfeld øgede vores kapacitet, så vi kan imødekomme den voksende industrielle efterspørgsel efter mælkepulver.



Andel af mælketørstof solgt gennem
Global Industry Sales

23,6%

2021: 22,1%

Omsætning, mEUR

2.531

2021: 1.686

Omsætningsvækst

50,1%

2021: 9,4

Andel af Arlas samlede omsætning

18%

2021: 15%



FORVENTNINGER TIL 2023

**VI FORVENTER, AT 2023 BLIVER
ENDNU ET UDFORDRENDE ÅR
MED USTABILE
MARKEDSFORHOLD, FORTSAT
HØJ INFLATION, LAVERE
MARKEDSPRISER OG
AFMATNING I DEN
ØKONOMISKE AKTIVITET.**

Udsigt til recession

2023 bliver utvivlsomt endnu et vanskeligt år med et udfordrende globalt økonomisk miljø og fortsatte effekter af krigen i Ukraine, som påvirker både energimarkedet og forsyningskæderne. Den globale BNP-vækst ventes at blive lavere end i 2022 med 2,7 procent.

Mod slutningen af 2022 oplevede vi et prisfald på foder og kunstgødning og en lille stigning i mælkeindvejen, efterhånden som omkostningspresset for landmændene lettedes. Vi forventer, at balancen mellem udbud og

efterspørgsel på markedet for mejeriprodukter vil blive genoprettet i løbet af 2023. Som resultat heraf begyndte markedspriserne at falde kraftigt i fjerde kvartal af 2022 og vendte tilbage til niveauet fra januar 2022.

Vi forventer at se en fortsat afmatning i væksten for brandede produkter på grund af forbrugernes reducerede købekraft og frygten for recession. Som vi ser det nu, vil volumener for brandede produkter falde mellem 3,5 og 1,5 procent. Vi forventer dog at øge væksttempoet igen fra 2024. Se, hvordan vi justerede vores strategiske forventninger til det skiftende eksterne marked, på næste side.

Vores omsætning forventes at lande på 13,6-14,2 milliarder EUR. Resultatandelen forventes at blive mellem 2,8 og 3,2 procent og gearingen mellem 2,4 og 2,8. Vi forventer at spare 55-85 millioner EUR via vores effektivitetsprogram.

Vores mål om yderligere at reducere vores emissioner i vores produktion og på gårdene er uændret.

	Forventninger 2022 ¹	Resultater 2022	Forventninger 2023
F26 VOLUMENDREVET OMSÆTNINGS- VÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS			
PROCENT	-3,0 ~ -2,0	-3,2	-3,5 ~ -1,5
OMSÆTNING MILLIARDER EUR	13,5-14,0	13,8	13,6-14,2
RESULTATANDEL			
PROCENT	2,8-3,0	2,8	2,8-3,2
F26 EFFEKTIVISERING			
MILLIONER EUR	70-100	101	55-85
GEARING	2,7-3,1	3,0	2,4-2,8
F26 CO ₂ e-UDLEDNINGER, SCOPE 1+2			
PROCENTPOINT	EMISSIONS- REDUKTION	-4	EMISSIONS- REDUKTION
F26 CO ₂ e-EMISSIONER, SCOPE 3, PR. KILO MÆLK OG VALLE			
PROCENTPOINT	EMISSIONS- REDUKTION	-2	EMISSIONS- REDUKTION

¹ Som offentliggjort for 1. halvår 2022



AGIL REAKTION PÅ GLOBALE UDFORDRINGER

Vi skabte god fremdrift for vores mål om at fremme værdiskabelse for den globale kategori af mejeriprodukter og være førende inden for omstillingen til en mere bæredygtig produktion i det første år af vores Future26-strategi, så vi kan bidrage til at tackle klimaforandringer og sikre en hurtigt voksende global befolkning adgang til ernæring.

Vigtige skridt på vores bæredygtighedsrejse omfattede fremskyndelse af omstillingen til grøn elektricitet på vores europæiske produktionsanlæg og udviklingen af vores tillægsmodel for bæredygtighed (se side 35).

Vi leverede stærke resultater for forskellige værdiskabende prioriteter på vores vigtigste vækstmarkeder samt i vores food service- og ingrediensforretning (AFI), men var særligt i Europa påvirket af rekordhøje leveomkostninger.

De kraftigt stigende leveomkostninger, som forventes fortsat at påvirke forbrugerne i hele 2023, har ført til en nedjustering af to vigtige økonomiske indikatorer, som Future26-strategien bygger på – vækst i BNP og global efterspørgsel efter mejeriprodukter.

Vi reviderede derfor vores Future26-strategi og kom frem til, at selvom hovedparten af Future26 fortsat er relevant og ikke vil blive ændret, er der behov for at justere volumenvæksten for brandede produkter og vores årlige effektivitetsmål.

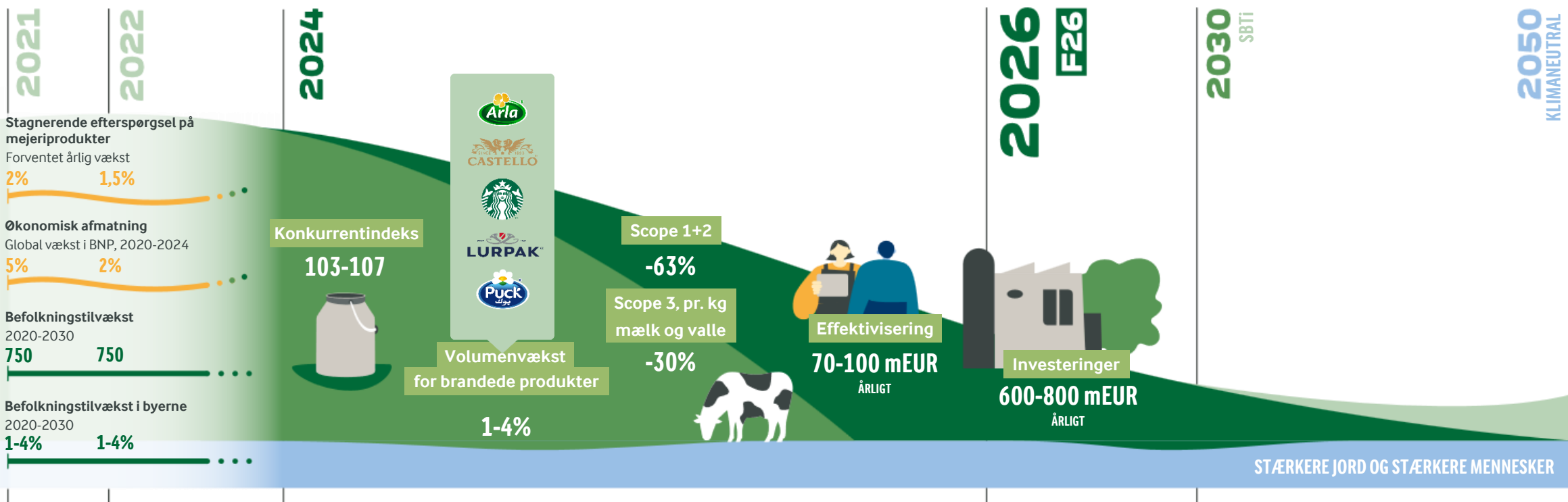
De økonomiske konsekvenser er mest alvorlige i 2022 og 2023, og vi forventer en tilbagevenden til et vækstscenarie fra 2024. Baseret på disse antagelser forventer vi et volumenfald for brandede produkter på mellem 3,5 og 1,5 procent

i 2023 efterfulgt af en vækst på 1-4 procent fra 2024 til 2026.

Vores årlige effektivitetsgevinster er blevet ændret fra et årligt mål på 100 millioner EUR til 70-100 millioner EUR pr. år.

Målet for vores peer group-indeks på 103-107 for hele Future26 og vores CO₂e-mål for scope 1, 2 og 3 forbliver uændrede, og det samme gælder vores ambition om at blive klimaneutral i hele værdikæden inden 2050.

EKSTERNE TRENDS FORMER VORES NYE STRATEGI



RISICI OG MULIGHEDER



CASTELLO® ANANAS

Vores specialostbrand Castello® tilbyder en bred vifte af spændende smagsvarianter, heriblandt ananas. Denne ost er en unik blanding af ananas og smøreost, hvilket giver en syrlig-sød smag.



RISIKOSTYRING

SOM EN GLOBAL VIRKSOMHED MED AMBITIONER OM AT LEDE BÆREDYGTIGT MEJERI HAR ARLA EN RÆKKE RISICI OG MULIGHEDER. STRAM OG SYSTEMATISK RISIKOSTYRING ER NØGLEN TIL AT SKABE OG BESKYTTE VÆRDI FOR VORES EJERE VED AT SIKRE VORES NUVÆRENDE AKTIVITETER OG OPFYLDE VORES STRATEGISKE AMBITIONER.

Risikoafdækning, -vurdering og -imødegåelse

Vi styrkede vores risikostyringsproces yderligere i 2022 ved at forbedre tilgangen på tværs af forretningsenheder, sikre en fælles forståelse af risici og klare roller for afdækning, vurdering og imødegåelse af risici. Vores virksomhedsramme for risikostyring, som vil blive udrukket yderligere i 2023, har forbedret vores risikoinfrastruktur, kommunikation og dokumentation.

Arlas risikostyring har til formål at identificere, vurdere og reducere risici og usikkerheder, imødegå negative konsekvenser af interne og eksterne påvirkninger og udnytte forretningsmuligheder for at maksimere værdiskabelsen. Risikoejere i hele organisationen identificerer vores vigtigste risici ved hele tiden at overvåge trends, som potentielt kan påvirke Arlas fremtid. Nye risici vurderes på baggrund af et todimensionelt farvekort, som viser den anslåede

effekt af den enkelte risiko på vores drift og sandsynligheden for, at risikoen bliver til virkelighed.

De væsentligste risici gennemgås og vurderes løbende af koncernledelsen og bestyrelsen. Bestyrelsen har det overordnede ansvar for at opretholde en robust risiko- og compliance-styring samt et internt kontrolsystem, mens koncernledelsen er ansvarlig for at håndtere risici, for effektiviteten af risikobegrænsende foranstaltninger og identifikation af de dermed forbundne muligheder. Koncernledelsen gennemgår vores risikokort og fremlægger de væsentligste risici for bestyrelsen. Koncernledelsen og bestyrelsen træffer de nødvendige foranstaltninger for at undgå unødvendige risici og begrænse andre. Processen er fleksibel og gør det muligt hurtigt at vurdere pludseligt opståede risici, sådan som vi har oplevet det med COVID-19 og krigen i Ukraine.

Klimarelaterede risici

I 2022 udvidede vi vores årlige risikovurderingsproces med en detaljeret klimarelateret risikovurdering for at forstå de risici og muligheder, Arla står over for som følge af klimaforandringerne, herunder hvad kan vi gøre for at begrænse disse risici. Vi fulgte anbefalingerne fra taskforcen om klimarelaterede finansielle oplysninger (TCFD) for at kortlægge og vurdere vores vigtigste klimarelaterede risici. Læs mere på side 32. TCFD-oversigtstabellen findes på side 143.

STYRING AF VIRKSOMHEDENS RISICI

Forståelse

AFDÆKNING

- Risikokort eller -katalog
- Klassificering af risikotyper (eksterne, markedsspecifikke og virksomhedsspecifikke risici)

EVALUERING

- Sandsynlighedsvurdering
- Vurdering af risikopåvirkning

Planlægning

PLANLÆGNING

- Risiko i driftsplanlægningen
- Risiko i den strategiske planlægning
- Risiko i værdiansættelse af investeringer
- Styling af risiko og afkast

Handling

KRISESTYRING

- Beredskabsplaner
- Forretningskontinuitet
- Kommunikation

RISIKOREAKTION OG RAPPORTERING

- Regelmæssig rapportering til koncernledelse og bestyrelse
- Forebyggende handlinger indført



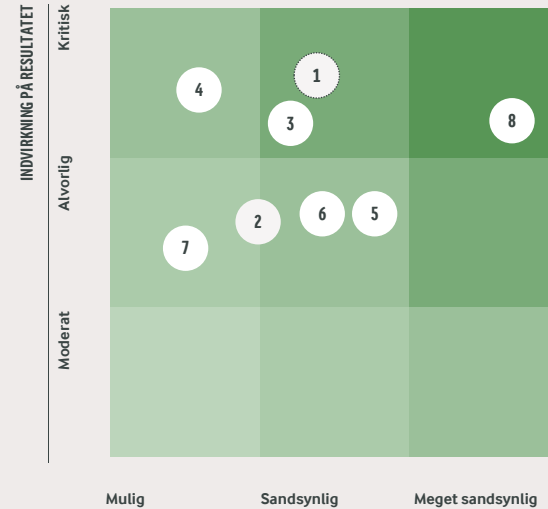
ARLAS RISIKOPOSITION

ARLA ER SOM ENHVER ANDEN VIRKSOMHED UDSAT FOR RISICI, SOM OFTE KAN VENDES TIL MULIGHEDER. PÅ DE FØLGENDE SIDER PRÆSENTERER VI DE RISICI, SOM VI SER SOM DE MEST VÆSENTLIGE FOR ARLAS RESULTATER PÅ MELLEMLANG SIGT, OG BESKRIVER, HVAD VI GØR FOR AT BEGRÆNSE DEM. I 2022 OPLEVEDE VI EN STIGNING I BÅDE SANDSYNLIGHED OG INDVIRKNING FOR MANGE AF VORES VIGTIGSTE RISICI SOM FØLGE AF USIKKERHED OG VOLATILITET I VERDEN OMKRING OS.

Vigtige ændringer i Arlas risikoposition i 2022:

- Den globale politiske og økonomiske ustabilitet steg, drevet af Ruslands invasion af Ukraine, Kinas COVID-reaktion og politisk uro på nogle af vores internationale markeder (se risiko 2).
- Risikoen for forringet konkurrenceevne som følge af truende recession og stigende produktionsomkostninger i Europa steg også i 2022 (se risiko 4 og 5).

- De europæiske regeringer anlagde en interventionistisk tilgang til deres regulering inden for klima og bæredygtighed. Nogle initiativer understøttede vores strategi, mens andre skabte en risiko (se risiko 1 og A, B, C).



SANDSYNLIGHED

VIGTIGSTE RISICI

Eksterne risici

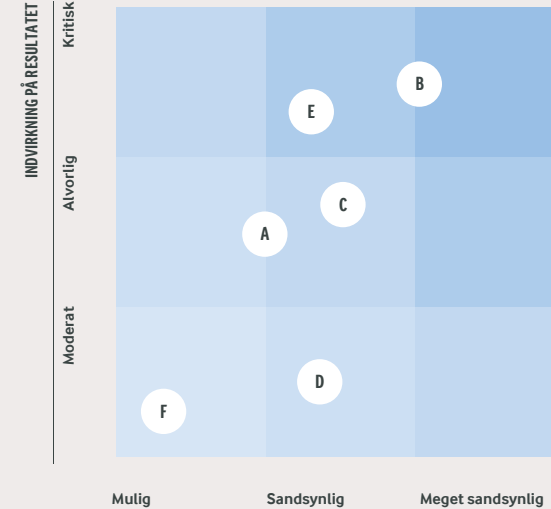
- Klimarelaterede lovændringer
- Politisk ustabilitet og økonomisk uro

Markedsspecifikke risici

- Ændret forbrugeradfærd
- Tab af konkurrenceevne for brandede produkter
- Tab af international konkurrenceevne som følge af øgede produktionsomkostninger

Virksomhedsspecifikke risici

- Omfattende cyberangreb
- Større problemer med produktkvaliteten og sikkerheden
- Valutavolatilitet



SANDSYNLIGHED

KLIMARELATEREDE RISICI

Overgangsrisici

- Regler, der skal reducere udledningen fra produktionen
- Regler, der skal reducere udledningerne fra landbruget
- Regler om arealanvendelse
- Mærkning af miljøaftryk og oprindelse
- Ændrede kostråd og trends

Fysiske risici

- Ekstreme vejrforhold

Beskrivelse af risikotyper

Eksterne risici: Disse risici er uden for vores ledelses direkte kontrol.

Markedsspecifikke risici: Disse risici styres inden for den strategiske og forretningsmæssige planlægningsproces.

Virksomhedsspecifikke risici: Disse risici kan Arla håndtere og afbøde direkte. De danner udgangspunkt for udvikling af globale politikker og interne kontrolprocedurer.

Overgangsrisici: Risici, der stammer fra den samfundsmæssige og økonomiske udvikling mod en kulstoffattig og mere klimavenlig fremtid.

Fysiske risici: Disse risici vedrører de fysiske konsekvenser af klimaforandringerne, såsom stigende temperaturer, hyppigere ekstreme vejrhændelser og oversvømmelser.



OVERSIGT OVER VIGTIGSTE RISICI

	RISIKOBESKRIVELSE	MULIG INDVIRKNING	FOREBYGGENDE HANDLINGER		
1	<p>Klimarelaterede lovændringer</p> <p>Læs mere om klimarelaterede risici på side 32.</p>	<p>Både i EU og i en række europæiske lande er man nu i gang med at forhandle om ny klimalovgivning, der vil få indvirkning på mejeribranchen. Regeringen har foreslået en emissionsafgift på industrivirksomheder og sat et mål om at indføre en CO₂-afgift på udledningen af metan og dinitrogenoxid fra landbruget.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Ekstern risiko ↑ Stigende 	<ul style="list-style-type: none"> · Højere produktionsomkostninger på gården. · Lavere mælkemængder. · Mindre fleksibilitet i driften. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi reducerer aktivt vores egen og vores landmænds CO₂e-emissioner. I 2022 introducerede vi en tillægsmodel for bæredygtighed for at sikre en endnu større klimaindsats på gårdene. · Vi er fortsat opmærksomme på en potentiel reduktion i mælkeindvejen i vores forsyningskæde.
2	<p>Politisk ustabilitet og økonomisk uro</p>	<p>Som international virksomhed er Arla sårbar over for global politisk og økonomisk ustabilitet eller recession. Vi forventer, at de kommende år bliver vanskelige i denne henseende.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Ekstern risiko ↑ Stigende 	<ul style="list-style-type: none"> · Økonomisk ustabilitet og recession påvirker efterspørgslen efter mejeriprodukter, valutakurser og markedspriser. · Politisk uro og krige kan påvirke den globale fødevarer-værdikæde i form af f.eks. mangel på dyrefoder eller forstyrrelser i logistiknetværk. Disse kan så igen påvirke vores mælkemængder og lønsomhed. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi skal finde den rette balance i væksten mellem markeder med højere og lavere risici i vores internationale segment. · Vi skal øge fleksibiliteten i vores forsyningskæde.
3	<p>Ændret forbrugeradfærd</p> <p>Læs mere om klimarelateret risiko D og E på side 32.</p>	<p>Hurtigt skiftende forbrugerpræferencer er hverdagskost inden for fødevarerindustrien, men det stigende tempo og den store uforudsigelighed, vi oplever, kan påvirke vores forretning betydeligt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Markedsspecifikke risici ➔ Stabilt niveau 	<ul style="list-style-type: none"> · Hvis Arlas bæredygtige omstilling ikke er afstemt efter, hvordan de skiftende forbrugertrends udvikler sig, kan vi miste markedsandele og salg. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi skal forstå og nøje følge forbrugernes behov. · Vi skal tilbyde en bred vifte af muligheder til forbrugere, der ønsker mere bæredygtige måltidsvalg. · Vi skal sikre, at forbrugerne forstår de ernæringsmæssige og sundhedsmæssige fordele ved vores produkter og brands.
4	<p>Tab af konkurrenceevne for brandede produkter</p>	<p>Med det nuværende høje inflationspres og udsigt til en økonomisk recession forventes forbrugerne at vælge billigere alternativer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Markedsspecifikke risici ➔ Stabilt niveau 	<ul style="list-style-type: none"> · Vores brands er kernen i vores værdiskabelsesmodel. Langsom udvikling i omsætningen af brandede produkter vil påvirke lønsomheden negativt. · Prispress på vores brandede produkter kan betyde, at vores brands bliver mindre konkurrencedygtige på markedet. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi skal holde vores brandede produkter relevante og prisbillige for forbrugerne gennem innovation og streng salgsstyring.
5	<p>Tab af international konkurrenceevne som følge af øgede produktionsomkostninger</p>	<p>I 2022 var inflationen usædvanlig høj i hele verden, men Europa blev hårdere ramt, fordi inflationen her var endnu højere på grund af Ruslands krig mod Ukraine.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Markedsspecifikke risici ↑ Ny, stigende 	<ul style="list-style-type: none"> · På vores vigtigste vækstmarkeder i International er vi ofte i konkurrence med mejeriselskaber, som er baseret uden for Europa. Disse virksomheder har en konkurrencemæssig fordel sammenlignet med Arla, hvis produktionsomkostningerne forbliver på det nuværende niveau. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi skal opretholde en omkostningseffektiv forsyningskæde ved at reducere afhængigheden af vores europæiske anlæg og udforske mulighederne for produktion og indkøb på vores internationale markeder, hvor vi har strategiske kommercielle interesser.



	RISIKOBESKRIVELSE		MULIG INDVIRKNING	FOREBYGGENDE HANDLINGER
6	Omfattende cyberangreb Vi oplever en stigning inden for cyberangreb rettet mod produktionsvirksomheder, som også påvirker vores branche.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Virksomheds-specifikke risici ↑ Stigende 	<ul style="list-style-type: none"> · Potentiel skade på vores evne til at fremstille, levere og sælge vores produkter. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi skal styrke vores processer for at forbedre IT-sikkerheden og fjerne sikkerhedsrisici.
7	Større problemer med produktkvaliteten og sikkerheden Vi har en kompleks og lang værdikæde med et stort udvalg af produkter. Det er afgørende for Arlas succes at tilbyde forbrugerne produkter, som er sikre at indtage og korrekt mærkede, samt at beskytte sikkerheden og sundheden for vores medarbejdere.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Virksomheds-specifikke risici ➔ Stabilt niveau 	<ul style="list-style-type: none"> · Større problemer i forhold til produktkvaliteten og/eller fødevarer sikkerheden kan medføre risiko for vores brand-omdømme og forringe kundernes og forbrugernes tillid til vores produkter. · Deklassering af produkter kan medføre økonomiske tab. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi yder en konstant indsats for at forbedre vores kvalitetssikringsprogrammer og fødevarer sikkerheden. · Fødevarer sikkerhed og overholdelse af arbejdsmiljøregler er en toprioritet på tværs af vores forsyningskæde.
8	Valutavolatilitet En væsentlig del af Arlas omsætning genereres i andre valutaer end EUR og DKK, og vores vigtigste finansielle risiko vedrører derfor valutaudsving på vores globale markeder.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Virksomheds-specifikke risici ➔ Stabilt niveau 	<ul style="list-style-type: none"> · Faldende valutakurser øger salgspriserne på de enkelte markeder, påvirker Arlas konkurrenceevne og kan potentielt påvirke omsætningen og overskuddet. · Arla har ejere i flere lande, herunder Storbritannien og Sverige. Køb af ejermælk og aktiviteter i lande uden for euroområdet betyder, at Arlaintjeningen målt i EUR er eksponeret for udsving i GBP- og SEK-kursen. 	<ul style="list-style-type: none"> · Centraliseret valutaeksponeringsstyring. · Vi skal reducere korte eksponeringer gennem sikringsaktiviteter. <p>Læs mere i note 4 til årsregnskabet.</p>



Risikokategori



År-til-år-ændring

År-til-år-ændring: Vi vurderer år-til-år-ændringer af de enkelte risici ved at evaluere forskydninger i sandsynligheden for, at de sker, og i deres potentielle indvirkning. Summen af disse ændringer fortæller os, hvordan vores risikoposition ændret i forhold til sidste år.



OVERSIGT OVER KLIMARELATEREDE RISICI

	BESKRIVELSE AF RISIKOEN	MULIG INDVIRKNING	FOREBYGGENDE HANDLINGER	
A	Regler, der skal reducere udledningen fra produktionen Danmark har foreslået en emissionsafgift på industrivirksomhed. Dette vil påvirke Arlas drift. Det er muligt, at andre lande vil følge Danmarks eksempel og indføre lignende afgifter eller anvende andre reguleringsværktøjer for at reducere udledningerne i fremtiden.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Lovgivningsmæssig risiko ➔ Stabilt niveau 	<ul style="list-style-type: none"> · Øgede produktionsomkostninger i lande, der regulerer CO₂e, f.eks. gennem en CO₂e-afgift. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi reducerer løbende vores CO₂e-aftryk i produktionen. Vores SBTi-mål er at reducere scope 1- og 2-emissionerne med 63 procent inden 2030. · Vi har også et mål om udelukkende at bruge grøn elektricitet i hele vores europæiske drift inden 2025.
B	Regler, der skal reducere udledningerne fra landbruget Regeringen har sat et mål om at indføre en CO ₂ -afgift på udledningen af metan og dinitrogenoxid fra landbruget. Vores danske ejere vil blive pålagt denne afgift, men i øjeblikket er de nærmere detaljer om størrelsen og implementeringen af afgiften endnu uklare.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Lovgivningsmæssig risiko ⬆ Stigende 	<ul style="list-style-type: none"> · Vores danske andelshaveres produktionsomkostninger vil stige betydeligt, hvilket kan have en negativ indvirkning på mælkemængderne og forårsage problemer med at skaffe råvarer. 	<ul style="list-style-type: none"> · Reduktion af emissionerne på gårdniveau er en del af vores forretningsstrategi. Vores mål er at reducere scope 3-emissionerne med 30 procent pr. kg mælk og valle inden 2030.
C	Regler om arealanvendelse Forslag på EU-plan om at reducere emissionerne fra arealanvendelse omfatter genopretning af tørvejord og øget skovbrug. Nationale initiativer til forbedring af vand- og luftkvaliteten som i Nederlandene kan også nedbringe antallet af husdyr på vores kernemarkeder.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Lovgivningsmæssig risiko ➔ Stabilt niveau 	<ul style="list-style-type: none"> · Disse regler ville betyde, at der er mindre jord til at producere foder til køerne, så der er risiko for, at besætningsstørrelse og mælkemængder falder. · En reduktion af antallet af husdyr vil også påvirke mælkemængderne negativt. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi har et mål om at måle arealanvendelse, herunder anvendelsen af tørvejord, som en del af vores Klimatjek fra og med 2023 for bedre at kunne forstå den potentielle effekt af et sådant lovindgreb og hjælpe vores landmænd med mulige løsninger.
D	Mærkning af miljøaftryk og oprindelse på produkter Regeringerne og EU overvejer i stigende grad at indføre obligatorisk bæredygtighedsmærkning, herunder af CO ₂ -aftryk, oprindelsesland og ernæring.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Lovgivningsmæssig risiko ⬆ Stigende 	<ul style="list-style-type: none"> · Obligatorisk oprindelsesmærkning vil øge kompleksiteten af vores aktiviteter og reducere effektiviteten, da vi modtager mælk fra syv europæiske lande. · CO₂- og ernæringsmærkning, der oversimplificerer kompleksiteten i en bæredygtig og næringsrig kost, kan fejlagtigt få forbrugerne til at vælge mejeriprodukter fra. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi er i gang med at udvikle metoder, processer og systemer, som kan beregne miljøaftrykket for vores produkter.
E	Ændrede kostråd og trends Nationale kostråd kan reducere det anbefalede indtag af animalske fødevarer baseret på bekymringer om deres CO ₂ -aftryk og ignorere deres ernæringsmæssige bidrag.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Forbrugerrisiko ⬆ Stigende 	<ul style="list-style-type: none"> · Skoler og andre institutioner vil måske ændre deres tilbud til børn og unge, hvilket kan have en langsigtet effekt på deres foretrukne kost. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vi fortæller om de ernæringsmæssige fordele ved mejeriprodukter i skolerne, og vi inspirerer tusindvis af mennesker gennem vores opskriftssider og sider på sociale medier.
F	Ekstreme vejrforhold Hedebløge, tørke, oversvømmelse og andre ekstreme vejrforhold bliver stadig mere almindelige på grund af klimaforandringer. En anden konsekvens af klimaforandringer for landbrugssektoren er nye dyresygdomme og skadedyr.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Fysisk risiko ➔ Stabilt niveau 	<ul style="list-style-type: none"> · Ekstreme vejrforhold kan påvirke udbyttet negativt og skabe driftsforstyrrelser eller problemer i distributionsinfrastrukturen. · Hedebløge er særligt skadelige for køernes produktivitet og kan påvirke mælkemængderne. 	<ul style="list-style-type: none"> · Vores vigtigste mælkeproducerende lande er relativt modstandsdygtige over for ekstreme vejrforhold, men vi arbejder sammen med vores andelshavere for at få en bedre forståelse og afbøde virkningerne af de ændrede vejrforhold.

Arla er verdens største producent af økologiske mejeriprodukter. Vores økologiske mælk produceres med særlig omsorg for dyrenes trivsel og miljøet, herunder fri græsning for køerne og ingen brug af kunstige pesticider og kunstgødning.



**ØKOLOGISK
MÆLK**

MILJØMÆSSIGE RESULTATER STÆRKERE JORD





MILJØMÆSSIGE AMBITIONER OG RESULTATER



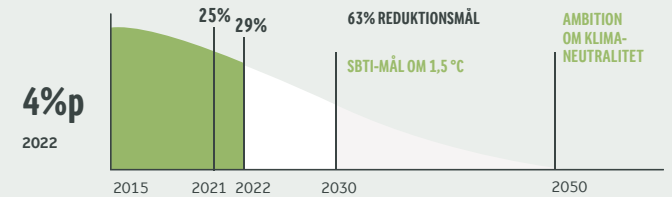
EMISSIONSREDUKTIONER

CO₂e/KG MÆLK OG VALLE

Arla har opstillet SBTi-mål for 2030 med 2015 som baseline. Den direkte emission af drivhusgasser (scope 1) og emissioner knyttet til indkøbt energi (scope 2) skal reduceres med 63 procent i absolutte tal. For scope 3-emissioner og andre områder fokuserer vi på at reducere emissioner fra indkøb af rå mælk. Målet er at reducere CO₂-aftrykket for scope 3 med 30 procent pr. kg standardiseret mælk og valle.

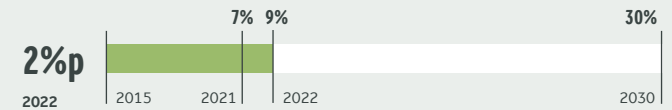
Læs mere på s. 130.
Klimarelaterede risici er nærmere beskrevet på side 32.

REDUKTION AF SCOPE 1- OG 2-EMISSIONER OG LANGSIGTEDE STRATEGISKE MÅL



4%p
2022

SCOPE 3 EMISSIONSREDUKTIONER PR. KG MÆLK OG VALLE

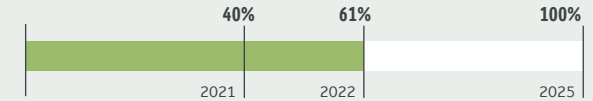


2%p
2022

UDELUKKENDE VEDVARENDE ELEKTRICITET

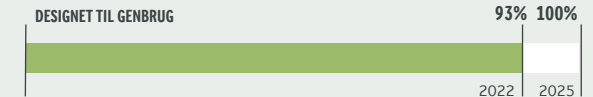
Vi sigter mod udelukkende at bruge vedvarende elektricitet på vores produktionsanlæg og kontorer i Europa inden 2025.

Læs mere på s. 41.



FULD GENANVENDELIGHED

Det er vores ambition for 2025, at al emballage, der anvendes til Arlas egne brands, skal være genanvendelig. Læs mere på s. 43.



INGEN FOSSILBASERET JOMFRUELIG PLAST

Ambitioner for 2030 Vi har en ambition om at fjerne brugen af fossilbaseret jomfruelig plast i al emballage til Arlas egne brands inden 2030.

Læs mere på s. 43.

HALVERING AF MADSPILD

Ambitioner for 2030 Det er vores ambition at reducere madspild med 50 procent inden 2030 (sammenlignet med 2015).



ET DRISTIGT SKRIDT MOD VORES OMSTILLING TIL BÆREDYGTIGT MEJERI

Arla tog et dristigt skridt i 2022 med introduktionen af vores tillægsmodel for bæredygtighed, som kobler landmændenes mælkepris til bæredygtighedsindsatsen på gårdene.

Tillægsmodellen for bæredygtighed træder i kraft i 2023 og giver landmændene mulighed for at tjene op til 2,4 EUR-cent pr. kg mælk¹ for indsatser, der bidrager til at nå vores mål for 2030 om at reducere CO₂e-emissioner for scope 3 med 30 procent pr. kg mælk og valle samt andre bæredygtighedstiltag, herunder forbedring af biodiversiteten.

Som en belønning for tidligere tiltag og motivation til yderligere miljøforbedringer på gårdene har vores bestyrelse besluttet at øremærke 500 millioner EUR² årligt, som skal fordeles til andels haverne baseret på deres optjente point i tillægsmodellen for bæredygtighed.

"Støtten fra vores medlemmer, især i en tid med stor usikkerhed, sender et stærkt signal om vores engagement i at være på forkant med progressiv mælkeproduktion og sætte standarden for, hvordan vi kan skubbe hele vores sektor fremad."

Jan Toft Nørgaard
Bestyrelsesformand

Modellen vil fra starten blive finansieret af råvareværdien, og det er vores mål, at de konkrete bæredygtighedstiltag med tiden skal øge værdien af vores rå mælk og skabe en kommerciel forbedring af afkastet til vores ejere. Ved at belønne landmændene for bæredygtighedstiltag sender vi et klart signal til kunder og forbrugere om, at en del af prisen, de

betaler for mere bæredygtige Arla-produkter og -koncepter, går til de landmænd, der yder den største indsats.

Vores landmænd har spillet en stor rolle i udarbejdelsen af modellen for at sikre, at den er retfærdig for alle landmænd, let at forstå og understøtter kommercialisering af bæredygtighedstiltag på gårdene. Modellen er et pointbaseret system, hvor landmanden kan optjene point gennem indsatser, som understøtter modellens 19 forskellige klimatiltag.

De tiltag, der har størst potentiale for at forbedre klima og natur, udløser flest point – og dermed også det største tillæg. Vi har identificeret tiltagene på baggrund af vores klimatjek. Landmanden modtager 0,03 EUR-cent pr. kilo mælk for hvert point, der optjenes.

Det første tillæg vil blive udbetalt som en del af den månedlige mælkepris i juli 2023 baseret på mælk leveret i juli og

indsendte Klimatjek-data i 2022 samt nye data og dokumentation, som landmændene har indsendt. Landmændene får også et tillæg på 1,0 EUR-cent pr. kg mælk for indsendelse af klimadata.

For en gennemsnitlig Arla-landmand med en gennemsnitlig årlig mælkeproduktion på 1,2 millioner kg betyder det, at mindst 26.000 EUR af mælkeprisen vil stamme fra bæredygtighedsindsatsen på gården i det første fulde år.

Modellen er fremtidssikret, idet 20 af de maksimale 100 point er afsat til fremtidige klimatiltag og nye handlinger. Når alle pointene er klar til at blive fordelt, vil landmændene kunne tjene op til 3,0 EUR-cent pr. kg mælk for deres klimaindsats.

VORES TILLÆGSMODEL



BIG5
49 POINT



BÆREDYGTIGT FODER
11 POINT



**BIODIVERSITET OG
CARBON FARMING**
8 POINT



**HÅNDTERING AF
HUSDYRGØDNING**
6 POINT



**VEDVARENDE
ELEKTRICITET**
5 POINT



**OPBYGNING
AF VIDEN**
1 POINT

¹Modellen vil med tiden blive udvidet med endnu flere bæredygtighedstiltag, så landmændene kan optjene op til 3,0 EUR-cent pr. kg mælk for deres indsats. ²Baseret på vores nuværende mælkemængde, og forudsat at landmændene opnår maksimumpoint og derudover optjener 1,0 EUR-cent for at indsende deres data.

BÆREDYGTIG MÆLKEPRODUKTION

MEJERIPRODUKTER ER EN DEL AF EN SUND OG BÆREDYGTIG KOST PÅ GRUND AF DERES HØJE NÆRINGSINDHOLD, OG SOM MED AL ANDEN FØDEVAREPRODUKTION ER DE OGSÅ FORBUNDET MED ET KLIMAAFTRYK. VI HAR ET STORT ANSVAR OG EN ENESTÅENDE MULIGHED FOR AT REDUCERE DETTE KLIMAAFTRYK. 83 PROCENT AF VORES EMISSIONER KOMMER FRA GÅRDENE, SÅ DET ER HER, VI SKAL YDE DEN STØRSTE INDSATS FOR AT REDUCERE VORES MILJØPÅVIRKNING.



Klimatjek og Big5

Ved hjælp af vores Klimatjek-værktøj kan Arla-andelshavere identificere drivhusgasser på gårdene (CO₂e) og få forslag til tiltag, som de kan benytte til at reducere emissionerne yderligere. Klimatjek måler data inden for seks hoved-

områder: antal dyr, fodersammensætning, produktion af afgrøder, anvendelse af gødning, håndtering af husdyrgødning og forbrug af elektricitet, brændstof og vedvarende energi. Landmændenes besvarelser valideres af eksterne klimarådgivere, som også hjælper landmændene med at udarbejde individuelle planer for emissionsreduktioner baseret på deres resultater.

95 procent af Arlas aktive andelshavere gennemførte klimatjek i 2022 svarende til 99 procent af Arlas pulje af ejermælk. Arlas ejere udleder i gennemsnit 1,12 kg CO₂e pr. kg mælk, der produceres.

Efter indførelsen af Klimatjek-værktøjet i 2020 har vi foretaget en yderligere analyse af det første datasæt. Den viser, at 78 procent af forskellen i CO₂-aftrykket på gårdniveau vedrører de fem områder, som vi kalder Big5 (se næste side).

1,12

kg CO₂e pr. kilo ejermælk

Strategisk ambition

Vores SBTI-mål er at reducere scope 3-emissionerne pr. kg mælk og valle med 30 procent inden 2030.

Benchmarking og videndeling driver resultaterne for Big5

I 2022 introducerede vi benchmarking og systematisk videndeling for at støtte vores ejere og videreudvikle vores indsats for reducerede emissioner på gårdene. En vigtig forudsætning for at øge bevidstheden om effekten af Big5 er, at landmændene forstår deres nuværende indsats og resultater inden for de fem områder med klimatiltag. Arla har derfor introduceret en benchmarkingmodel, som er udviklet til at give et klart billede af, hvordan den enkelte gård klarer sig i forhold til lignende gårde, og en indikation af gårdens potentiale inden for de enkelte Big5-områder. Potentialet defineres på baggrund af, hvad de gårde, der har klaret sig bedst i benchmarkgruppen, har opnået ved at arbejde meget effektivt med det pågældende klimatiltag. Inddelingen i benchmarkgrupper sker på baggrund af geografisk område, besætningsstørrelse og fodertype.

Benchmarkingresultaterne drøftes i forbindelse med forskellige vidensopbyggende arrangementer, som afholdes af Arla, hvor landmændene får lejlighed til at tale med andre landmænd, som har opnået rigtig gode resultater med et eller flere klimatiltag, og lære, hvad de selv kan gøre for opnå forbedringer. Som en motivation til at deltage kan landmændene optjene ét point i tillægsmodellen for deltagelse i sessioner, som Arla har kategoriseret som vidensopbyggende arrangementer.

BIG5

1. Fodereffektivitet

Hvis landmændene kan maksimere mængden af mælk pr. foderenhed og minimere spild af foder, bliver mælken mere klimaeffektiv.

2. Proteineffektivitet

Omhyggelig dosering af foder med de rigtige proteinniveauer betyder mindre kvælstof og dermed mindre drivhusgas i husdyrgødningen.

3. Dyrenes robusthed

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

4. Gødningsanvendelse

Udbyttet i forhold til CO₂-emissionen kan forbedres ved nøje at matche gødningsmængder til planternes behov og bruge forskellige metoder til gødningsspredning.

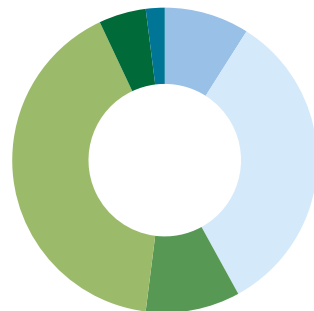
5. Arealanvendelse

Optimeret udbytte af foderafgrøderne på gårdene kan forbedre klimaeffektiviteten yderligere.



Her stammer vores emissioner fra

- Tørvejord: 9%
- Foder købt og hjemmedyrket: 33%
- Gødningsopbevaring: 10%
- Køers fordøjelse af foder: 41%
- Energi: 5%
- Andre emissioner: 2%



De fem mest effektive klimatiltag – Big5

Big5-klimatiltag repræsenterer de klimaindsatsområder, hvor alle Arla-landmænd mest effektivt kan reducere deres klimaaftryk, og de spiller også en vigtig rolle i tillægsmodellen for bæredygtighed. 49 ud af de 80 point, det er muligt at optjene fra starten, kommer fra Big5-tiltag. Tiltagene er også fremragende styringsværktøjer, som landmændene kan bruge til løbende effektivitetsforbedringer på gårdene.

Storstilet pilotprojekt på gårdniveau for at reducere metanemissioner

Arla har et nyt program for pilot- og innovationsgårde, som skal bidrage til at finde nye og mere effektive metoder til at reducere emissionerne på gårdene.

I et af pilotprojekterne i 2022 har Arla sammen med den globale forskningsbaserede virksomhed Royal DSM påbegyndt et stort projekt på gårdniveau med det metanreducerende fodertilsetningsstof Bovaer®, som potentielt kan reducere metanemissionerne fra køer med 30 procent.

Metanemissioner er en af mejeribranchens største klimaudfordringer. Set fra et Arla-perspektiv stammer 40 procent af de samlede emissioner fra Arlas gårde fra køernes fordøjelse af foder.

Som en hjælp til at løse dette problem og fremskynde vores emissionsreduktioner er vores andelshavere i gang med at teste Bovaer® i et pilotprojekt, som omfatter 10.000 malkekøer på mere end 50 gårde i Danmark, Sverige og Tyskland.

Bovaer® fungerer ved at undertrykke det enzym, der udløser produktionen af metan i køers fordøjelsessystem. Effekten er øjeblikkelig, og det er videnskabeligt bevist, at den ikke påvirker mælkekvaliteten. Blot en kvart teskefuld Bovaer® tilsat dagligt til koens foder vil i gennemsnit kunne skabe en vedvarende reduktion i metanemissionerne på 30 procent.



Arla og vores samarbejdspartnere vil bruge vindkraft til fremstilling af grøn gødning

De fire store landmandsejede danske selskaber Arla, DLG, Danish Agro og Danish Crown gik i 2022 sammen om at stifte et nyt selskab, Zero Emission Fertilizer Denmark, som skal undersøge muligheden for at producere CO₂-neutral gødning i Danmark.

Kunstgødning er i dag en forudsætning for at opnå tilstrækkeligt høje udbytter til at imødekomme den globale efterspørgsel efter fødevarer. Brugen af kunstgødning tegner sig dog for en betydelig del af landbrugets CO₂e-

udledning, idet den primært produceres med energi fra naturgas og kul.

Med en CO₂-neutral gødning baseret på grøn ammoniak fra vindmøllestrøm er det muligt at reducere emissionerne fra kunstgødning med op til 30 procent.

Det nystiftede selskab vil i løbet af de næste 9-12 måneder gennemføre forskellige forundersøgelser, som skal danne beslutningsgrundlag for en eventuel investering i produktionen.

BESKYTTELSE AF KØER OG NATUREN

MÆLK ER VORES VIGTIGSTE RÅVARE, OG VI ØNSKER, AT MÆLKEN SKAL PRODUCERES ANSVARLIGT MED OMTANKE FOR KØERNE OG NATUREN.

Der er konstant fokus på indsatsen for at forbedre dyrevelfærden. Det er også afgørende, at Arla fortsætter med at udvikle og styrke vores indsats for at beskytte og forbedre naturen på gårdene, herunder særligt inden for områder som jordens frugtbarhed og evne til at holde på vand samt forbedringer af økosystemet.

Dyrevelfærd i Arla

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

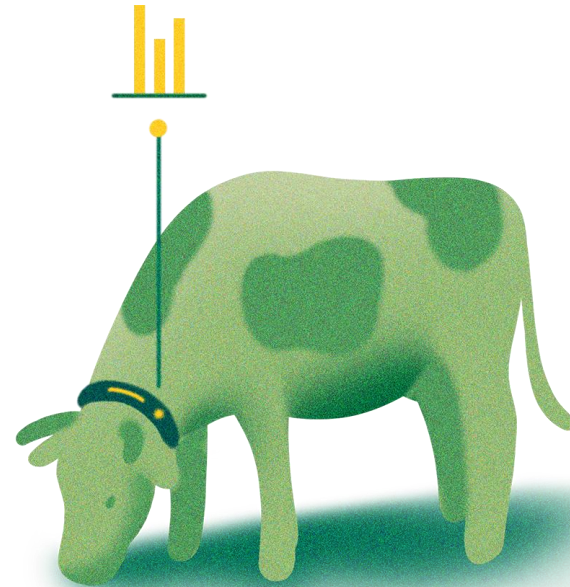
Dyrenes robusthed er et af Big5-tiltagene i vores tillægsmodel. For at indhente mere viden om hvordan vi kan forbedre dette indsatsområde, tog vi i 2022 initiativ til et pilotprojekt på 19 gårde, hvor landmændene med hjælp fra dyrlæger fokuserer på at forebygge de mest almindelige sygdomme blandt køer.

Vi ved dog godt, at det ikke er tilstrækkeligt blot at leve et langt liv. Vi vil også gerne sikre, at vores landmænds køer er sunde og glade. På vores innovationsgård i Storbritannien er vi i gang med at udvikle en særlig "lykkemåling" baseret på automatisk overvågning af dyrenes adfærd. Formålet med projektet er at udforske og identificere positiv adfærd, der kan bruges som yderligere velfærdsindikatorer for malkekvæg.

En harmoniseret auditproces på tværs af alle ejerlande sikrer, at landmændene får besøg af eksterne eksperter med speciale i dyrevelfærd mindst én gang hvert tredje år med henblik på kontrol af deres besætninger. Resultatet af disse audits er medtaget i vores ESG-afsnit. Læs mere på side 135.

Fokus på biodiversitet og jordens sundhed

Bekæmpelse af klimaforandringer skal altid gå hånd i hånd med bekæmpelse af tab af biodiversitet – begge dele er afgørende for vores planets overlevelse. Alle Arla-landmænd har forpligtet sig til at bevare og forbedre naturen og biodiversiteten på deres gårde og til at fremme landbrugsmetoder, der øger kulstoflagringen i jorden.



Landmændene kan optjene otte point i vores nye tillægsmodel for bæredygtighed for deres indsats for at bevare biodiversiteten og carbon farming. Klimatiltagene inden for carbon farming er blevet defineret ud fra det faktum, at planter med store rødder øger kulstofbindingen, og vi vil derfor tilskynde landmændene til at dyrke græs og bevare permanente græsarealer, som har et stort rodnet. Landmændene kan i første omgang optjene point for biodiversitet ved at indsende kontroldata om biodiversitet og jordens sundhed.

DYREVELFÆRD¹

98,4%

Ingen større problemer med renlighed

99,8%

Ingen større problemer med fysisk tilstand

99,5%

Ingen større problemer med mobilitet

100%

Ingen problemer med skader

¹ Andel af auditerede gårde uden større problemer med dyrevelfærd

BÆREDYGTIG PRODUKTION OG LOGISTIK

VI HAR ET BÆREDYGTIGHEDSMÅL OM, AT VORES PRODUKTIONSANLÆG OG LOGISTIKNETVÆRK SKAL VÆRE KLIMANEUTRALE INDEN 2050. VORES STRATEGI FOKUSERER PÅ TO CENTRALE DIMENSIONER FOR BEGGE DELE: REDUKTION AF ENERGI- OG BRÆNDSTOFFORBRUGET Gennem bedre effektivitet og omstilling til vedvarende energi.



Vi reducerede vores scope 1- og 2-emissioner med 4 procentpoint i 2022 og opnåede en samlet reduktion på 29 procent sammenlignet med basisåret 2015.

Vi var i år udfordret af krigen i Ukraine, som skabte et akut behov for at sikre en uafbrudt forsyning ved at erstatte naturgas med olie. Vi er meget bevidste om den øgede emission, som dette har medført, idet olie er omkring 30 procent

mere forurenende end naturgas målt i CO₂e.

Indtil vi igen kan erstatte olie med gas, vil vi kompensere for de øgede emissioner med elcertifikater. Der er fortsat fremdrift i vores langsigtede planer om at fremskynde omstillingen fra fossil energi gennem forskellige initiativer som energioptimering, elektrificering, grøn elektricitet og alternativ termisk energi.

29%

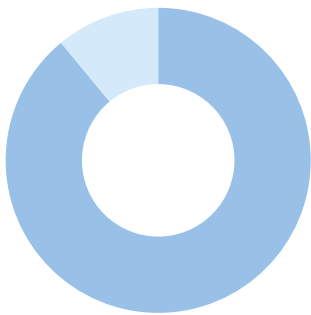
Reduktion i CO₂e-emissioner, scope 1 og 2

Strategisk ambition

Vi har et mål om at reducere scope 1- og 2-emissionerne med 63 procent inden 2030 (baseline: 2015).

Her stammer vores emissioner fra

- Produktion: 89%
- Logistik: 11%



Energi- og brændstoffektivitet

Vi oplevede et behov for at fremskynde energieffektiviseringsplanerne på vores anlæg i 2022 som følge af skyhøje prisstigninger på energi og overhængende risiko for energimangel. Vi lancerede derfor to bæredygtighedsprogrammer, som skal fremskynde energireduktionerne, opstille klare køreplaner for investeringer og tage hul på omstillingsrejsen.

Bæredygtighedsprogram for anlæg

Vores bæredygtighedsprogram blev udrulet til seks anlæg med de største CO₂-emissioner i 2022. Bæredygtighedsprogrammet for anlæg omfatter en skræddersyet omstillingsplan for anlæggene med alt fra engagementsskabende

initiativer, øget energioptimering og en ekstern analyse af optimeringer i varmesystemet til kortlægning af energikompetencer og målrettet energistyning.

Anlæggets ledelse og medarbejdere spiller en aktiv rolle med hensyn til at definere planen, da succesen afhænger af, at alle på anlægget tager ejerskab for omstillingen. Når programmet er gennemført på et anlæg, vil anlægget have en klar køreplan for at nå 2030-målene med tilhørende investeringsplaner, KPI-struktur og den nødvendige opkvalificering af kapacitet.

Pronsfeld i Tyskland er et af de anlæg, som har gennemført bæredygtighedsprogrammet for anlæg. De identificerede 55 initiativer, som kan reducere CO₂e-emissionerne med 35.000 tons (svarende til en reduktion på 67 procent) i løbet af 7-8 år, hvilket er 3.000 tons over målet for 2030, men nu starter det hårde arbejde med at gennemføre initiativerne.

Hurtige gevinster i 2022

Vi gennemførte også en vurdering af hurtige gevinstmuligheder for vores 60 anlæg og logistikcentre. Vi identificerede tre områder i 2022 gennem en leverandørledet screenings- og vurderingsproces:

- Isolering af damp- og varmtvandsrør og ventiler for at minimere varmetabet
- Udskiftning og opgradering til mere energieffektive pumper
- Udskiftning af glødepærer med LED-lamper, som giver en mere effektiv belysning.

Samarbejde med kunder om at optimere ruter

Rute- og leveringsoptimering i Danmark, Sverige og Storbritannien resulterede i betydelige emissionsbesparelser i 2021. Vi engagerede proaktivt vores vigtigste kunder og logistikleverandører i alle tre lande og arrangerede workshopper, hvilket førte til mindre hyppige leveringer og reducerede CO₂e-emissioner.

Et af vores mest vellykkede samarbejder i 2022 var med en af vores nøglekunder i Storbritannien. Vi leverer mælk direkte fra vores lagre til denne kundes større butikker, men de mindre butikker udgør en udfordring, fordi leveringen ofte kræver flere leverancer på grund af manglende lagerkapacitet i butikken.

Sammen med kunden fandt vi frem til en løsning med at levere direkte til butikernes depoter. Vi begyndte derfor at pakke vores mælkeflasker i kasser i stedet for at levere dem på vogne, så depotet nemmere kunne håndtere leverancerne.

Initiativet sænkede leveringsfrekvensen markant, reducerede CO₂e-emissionerne og forbedrede serviceniveauet og tilgængeligheden for de deltagende butikker.





OMSTILLING FRA FOSSIL TIL VEDVARENDE ENERGI ER ET VIGTIGT KLIMATILTAG FOR AT OPFYLDE ARLAS AMBITION OM REDUCEREDE SCOPE 1- OG 2-EMISSIONER. VORES PRIMÆRE FOKUS ER AT SIKRE VEDVARENDE ELEKTRICITET TIL ALLE VORES ANLÆG OG ERSTATTE NATURGAS MED BIOGAS.

Opskalering af solenergi

For at nå vores ambitiøse mål om grøn elektricitet indgik vi en tiårig elköbsaftale med Better Energy om fire nye solcelleparker. Solcelleparker skal dække cirka en tredjedel af Arlas elforbrug i Danmark inden 2024. Det er den største danske aftale nogensinde om vedvarende elektricitet uden offentlig støtte. Ved siden af Danmark har Arla også foretaget en betydelig investering i solenergi på vores emballage-, blandings- og distributionsanlæg i Tychowo i det nordvestlige Polen, hvor 85 procent af anlæggets elforbrug vil blive dækket af solpaneler. Vi har også installeret solpaneler på taget af vores produktionsanlæg i Bahrain, som vil dække 20 procent af anlæggets elektricitetsbehov.

Indkøbsaftale om vindenergi

I efteråret indgik vi en tiårig elköbsaftale med Eurowind Energy, som sammen med kontrakten med Better Energy sikrer os 100 procent grøn strøm til al vores produktion i Danmark – næste skridt er at indgå lignende aftaler på andre markeder, hvor vi har aktiviteter. Den tiårige aftale, som træder i kraft i 2025, sikrer os grøn energi fra

vindmøller med årlige besparelser på 58 millioner kg CO₂e, svarende til 8 procent af Arlas samlede CO₂e-aftryk for scope 1 og 2.

Pilotprojekter om nye fossilfrie brændstofteknologier

I 2022 fortsatte vi med at teste nye teknologier for bedre at forstå, hvor vi kan opskalere overgangen til fossilfrie brændstoffer i vores logistikflåde og på vores produktionsanlæg. Vi fortsatte vores forsøg med biogaslastbiler, som kører på biogas fremstillet primært af husdyrgødning fra køer. Vi indledte et vellykket samarbejde med nogle af vores gasleverandører i Sverige for at sikre biogascirkularitet og undersøge, hvordan vi kunne opskalere antallet af "gylledrevne lastbiler" i Storbritannien. Vi udvidede også vores flåde af elbiler i Sverige og undersøgte mulighederne for intermodal transport i Tyskland, hvor vi forsøgte at bruge forskellige typer køretøjer til at dække en af de vigtigste logistikruter. I produktionen har vi indgået et samarbejde med leverandører i Tyskland og Danmark om at teste brugen af brint på vores produktionsanlæg i Pronsfeld og Hoco.

Bekæmpelse af madspild med digitale sensorer

Vi arbejder hele tiden på at reducere vores madspild for at sikre optimal udnyttelse af vores mælk og skabe større værdi for vores ejeres mælk samt give den voksende befolkning mere næringsrig mad.

På tre af vores britiske produktionsanlæg sparede vi omkring tre millioner liter rå mælk i 2022 ved at installere sensorer, som registrerer materialetab i realtid. Det gør det muligt for os at måle, om der er mælk i det vand, der bruges til skylning og rengøring, og finde mønstre, der kan bruges til at reducere eller eliminere mælkespild. Sensorerne måler, om den væske, der passerer gennem rørene, er vand, en blanding af vand og mælk eller mælk. På baggrund af målingen sendes væsken derefter enten automatisk til spildevand eller opsamles med henblik på brug til eksempelvis dyrefoder eller biogas. Systemet har gjort det muligt at reducere mælkeindholdet i vores spildevand med 10-14 procent sammenlignet med sidste år.



100%

Grøn elektricitet

Vi er helt sikre på at nå elektricitetsmålet i Danmark. Vi vil i de kommende år fokusere på andre europæiske lande.



INDSATS FOR 100 PROCENT BÆREDYGTIG EMBALLAGE

ARLAS AMBITION OM "FULDT CIRKULÆR EMBALLAGE I 2030" ER EN STÆRK FORPLIGTELSE OM AT BRUGE RESSOURCER OPTIMALT FOR AT REDUCERE VORES KLIMA- OG MILJØPÅVIRKNING. AMBITIONEN OMFATTER ØGET GENANVENDELIGHED FOR EMBALLAGE OG MINDRE BRUG AF NY FOSSILBASERET JOMFRUELIG PLAST.



Vi bruger mere end 300.000 tons emballage om året i Arla.

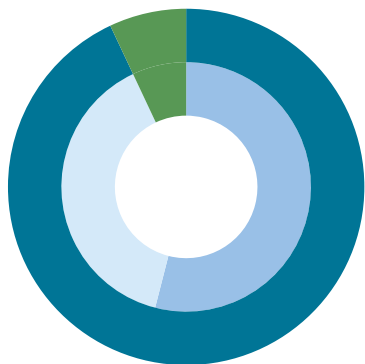
Emballageløsninger skal sikre fødevarer-sikkerhed og -kvalitet med mindst muligt miljøaftryk og minimalt madspild. Vi tilstræber, at intet materiale går til spilde, og at vi holder emissionerne fra emballage på et minimum, så vi ikke udtømmer naturlige ressourcer, der ikke kan gendannes. Vi udvikler også vores emballage, så den kan sorteres, indsamles og genanvendes.

Strengt lovkrav om fødevarer-sikkerhed og hygiejne komplicerer emballagedesign. Emballagen skal endvidere beskytte vores produkter under distribution, i butikkerne og hjemme hos forbrugerne.

Endelig er emballage afgørende for at sikre forbrugere over hele verden adgang til vores næringsrige produkter. Vi sælger vores produkter i mere end 144 forskellige lande med meget forskellige infrastrukturer for indsamling og genanvendelse, og særligt på vores internationale markeder er der materialer, som endnu ikke kan genanvendes.

Udvikling i 2022

- Udviklet til genanvendelse 93%
- Genanvendelig på det marked, hvor produktet sælges 54%
- Udviklet til genanvendelse, men ikke på det marked, hvor produktet sælges 39%
- Ikke genanvendelig 7%



Mod 100 procent genanvendelighed

Arla har en overordnet langsigtet ambition om at opnå fuld genanvendelighed. Som et første skridt er vores mål for 2025 at sikre, at al emballage, der anvendes til Arlas egne brands, er udviklet til genanvendelse.

Som følge af de særlige forhold, der gælder på vores internationale markeder, måler vi genanvendelighed for vores emballage ud fra følgende to kriterier:

1. Udviklet til genanvendelse

Det vil sige, at emballagen eller en bestemt del af materialet kan genanvendes på mindst ét af Arlas europæiske markeder.

2. Genanvendelig på det marked, hvor produktet sælges

Det vil sige, at emballagen eller en bestemt del af materialet kan genanvendes på det marked, hvor produktet sælges.

Vi har i 2022 udviklet en effektiv metode og et værktøj, så vi kan måle genanvendelighed mere præcist og skabe et datagrundlag for prioritering af initiativer inden for genanvendelighed.

Der gennemføres en omfattende vurdering af det enkelte materiale for at afgøre, om det er genanvendeligt på et bestemt marked, baseret på almindeligt anerkendte referencer for udvikling af genanvendelig emballage og genanvendelsessystemerne på det pågældende marked. Hver produktemballageenhed, der vurderes, omregnes til vægten af de forskellige anvendte materialer og ganges med salgsmængden. Summen beregnes som vægten af det solgte genanvendelige emballagemateriale i forhold til den samlede vægt af anvendt emballagemateriale.

Hvad er fossilbaseret jomfruelig plast?

Fossilbaseret jomfruelig plast er plast, som er fremstillet af et fossilt materiale, for eksempel råolie. Vi forsøger at udfase denne form for plast ved at bruge mindre og bedre plast og prioritere genanvendt plast og genanvendelige materialer (herunder papir og pap).



SKYR I BÆGRE AF GENANVENDT PLAST

7 procent af emballagen til vores populære Arla® Skyr produktserie blev omdannet fra fossilbaseret jomfruelig plast til bægre fremstillet i 100 procent genanvendt plast. Det har halveret emballagens CO₂e-aftryk.



ARLAS FØRSTE GENANVENDELIGE FOLIE TIL OST I STORBRITANNIEN

I 2022 lancerede vi fuldt genanvendelig emballage til et udvalg af vores oste i Storbritannien (herunder Apetina® salatost og paneer). Ostefolie er traditionelt ikke udviklet til at kunne genanvendes, så dette er starten på en lang rejse for Arla, som fortsætter frem mod 2025.



GENANVENDELIGE DANO® POSER

Vi har en særlig udfordring med at udvikle genanvendelig emballage for at reducere mængden af affald på nogle af vores markeder. Det gælder for eksempel vores poser med mælkepulver, som sælges i Bangladesh. Poserne er traditionelt ikke genanvendelige, fordi de indeholder en blanding af plast og aluminium. Ikke desto mindre bød 2022 på en banebrydende løsning for vores populære prisbillige ernæringsprodukt Arla® Dano Daily Pushti. I samarbejde med vores emballageleverandør udviklede Arla en forenklet pose og tog initiativ til et pilotprojekt om genanvendelse af poserne til andre formål, for eksempel fremstilling af plastrmøbler, gennem lokale indsamlingsstationer.



ANSVARLIGT INDKØB

EN GENNEMSIGTIG OG VELSTYRET FORSYNINGSKÆDE ER AFGØRENDE FOR ANSVARLIG DRIFT OG VÆKST AF VORES FORRETNING MED MINIMALE RISICI. VI ARBEJDER TÆT SAMMEN MED VORES LEVERANDØRER OM AT SIKRE, AT ALLE MILJØMÆSSIGE, SOCIALE OG ETISKE KRAV OVERHOLDSES.

Kakao

Andel af certificeret kakao

100%

2021 100%

Det er vores politik at bruge 100 procent UTZ-/Rainforest Alliance-certificeret kakao til vores brandede produkter, og vi overholder stadig dette mål.

Soja

Andel af certificeret soja

100%

2021 100%

I Arla bruger vi primært soja som ingrediens i proteinfoder til malkekøer og i mindre grad som ingrediens i visse Arla-produkter. Det er vores ambition, at al soja skal indkøbes ansvarligt, hvilket vil sige, at den skal være certificeret i henhold til internationalt anerkendte og uvildige certificeringssystemer. I Arla skal soja i dyrefoder være certificeret i henhold til ProTerra- eller Round Table for Responsible Soy (RTRS)-standarder eller være dækket af RTRS-kreditter.

Palmeolie

Andel af certificeret palmeolie¹

86%

2021 86%

Det er Arlas ambition kun at købe segrerede, certificerede og sporbare palmeolieingredienser. Når dette ikke er muligt, benytter vi massebalance eller dækker brugen med RSPO-kreditter (Round Table of Sustainable Palm Oil).

Skovfibre

Andel af certificerede skovfibre i Europa

83%

2021 83%

Selvom vi så vidt muligt bruger genanvendte fibre, er det nødvendigt at bruge jomfrufibre til nogle former for emballage for at overholde reglerne for fødevarer sikkerhed. Det er vores ambition kun at bruge FSC®-certificerede skovfibre materialer i Europa. Hvis det ikke er muligt at skaffe FSC®-certificerede skovfibre, accepterer vi fibre fra nationale certificeringsordninger, hvis en PEFC-due diligence-proces har vist, at fibrene kommer fra en velrenommeret kilde.

Global indkøbspolitik

En klar og konsekvent indkøbspraksis er afgørende for at kunne minimere risici i forhold til fødevarer sikkerhed, miljø og menneskerettigheder i vores forsyningskæde. Vores politik opstiller 11 principper for indkøb i Arla, der skal sikre en klar og ensartet proces i forbindelse med køb af varer og tjenesteydelser. Blandt andre procedurekrav kræver politikken også, at leverandørerne skal leve op til Arla Foods' Code of Conduct for leverandører.

Vores Code of Conduct for leverandører blev revideret og strammet yderligere i 2022 inden for områderne klima, sundhed og sikkerhed og arbejdstagerrettigheder. Vi har derfor nu mere faste krav til leverandører om eksempelvis arbejdstid og rekrutteringspraksis.

Leverandørauditeringer

I 2022 blev der gennemført 58 fysiske, virtuelle og desktopbaserede leverandørauditeringer.

Råvarer med særlig risiko

Vi har med udgangspunkt i vores grundige risikoanalyser og i overensstemmelse med international praksis identificeret forskellige råvarer i vores produktion, hvor der er særlige udfordringer i forhold til bæredygtighed. Det drejer sig om palmeolie, soja, kakao og skovfibre¹. Vi har udarbejdet særlige indkøbsstandarder for at imødegå risici og bidrage positivt til mere bæredygtige og ansvarlige fremgangsmåder. Standarderne skal bl.a. reducere risikoen for negativ indvirkning på menneskerettigheder og på miljøet.



¹ Vanilje er også en vigtig smagsgiver i mange af Arlas produkter, men på grund af de lave samlede mængder, vi bruger, har vi ikke et specifikt mål for vanilje. I 2021 tilsluttede vi os SVI-initiativet (Sustainable Vanilla Initiative), der har til formål at sikre en stabil forsyning af vanilje af høj kvalitet, der produceres på en socialt, miljømæssigt og økonomisk bæredygtig måde.

Arla® produktserien for sund fordøjelse skal gøre det nemt og behageligt at holde maven i balance med fermenterede baser, som forekommer i forskellige bakteriekulturer, og tilsat vitaminer, mineraler og fibre.

ARLA®
CULTURA



SOCIALE RESULTATER

STÆRKERE MENNESKER



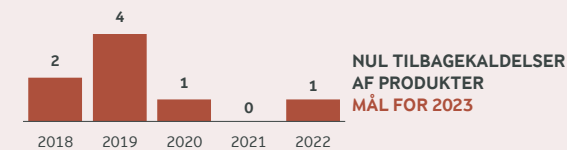


SOCIALE AMBITIONER OG RESULTATER



FØDEVARESIKKERHED FØRST

Et kerneansvarsområde for Arla er at sikre, at forbrugerne trygt kan spise og drikke vores produkter. Målet for tilbagekaldelser er derfor som standard sat til nul. Læs mere på s. 47.



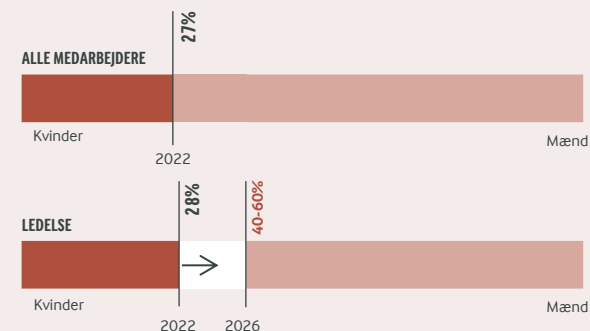
BEDRE ADGANG TIL BILLIG ERNÆRING

Ambitioner for 2030 Adgang til rigelige mængder sunde fødevarer til overkommelige priser er en grundlæggende menneskeret, og vi ønsker at levere produkter af høj kvalitet, som opfylder det ernæringsmæssige behov blandt forbrugere over hele verden.

Vores ambition er at give stadig flere forbrugere uden for Europa adgang til billige fødevarer. Læs mere på s. 48.

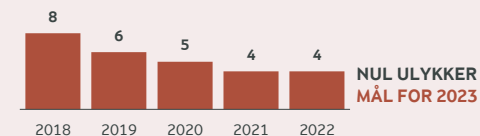
STØRRE KØNSDIVERSITET

Vores langsigtede mål for 2026 er at øge kønsdiversiteten i Arla, så ingen af vores teams har mere end 60 procent af det samme køn. Vi har et tilsvarende mål for teams på det øverste ledelsesniveau. Læs mere på s. 51.



MOD NUL ULYKKER

Vi har en sikkerhedsvision for vores medarbejdere om nul ulykker med fravær pr. én million arbejdstimer. Læs mere på s. 52.



VI GIVER VERDEN ADGANG TIL GOD MAD

**VIDENSKABELIGE
UNDERSØGELSER VISER, AT VI
LEVER LÆNGERE OG SUNDERE,
NÅR VI NYDER OG DELER SUND
MAD. DERFOR BYGGER VORES
SUNDHEDSTRATEGI PÅ AT
TILBYDE BÆREDYGTIGE,
SUNDE OG SIKRE VALG,
INSPIRERE TIL GODE
MADVANER OG GIVE ALLE
ADGANG TIL ERNÆRING.**

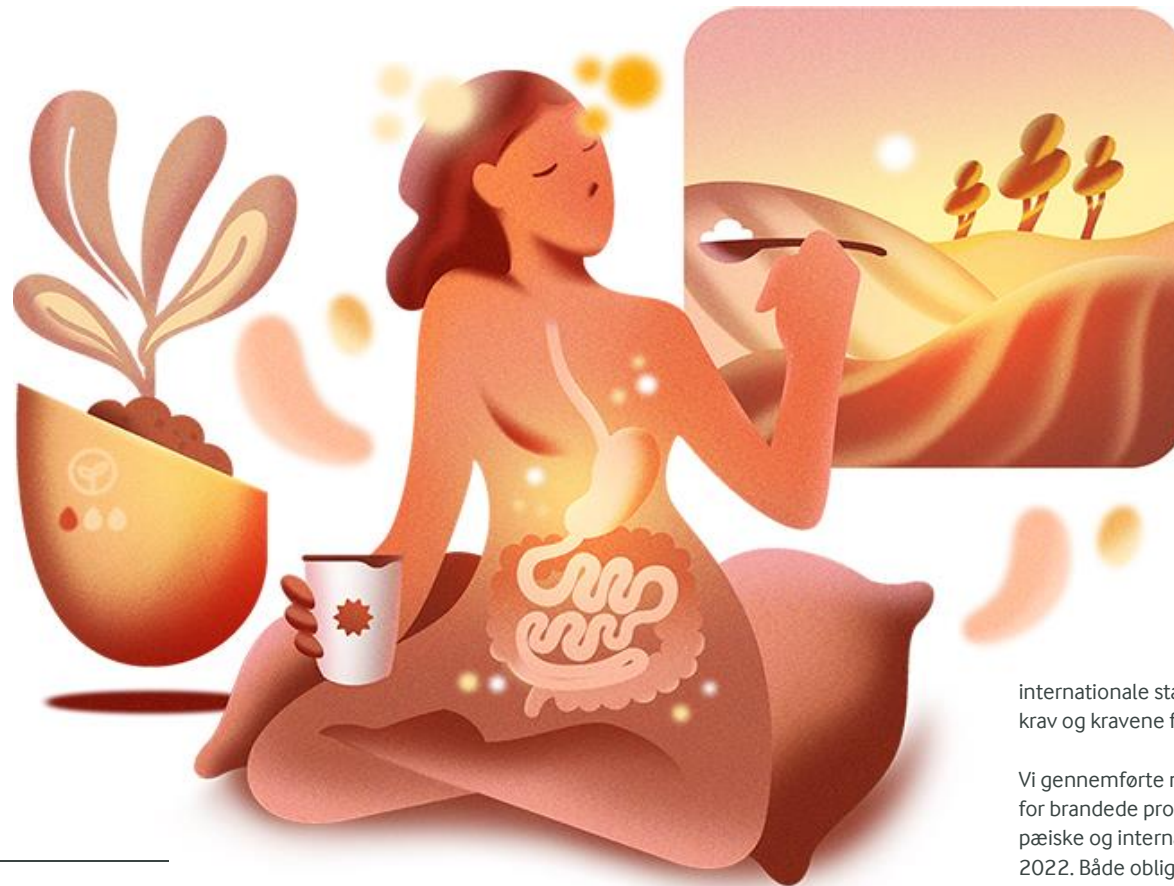
Vores sundhedsstrategi

Vi tog i 2022 hul på at opdatere vores sundhedsstrategi for 2026. Arla og fødevarerindustrien generelt har en vigtig udfordring med at finde balancen mellem at beskytte jordens ressourcer og

give verdens voksende befolkning adgang til næringsrige fødevarer. Vores rettelse som fødevarerirksomhed bygger på vores evne til at løse denne udfordring. Styrkelse af innovative tiltag på sundhedsområdet er derfor et centralt element i vores nye strategi. Vi har et mål om at inspirere endnu flere mennesker til at lave sund mad og hjælpe dem med at spise godt. Bedre adgang til ernæring og prisbillige fødevarer er også en del af vores strategiske ambitioner.

Vores ledestjerne – Arla® ernæringskriterierne

Når vi udvikler nye, mere bæredygtige og sundere produkter, er vores ledestjerne altid Arla® ernæringskriterierne, som er et sæt offentligt tilgængelige interne standarder, der bygger på aktuel videnskabelig dokumentation og retningslinjer fra centrale globale sundhedsmyndigheder. Kriterierne stiller krav til protein- og calciumindholdet og begrænser mængden af tilsat sukker, salt og fedt. Vi har forbedret vores



internationale standarder, vores interne krav og kravene fra flere kunder.

Vi gennemførte mærkningskontroller for brandede produkter på vores europæiske og internationale markeder i 2022. Både obligatorisk og frivillig information til forbrugerne blev evalueret på tilfældigt udvalgte produkter. Kontrollerne viste, at vi gennem et stærkt samarbejde mellem lokale og globale teams var i stand til at sikre overholdelse af gældende lovkrav på alle markeder. Der var ingen myndighedsinspektioner, som resulterede i en bøde. Markederne blev informeret om relevante foranstaltninger i tilfælde, hvor der blev konstateret

1

Produkttilbagekaldelse i 2022

Et af Arlas kerneansvarsområder er at sikre, at forbrugerne trygt kan spise og drikke vores produkter. Målet for tilbagekaldelser er derfor som standard sat til nul.

produkters sundhedsmæssige egenskaber betydeligt baseret på kriterierne.

Fødevarerikkerhed først

Det er vigtigt at hjælpe mennesker med en sund kost, men først og fremmest skal vi sørge for, at vores produkter er sikre at spise og drikke. Ved at følge principperne i Arlas globale kvalitets- og

produksikkerhedspolitik fortsætter vi med at styrke vores kvalitetskultur, og i 2022 foretog vi kun én produkttilbagekaldelse. Vi opdaterer hvert år manualen for kvalitet, miljø, sundhed og sikkerhed (QEHS-manualen), som vi lancerede i 2020. Manualen har til formål at reducere kompleksitet og strømline arbejdsmetoder og dækker alle QEHS-krav i



manglende overholdelse eller uregelmæssigheder.

1,8

millioner EUR til forskningsprojekter i sundhed

Tre nye forskningsprojekter inden for sundhedsernæring har i år modtaget støtte på 1,8 millioner EUR gennem Arla Food for Health-partnerskabet.

Forsknings samarbejde, som skal forme fremtidens ernæring

Arla har indgået et forskningspartnerskab med Danmarks to største universiteter under navnet Arla Foods for Health (AFH). Partnerskabet har til formål at være på forkant med mejeriprodukters ernæringsmæssige effekt og sundhedsmæssige egenskaber. Tre nye forskningsprojekter blev i 2022 udvalgt til at modtage økonomisk støtte på i alt 1,8 millioner EUR. Det offentligt-private partnerskab består af Arla Foods, Arla Foods Ingredients, Københavns Universitet og Aarhus Universitet.

Ambitionen med partnerskabet er at flytte grænser og skabe mejeriforskning i verdensklasse. Resultaterne kan efterfølgende anvendes inden for fødevarerdesign og nye ernæringsløsninger med potentiel positiv indvirkning på den

globale ernæringsstatus og folkesundheden. AFH og dets samarbejdspartnere er også forpligtet til at gøre en forskel ved at formidle videnskabelig indsigt. Samarbejdet omfatter en målrettet og koordineret opsøgende indsats, der kan danne grundlag for en videnskabsbaseret dialog om ernæring og sundhed med eksterne interessenter, herunder myndigheder, NGO'er, universiteter og andre brancher.

De tre iværksatte projekter i 2022 vil undersøge følgende:

- Sammenhængen mellem fermenterede mejeriprodukter og metabolisk sundhed
- Hvordan kasein påvirker tarmsundheden hos spædbørn
- Effekten af konventionel diabeteskost sammenlignet med kulhydrat reduceret proteinrig kost for patienter med type 2-diabetes

Af de ti aktuelle projekter blev to afsluttet i løbet af 2022. I alt 41 videnskabelige artikler er nu blevet offentliggjort baseret på projekter, vi har støttet.

Bedre adgang til sund ernæring

Fejlernæring findes i stort set alle lande verden over og giver risiko for kostrelaterede sygdomme, der fører til millioner af dødsfald. Arla er forpligtet til at forbedre adgangen til billige næringsrige mejeriprodukter for lavindkomstforbrugere i udviklingslande. Vi fokuserer på at imødekomme behovene hos grupper, som er underernærede eller har særlig høj risiko for underernæring og mangel på

mikronæringsstoffer, ved at tilbyde mejeriprodukter til billige priser, eksempelvis Dano® Daily Pushti i Bangladesh og Dano® Cool Cow i Nigeria, Senegal og Ghana. Før vi introducerer disse produkter, gennemfører vi grundige analyser af markederne for at skabe et fornuftigt prisleje for lavindkomstforbrugere på de pågældende markeder.

Trods rekordhøj inflation for fødevarer, som medførte et alvorligt fald i købekraften blandt lavindkomstforbrugere i 2022, lykkedes det os at nå ud til mere end 87 millioner forbrugere med vores prisbillige næringsrige produkter. For at imødegå udfordringen med pressede husholdningsbudgetter introducerede Arla et nyt og billigere mælkebaseret pulver under navnet "Dano Sabi" i Nigeria og "Hye me ma" i Ghana.

I Bangladesh håndterede vi også den stigende inflation ved at nå ud til flere mennesker med prisbillige næringsrige mejeriprodukter.

2022 har dog været særligt udfordrende for vores Pushti Ambassadors Programme¹ i Bangladesh, som skal give husholdninger i landområderne adgang til billig ernæring via en salgsstyrke af kvindelige iværksættere. Utilstrækkelig rekruttering og fastholdelse i 2022 har begrænset indsatsen i landområderne. Vi er derfor i gang med at forhandle en revideret model med andre partnerbureauer, som skal styrke indsatsen i landområderne.



¹ Programmet kører på tredje år med støtte fra det danske udenrigsministerium og gennemføres af den hollandske NGO Bopinc og den lokale socialøkonomiske virksomhed ISocial.



VORES BIDRAG TIL DEN DAGLIGE KOST



Mindre salt i osteprodukter

Salt er et af de væsentlige elementer til at skabe smagsnuancer i fødevarer. For meget salt i maden er dog skadeligt for vores helbred, så vi arbejder målrettet på at udvikle bedre opskrifter, som giver den samme smagsoplevelse, men med mindre salt. Et af vores vigtigste fokusområder er i den sammenhæng vores osteprodukter i MENA. I 2022 lykkedes det os at reducere saltindholdet med 14 procent i de populære glas med Puck® smøreost og med 26 procent i fetasmøreosten.



Skyhøj vækst for Arla® Protein

Et naturligt højt proteinindhold og lavt indhold af sukker og fedt har gjort Arla® Protein til en sand succeshistorie. Arla® Protein er ikke rettet mod professionelle atleter eller fanatiske motionister, men henvender sig til alle typer forbrugere, som ønsker en aktiv livsstil. Arla® Proteins store fokus på protein som en vigtig energikilde og et bredt udvalg af lækre mælkebaserede drikke, kvark og buddinger har vakt genklang hos forbrugerne og skabt en volumenvækst på 48,9 procent i 2022.



Introduktion af mælkebaseret pulver i Afrika

Den stigende usikkerhed på fødevarerområdet som følge af den globale inflation i 2022 gjorde det vigtigere end nogensinde at forbedre adgangen til billige næringsrige produkter. Vores globale ernærings- og innovationsteam udviklede derfor et nyt mælkebaseret pulver, som blev introduceret under navnet "Dano® Sabi" i Nigeria og "Hye me ma" i Ghana. For at gøre produktet endnu billigere reducerede vi proteinindholdet sammenlignet med mælkepulver, men sikrede, at det fortsat er sundere og mere næringsrigt end andre, tilsvarende produkter.

VI MENER, AT MEJERIPRODUKTER SPILLER EN POSITIV ROLLE I EN BÆREDYGTIG KOST, HVOR MILJØPÅVIRKNINGEN FRA PRODUKTIONEN SKAL OPVEJES AF FØDEVARERNES ERNÆRINGSVÆRDI. VORES SUNDHEDSSTRATEGI UDMØNTES I VORES BRANDS, PRODUKTER OG INNOVATIVE PROJEKTER, SOM SKAL SIKRE ADGANG TIL PRISBILLIG ERNÆRING AF HØJ KVALITET.

Fra spild til tørret frugtsnack med valleprotein

Papaya er på fjerdepladsen blandt de mest populære frugtafgrøder i Etiopien, og alligevel går omkring 30 procent af den årlige høst til spilde, fordi den rådner væk. AFI har som produktinnovationspartner i et offentligt-privat projekt ledet af GAIN udviklet prototypeopskrifter til en snackbar fremstillet af papayamasse, mælk og vallebaserede ingredienser. Målet er at reducere høstspildet og give lavindkomstforbrugere nem adgang til ernæring. AFI stod i 2022 i spidsen for teknisk uddannelse af medarbejderne i det etiopiske selskab, som skal fremstille frugtsnacken.

Opbygning af forsyningskæde for mejeriprodukter i Etiopien

Etiopien har 12 millioner malkekøer, men en stor del af køernes mælk når aldrig ud til forbrugerne. Vores datterselskab Arla Foods Ingredients er ledende kommerciel partner i et Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) Nordic-projekt, som skal skabe en bæredygtig forsyningskæde for mejeriprodukter i

landet. Projektpartnerne gav i den forbindelse et lokalt mejeri det nødvendige udstyr til at fremstille en prisbillig yoghurt. I yoghurtopskriften indgår vores vallepermeat, som har et højt indhold af mælke mineraler og laktose, for at optimere yoghurtproduktionen. Efter accepttest blandt forbrugerne blev lanceringen på markedet forsinket på grund af geopolitiske udfordringer.





INSPIRATION TIL GODE MADVANER

VI VIL INSPIRERE FORBRUGERNE VED AT TILBYDE PRODUKTER TIL DERES FORSKELLIGE BEHOV OG INVITERE DEM TIL AT DELTAGE I AKTIVITETER, DER GIVER INDSIGT I VORES PRODUKTERS OPRINDELSE OG UNDERSTØTTER SUNDE VANER OG MADLAVNING MED MINDRE SPILD.

Inspirerende opskrifter til flere millioner forbrugere

Vi tror på, at inspiration og viden om madlavning er den bedste metode til at udvikle gode madvaner, og vi inspirerer til madlavning verden over på vores nationale hjemmesider og i brochurer. Vi bruger også i stigende grad sociale medieplatforme til at styrke forbrugernes engagement mere aktivt og sprede budskabet om en bæredygtig og sund kost.

Vores danske Instagram-konto @arladk med opskrifter og madlavningstips er et godt eksempel på, hvor effektivt dette værktøj kan være. Antallet af @arladk's følgere steg fra 60.000 til mere end

171.000 i 2022, og indholdet havde mere end 40 millioner visninger.

Interaktionsraten er en af de bedste sammenlignet med tilsvarende store brands, og det har samtidig vist sig at være mere omkostningseffektivt at nå ud til forbrugerne via denne platform.

Vaner, vrøvl og venner

Vores populære uddannelsesprogram for danske folkeskolebørn, Food Movers, nåede ud til mere end 56.000 elever. I år har undervisningsmaterialet, som er indtelt i tre forskellige niveauer, fokuseret på, hvordan man kan ændre madvaner, hvordan man lærer at forholde sig kritisk til information på sociale medier, og ikke



mindst hvordan mad bedst nydes i fællesskab. Programmet har kørt siden 2016 med årligt skiftende emner, og i år var emnet "Vaner, vrøvl og venner".

Fokus på vigtigheden af et godt morgenmåltid

Som leverandør til skolekantiner spiller vi en vigtig rolle med hensyn til at sikre, at eleverne får en næringsrig kost, der giver energi til hele skoledagen og skaber grundlaget for gode spisevaner gennem hele livet.

Regelmæssig morgenmad er et af de vigtigste elementer i sunde spisevaner, og Arla Sverige tog derfor i 2018 initiativ til et pilotprojekt med gratis morgenmad – skolfrukost. Resultater, som mere ro i klasseværelserne, flere elever, der mødte til tiden, og en bedre selvopfattelse af skolepræstationer, har skabt stor opmærksomhed og inspireret flere skoler og kommuner. I 2022 samarbejdede Arla med fem skoler, der serverede gratis morgenmad i skolen, og vi delte

vores erfaringer med skoler og kommuner i hele landet.

At sikre skolebørn adgang til næringsrig morgenmad er også et fokusområde for Arla UK. Vi har siden 2020 samarbejdet med velgørenhedsorganisationen Magic Breakfast¹, der arbejder for at fjerne sult som en barriere for uddannelse i britiske skoler, om at give mere end 950.000 mælkedonationer (nok til næsten 9,5 millioner skåle med morgenmadsprodukter) til skoler i hele Storbritannien.

Ud over at levere mælk til de skoler, som Arla og Magic Breakfast samarbejder med, er målet også at hjælpe børn med bedre at forstå, hvor mælken kommer fra. I 2022 inviterede vi for første gang som en del af samarbejdet skolebørn til at besøge en gård i Yorkshire for at se, hvor det hele foregår, og hjælpe dem med at forstå naturen, og hvordan mæden produceres.

Den bedste madpakke er den, der bliver spist

Vores ostebrand i MENA, Puck®, har altid været en vigtig kilde til inspirerende madlavning i regionen. I 2022 kørte Puck® en kampagne rettet mod mødre, som ønsker inspiration til at lave sunder og mere næringsrige madpakker til deres børn. I skolerne i Mellemøsten ligger den første spisepause tidligt på dagen – stort set lige efter morgenmaden – så det er en oplagt mulighed for at skabe grundlaget for sunde spisevaner.

Vi udviklede i samarbejde med vores Global Nutrition-team opskrifter og inspirerende emballage for at sikre, at madpakkerne indeholder alt det nødvendige til et varieret måltid. Madpakke-kampagnen blev udviklet og gennemført af MENA-afdelingen under vores bureau The Barn og bestod af søgemaskineoptimerede artikler og kampagner gennem lokale influencere. Mødrene tog godt imod indholdet, hvilket kunne ses af de forbedrede engagementsmålinger på tværs af Puck® brandets kanaler.

¹ Arla donerer 1,3 millioner EUR årligt til fonden



MANGFOLDIGHED OG INKLUSION



I 2022 LANCEREDE VI VORES OPDATEREDE STRATEGI FOR MANGFOLDIGHED OG INKLUSION, SOM SKAL INDFRI MEDARBEJDERLØFTET OM AT SKABE ET INKLUDERENDE ARBEJDSMILJØ, HVOR ALLE FØLER SIG VÆRDSAT OG FØLER, AT DE HØRER TIL.

Den nye strategi er en del af vores Future26-forretningsstrategi. Vi er overbeviste om, at mangfoldighed skaber innovation, bedre beslutninger og bedre resultater.

Vores mål og fremskridt

Vores nye strategi for mangfoldighed og inklusion sikrer konkrete fremskridt gennem tre KPI'er for inklusionsvillighed, ligestilling og etnisk mangfoldighed i arbejdsstyrken.

Inklusionsvillighed måles på baggrund af et indeks baseret på svar fra vores årlige medarbejderundersøgelse. I 2022 var den gennemsnitlige score for hele indekset 86 procent, og aspektet om tilhørsforhold steg med seks point sammenlignet med 2021.

I forhold til kønsdiversitet har vi et kortsigtet mål for 2023 om, at et køn højst må udgøre 70 procent af arbejdsstyrken, og et langsigtet mål for 2026 om, at teams på de tre øverste niveauer i organisationen ikke må have mere end 60 procent af det samme køn. I 2022 var 42 procent af vores kontoransatte kvinder.

Lederuddannelse for at skabe en inkluderende kultur

Opbakning til strategien og effektiv gennemførelse af strategien i praksis forudsætter direkte inddragelse af ledelsen, og vi har derfor gennemført onboarding-sessioner og lederkurser for top- og mellemledere i hele organisationen i 2022. Mere end 500 ledere og medarbejdere i 50 teams har brugt fire timer på at lære, hvad mangfoldighed og inklusion vil sige, hvordan vores ubevidste fordomme påvirker vores daglige beslutninger, og hvordan vi bekæmper disse fordomme.

Dashboard for mangfoldighed og inklusion

Vi har også uddannet personaleledere i brugen af vores nye D&I Dashboard i Power BI baseret på vores globale mål for ligestilling mellem kønnene. Alle personaleledere har adgang til data om deres eget team inden for områder som medarbejderlivscyklus, præstationer, forfremmelser og ligeløn. Datagennemsigthed og ansvarlighed er afgørende for at afdække potentielle ubevidste fordomme.

Konkurrencedygtig og lige løn for alle jobgrupper

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

28 %

Andel af kvinder i ledelsen

Vi har et mål om, at ledelsen – defineret som ledelsesniveauet under koncerntledelsen – ikke må have mere end 60 procent af det samme køn i 2026.

FOKUS PÅ KOLLEGAER

Bæredygtighed handler ikke kun om at reducere vores klimabelastning. Bæredygtighed handler også om de mennesker, der arbejder for os i hele værdikæden. Vi lytter, vi handler, og vi forsøger at gå foran med et godt eksempel i branchen.

Udpegede fokusområder gennem medarbejderundersøgelse

Vores årlige medarbejderundersøgelse er et vigtigt værktøj til at sikre, at vores globale organisation er et godt sted at arbejde. I år var svarprocenten 86, hvilket er på niveau med sidste år. Det vil sige, at 17.000 kollegaer tog sig tid til at udfylde spørgeskemaet. De 53.061 individuelle kommentarer sætter ny rekord og giver et rigt datasæt til at identificere de områder, hvor der er behov for forbedring. Koncernledelsen har på baggrund af feedbacken identificeret tre fokusområder for 2023. Det ene er uacceptabel adfærd, som for tredje år i træk har topprioritet.

Antallet af rapporterede hændelser med uacceptabel adfærd er faldet betydeligt, siden det blev gjort til et fokusområde, men eftersom vores mål er nultolerance, vil dette fortsat være en nøgleprioritet.

Det andet prioritetsområde er afskaffelse af overflødigt bureaukrati. Her vil vi særligt se nærmere på, hvilke værktøjer vi bruger, hvordan vi samarbejder og vores beslutningsprocesser. Det er de områder, som koncernledelsen og den øvrige ledelse vil analysere mere detaljeret i 2023.

86%

Svarprocent i vores årlige medarbejderundersøgelse

Resultatet er på niveau med sidste år og viser et stort engagement.



Det tredje område er at styrke vores kapacitet til at gennemføre Future26-strategien. Styrkelse af dette område er et centralt tema for det kommende år, hvilket også vil blive afspejlet i de lokale forretningsplaner.

Beskyttelse af medarbejder-sikkerheden i hele værdikæden

Arla har en omfattende og lang værdikæde og tilbyder mange forskellige typer jobs på tværs af landegrænser. Vores medarbejdere er afgørende for Arlas

succes, og vi har en ambition om at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø for alle medarbejdere.

Vi har gjort betydelige fremskridt med hensyn til vores vision om "Zero Loss" de sidste fem år. I 2022 oplevede vi dog en lille stigning i ulykkesfrekvensen fra 4,3 i 2021 til 4,4 i 2022. Vi havde et tragisk dødsfald på et af vores danske logistikcentre i 2022. Vores vigtigste prioritet er at støtte familien og teammedlemmerne samt undersøge årsagen til ulykken for at forhindre, at den sker igen. Læs mere i ESG-afsnittet på side 128.

I 2022 fortsatte vi udrulningen af Corner-Stones-programmet for sikker adfærd. Programmet omfatter uddannelse, selvevalueringer og procesgennemgange. Omhyggelig undersøgelse af ulykker og hændelser med fælles læring på tværs af markeder og en trendanalyse baseret på sikkerhedsobservationer er blevet registreret i vores LIA-rapporteringssystem og omsat til et dynamisk risikoregister, som vi kan bruge til at fokusere på de kritiske områder.

Vi har også et særligt Critical12-system, som kontrollerer og validerer overholdelse af centrale interne og eksterne procedurer for at sikre, at vores grundlæggende regler overholdes.

Vi samarbejder endvidere med SOS International om at opretholde sikkerheden for vores medarbejdere med hovedfokus på risikoreduktion i forbindelse med aktiviteter på tværs af landegrænser og i vores forsynings- og distributionskæder.

4,4

Ulykker med fravær pr. million arbejdstimer

Vores ambition er nul ulykker om året

Medarbejderuddannelse er afgørende for vores vækst

Medarbejderudvikling er afgørende for at opretholde et højt niveau af motivation og engagement og muliggøre fortsat vækst i vores forretning.

COVID-19 har de seneste to år forstærket trenden med mere onlineundervisning, herunder indførelse af digital undervisningsteknologi såsom hololens og virtual reality. Selvom vi nu igen kan samles til fysisk undervisning, har onlineundervisningen vist sig at være så effektiv, at vi har et mål om at gennemføre 80 procent af vores uddannelsesaktiviteter virtuelt. Virtuelle teknologier muliggør hurtig og nem opkvalificering på vores produktionsanlæg.

RESPEKT FOR Menneske-RETTIGHEDER

VI ER FORPLIGTET TIL AT RESPEKTERE OG STØTTE INTERNATIONALT ANERKENDTE MENNESKERETTIGHEDER OG FREMME GENSIDIG RESPEKT OG FORSTÅELSE I VORES RELATIONER OVER HELE VERDEN.

DUE DILIGENCE-PROCES FOR MENNESKERETTIGHEDER



Menneskerettigheder – organisering

Arla er forpligtet til at respektere menneskerettigheder i hele vores værdikæde. Vi følger FN's retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv og OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder. Vores arbejde er styret af vores Code of Conduct "Vores ansvar" og vores menneskerettighedspolitik, som beskriver vores engagement og forventninger til vores interessenter. Arlas indsats inden for menneskerettigheder styres af koncernledelsen og håndteres af vores forskellige forretningsfunktioner. Vi samarbejder med interessenter, herunder eksperter, fagforeninger, rettighedshavere og NGO'er, om forvaltningen af vores tilgang til menneskerettigheder.

Due diligence-proces for menneskerettigheder

Vores analyser viser, at Arla har størst risiko for at forårsage, bidrage til eller blive forbundet med negative påvirkninger af menneskerettigheder på vores vækstmarkeder uden for Europa på grund af den nationale kontekst og

komplekse forretningsvilkår. Vi prioriterer derfor at gennemføre konsekvensanalyser for menneskerettigheder på disse markeder, og vi har også en særlig due diligence-proces, som vi gennemfører i forbindelse med nye joint venture-samarbejder eller for at imødegå påstande om manglende overholdelse. Vi lever op til FN's og OECD's vejledende principper og fortsætter arbejdet med at forbedre og implementere vores systematiske due diligence-proces for menneskerettigheder, som illustreret nedenfor.

Væsentlige menneskerettighedsspørgsmål

Arlas væsentlige menneskerettighedsspørgsmål identificeres på baggrund af vores due diligence-processer, risikovurderinger og regelmæssige dialoger med interessenter. Væsentlige menneskerettigheder defineres som de rettigheder, der risikerer at have den største negative indvirkning på mennesker i forbindelse med forretningsmæssige aktiviteter og relationer. De spørgsmål, der er blevet identificeret som de væsentligste i Arlas værdikæde, er arbejdsforhold,

levestandard, moderne slaveri, sundhed og adgang til en klagemekanisme.

Risikovurderinger for menneskerettigheder

Arla fortsatte i 2022 med at identificere og adressere potentielle og reelle menneskerettighedsrisici og -påvirkninger i vores værdikæde med fokus på vores forretningsmæssige aktiviteter i Mellemøsten. Vores globale menneskerettighedsteams gennemførte i samarbejde med lokale teams risikovurderinger direkte i Qatar, Saudi-Arabien og Bahrain. Formålet med vurderingerne var at følge op på risici for menneskerettigheder i vores egen drift og inddrage eksterne medarbejdere på vores anlæg samt centrale leverandører og tjenesteudbydere i vurderingerne.

Vurderingerne blev gennemført med udgangspunkt i Arlas væsentlige menneskerettighedsspørgsmål og med fokus på særlige risici i regionen, herunder standarden for arbejdsgiverbetalte boliger, fair rekruttering og tilbageholdelse af pas, arbejdsvilkår, sundhed og sikkerhed samt løn. Arlas egen drift viste solide resultater på alle tre markeder, og der var ingen kritiske risici i forhold til Arlas væsentlige menneskerettighedsspørgsmål. Resultaterne viste, at der er behov for at styrke Arlas processer i forhold til vurdering af lokale leverandører og tjenesteudbydere. Endvidere afdækkede vurderingerne reelle risici i forhold til eksterne medarbejdere og centrale leverandører og tjenesteudbydere. Arla har indledt en dialog med relevante eksterne parter for at håndtere disse risici, og vi følger fortsat op på handlingsplaner for at løse de identificerede problemer.

Internationale mejeriu udviklingsprojekter

Vi har også fortsat vores arbejde med menneskerettighedsrisici i forbindelse med vores internationale mejeriu udviklingsprogrammer i Nigeria, Indonesien og Bangladesh. Det omfatter behandling af kønsspørgsmål, jordrettigheder, sikkerhed, fødevarer sikkerhed, sundhed og sikkerhed i forhold til landbrug og bearbejdning samt distribution.

Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere

Det er afgørende, at Arla agerer ansvarligt, og vi forventer, at vores leverandører og forretningspartnere lever op til de samme standarder. Vi lancerede ved årets udgang en opdateret Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere. Det skal styrke vores indsats på menneskerettighedsområdet og hjælpe vores leverandører og forretningspartnere med at forstå vores forventninger. Det skal også forberede Arla, så vi er parate til at overholde strammere lovkraft og dokumentationskrav til obligatoriske due diligence-processer for værdikæder. Og så skal det ikke mindst minimere risikoen for mennesker og beskytte vores forretning.

Arla er medlem af AIM Progress, som er et forum, der arbejder for at støtte og fremme ansvarlig indkøbspraksis. Opdateringen er inspireret af AIM Progress' arbejde.

VÆSENTLIGE MENNESKERETTIG- HEDSSPØRGSMÅL

Arlas væsentlige menneskerettigheds-spørgsmål danner grundlag for vores rapporteringsstruktur. Vi rapporterer om resultater fra vores globale indsats inden for menneskerettigheder, herunder resultater fra gennemførte risikovurderinger i Mellemøsten i 2022.

Ret til retfærdige og gunstige arbejdsbetingelser

Sikre og sunde arbejdsforhold Vi har året igennem fortsat gennemførelsen af Arlas globale program for sikker adfærd, Arla CornerStones. Fokus er fortsat på i endnu højere grad at integrere sundheds- og sikkerhedsindsatsen på produktions-anlæg over hele verden. Vi oplever meget stærke resultater både for vores

europæiske markeder og markeder uden for Europa. Læs mere om Arlas indsats inden for sundhed og sikkerhed på side 52.

Leveløn

Arla anerkender og bakker op om betaling af leveløn som en af de vigtigste tilgange til at hjælpe mennesker ud af fattigdom, støtte menneskerettigheder og nå mål for bæredygtig udvikling i tråd med internationale indsatser på området. Vi deltager i AIM-arbejdsgruppen for leveløn for at få indsigt og dele viden. Vi samarbejdede i 2022 med Fair Wage Network og afsluttede et pilotprojekt på tre forskellige markeder (Polen, Senegal og USA), som undersøgte lønningerne for både egne og eksterne medarbejdere på

vores anlæg. Resultaterne af pilotprojektet viser, at det er eksterne medarbejdere, som har størst risiko for ikke at få en løn svarende til leveløn. Gennemførte medarbejderinterviews i Mellemøsten har vist lignende resultater.

Vi fortsætter vores arbejde i 2023 og vil inddrage flere markeder for at få et mere komplet overblik over Arlas indsats for leveløn og for at evaluere og træffe beslutning om fremtidige tiltag.

Ret til en rimelig levestandard Arbejdsgiveren sørgede for boliger

Vi arbejder hele tiden på at sikre vores migrantkollegaer i Saudi-Arabien, De Forenede Arabiske Emirater, Oman og Qatar rimelige boligforhold. Vi besøgte mange af boligerne i 2022 for at følge op på forbedringsprojekter. Under besøgene kunne vi konstatere, at de boliger, som Arla tilbyder, lever op til eller overgår ILO's standard for arbejdsgiverfinansierede boliger samt lokale standarder, og der er kun behov for mindre forbedringer, eksempelvis i forhold til fælles rekreative faciliteter.

Jordrettigheder

Ufrivillig genbosættelse kan resultere i langvarige problemer, fattigdom og konflikter for de berørte lokalsamfund og deres befolkning. Da den 6.000 hektar store Damau Household Milk Farm blev etableret i delstaten Kaduna med Arla Foods Nigeria som central rådgiver, blev der stillet spørgsmål til, hvordan det er muligt at afbøde potentielle negative virkninger for bosætterne, som ikke lænere kan drive landbrug i projektområdet. Der blev udarbejdet en plan for inddragelse af bosættere, som betød, at 500

eksisterende bosættere blev inddraget i projektet (svarende til halvdelen af projektdeltagerne). Der blev også oprettet et særligt klageudvalg til at håndtere indberettede bekymringer, og endelig blev der taget initiativ til kompensationsbetaling for de inddragede jordområder.

Ret til sundhed Ernæring

Inflation og stigende priser også på fødevarer truer adgangen til ernæring over hele verden. Arla har et mål om at forbedre adgangen til ernæring der, hvor vi har aktiviteter, herunder på vores anlæg. Som et eksempel på vores indsats besluttede vi i 2022 at køre et pilotprojekt i De Forenede Arabiske Emirater om arbejdsstyrkens ernæring.

Formålet med pilotprojektet var at vurdere ernæringsprogrammet for vores arbejdsstyrke og identificere mulige forbedringer. Pilotprojektet viste, at vi tilbyder sundhedstjek, og at vi har et program for ammende mødre. Der var dog mangler i arbejdsstyrkens uddannelse inden for ernæring og tilbud om sund mad på arbejdspladsen.

Sundhedsforsikring på ikke-europæiske markeder

Alle Arla-medarbejdere skal have adgang til sundhedsydelse på rimelige vilkår. Resultater fra medarbejderinterviews i Mellemøsten viser, at hele Arla, herunder eksterne medarbejdere, har adgang til sundhedsforsikring. Resultaterne viser imidlertid også, at forsikringsordningen varierer for eksterne medarbejdere. Vi vil drøfte dette med leverandørerne.

Ret til ikke at blive udsat for slaveri, underkastelse eller tvangsarbejde

Risikoen for moderne slaveri er fortsat en udfordring i vores værdikæde, og vi fortsætter indsatsen for at mindske risiciene. Vi lancerer eksempelvis en revideret indkøbspolitik med uddannelse af nye medarbejdere og omkostningsansvarlige, og vi sikrer, at migrantarbejdere beholder deres pas og identitetsdokumenter, medmindre de kræver andet, og underskriver et samtykkebrev. Interviews med eksterne medarbejdere i Mellemøsten har afsløret tegn på betaling af "skjulte" gebyrer til rekrutteringsbureauer i oprindelseslandet. Vi har adresseret dette direkte, og vi er i dialog med tredjepartsleverandørerne om at stoppe denne praksis.

I Europa fortsætter vi vores arbejde med at skabe opmærksomhed, herunder med egenkontroller på gårdene, og vi fortsætter med at undersøge mulighederne for et samarbejde med vores europæiske samarbejdsudvalg for at skabe større opmærksomhed. Vi har ikke modtaget nogen rapporter om moderne slaveri i 2022.

Adgang til klagemekanisme

Arla fortsatte i 2022 med at informere om den nye forbedrede whistleblower-ordning "EthicsLine". I løbet af året gennemførte vi compliance-kontroller på 38 enheder uden for Europa, som viser en stigning i opmærksomheden om EthicsLine på 40 procent sammenlignet med 2020.



STYRKELSE AF FÆLLESSKABER FOR MÆLKEPRODUCENTER I UDVIKLINGSLANDE

Som et globalt mejeriselskab ejet af landmænd er vi forpligtet til at støtte fællesskaber for lokale mælkeproducenter over hele verden.

Arlas internationale mejeriudiviklingsprogrammer bidrager til at skabe klimarobuste og kommercielt levedygtige værdikæder for mejeriprodukter på strategiske vækstmarkeder for at forbedre mælkeproducenternes kapacitet og give den voksende befolkning adgang til næringsrige fødevarer.

Bæredygtige værdikæder for mejeriprodukter

Klimaforandringer påvirker mælkeproducenter i udviklingslandene hårdt, hvilket er en kritisk udfordring for både fødevarer sikkerhed, ernæring og folks levebrød. Arla vil udnytte sin ekspertise til at styrke fællesskaber blandt mælkeproducenter og fremme omstilling til

mere robuste og bæredygtige fødevarer-systemer. Det omfatter fremme af en bæredygtig mejeriproduktion på gårdniveau med bedre dyrevelfærd og større fødevarer sikkerhed og -kvalitet, energi-optimering, mindre madspild og adgang til prisbillig ernæring.

Stærke mejeripartnerskaber

Arlas mejeriudiviklingsprogrammer bygger på stærke partnerskaber mellem kommercielle og ikke-kommercielle parter, herunder regeringer, lokale og internationale NGO'er, finansieringsinstitutioner, forsknings- og vidensinstitutioner, landboforeninger, andelsselskaber og virksomheder. Partnerskaber inden for mejeriudivikling kombinerer viden, ressourcer og netværk og styrker gennemførelsen af effektive kapacitetsopbygningsprogrammer og levedygtige forretningsmodeller for at skabe en større bæredygtighedseffekt.

Robust mælkeproduktion i Nigeria

Vi fortsatte med at opskalere aktiviteterne i Nigeria. Opførelsen af vores Arla Farm følger planen og forventes afsluttet i marts 2023. Vi er ved at lægge sidste hånd på planerne om at importere kvier til gården, og vi forventer at modtage kvierne i første halvdel af 2023, mens mælkeforsyningen forventes at starte i tredje kvartal.

Damau Household Milk Farm blev søsat i 2022. Opbygning af infrastrukturen og udvælgelse af deltagende mælkeproducenter følger planen. Vi har registreret de første andelsselskaber med 20 procent kvinder i ledende stillinger. Arla vil aftage mælken fra de forventede 1.000 landmænd for at sikre dem en stabil indkomst og forarbejde mælken til næringsrige mejeriprodukter til fordel for den voksende befolkning i Nigeria.

Milky Way Partnership fortsatte sine kapacitetsopbygningsprogrammer for kvægavlere i delstaten Kaduna i samarbejde med Advancing Local Dairy Development in Nigeria (ALDDN). Der er fortsat en udfordring med at få leveret tilstrækkelige mælkemængder til Arlas mejeri.

Samarbejdet mellem CORET, The Milk Value Chain Foundation, SEGES Innovation og Landbrug & Fødevarer vil fremadrettet fokusere på at styrke en klimarobust, bæredygtig og produktiv værdikæde for mejeriprodukter i Nigeria for at reducere de lokale CO₂e-emissioner på gårdniveau med 50 procent og forbedre indtægterne fra mejeridrift betydeligt gennem stabile leverancer til Arla. Programmet er støttet af det danske udenrigsministerium og vil blive skudt i gang i 2023.

Pilotprojekt om produktion af økologisk mælk i Indonesien

Arla er den ledende kommercielle partner i et samarbejdsprojekt med SEGES Innovation, som skal hjælpe andelshaverne i det indonesiske Setia Kawan Nongkojajar Dairy Farm Cooperative (KPSP) i Østjava med at omstille produktionen til økologisk mælk. Der blev i 2022 etableret fire økologiske demogårde, som bliver de første certificerede økologiske mælkeproducerende gårde i Indonesien. De første økologiske kalve kom til verden allerede i 2022, og kørerne begyndte at producere den første certificerede økologiske mælk i Indonesien nogensinde. Mazaraat Artisan Cheese er nu blevet fuldgyldigt

Effekten af Arlas internationale mejeriprogrammer

3.291

landmænd er tilmeldt Arlas internationale mejeriudiviklingsprogrammer (akkumuleret siden 2017).

24.350

landmænd har deltaget i kapacitetsopbyggende aktiviteter (akkumuleret siden 2017).

medlem af konsortiet og vil aftage, forarbejde og lancere økologisk kvalitetsost fra 2023 med støtte fra Arla og Indolacto. Den indonesiske NGO Bina Swadaya, KPSP og Dansk Center for Økologisk Jordbrug har gennemført kurser i blandt andet økologisk kvægdrift, stalddesign, økologisk foder, brug af urtemedicin og omlægningsomkostninger. KPSP har udviklet og produceret det første økologiske foder.

Omstilling til en grønnere mælkeproduktion i Bangladesh

Arla er forpligtet til at støtte udviklingen af mejeribranchen i Bangladesh og gøre den grønnere for at forbedre levestandarden for de lokale landmænd.

I 2022 gennemførte Arla den første fase af mejeriudiviklingsprogrammet i samarbejde med den lokale partner PRAN Dairy og landbrugsfakultetet ved Dhaka University. Det omfatter forskellige ekspertseminarer om kvægdrift, uddannelse af undervisere og gårdbesøg med fokus på kapacitetsudvikling og bæredygtig mælkeproduktion samt rekruttering og uddannelse af nye landmænd som en del af programmet.



Arla® B.O.B Milk, der sælges på det britiske marked, er en fedtfri skummetmælk med samme fyldige smag som letmælk. Den indeholder ingen kunstige ingredienser eller tilsætningsstoffer og har et naturligt indhold af mælkeprotein, som giver den samme gode smag som letmælk.

**B.O.B
MILK**



SELSKABSLEDELSE



RAMMERNE FOR VORES SELSKABSLEDELSE

Arla er et andelsselskab, som ejes af 8.492 mælkeproducenter i syv lande. At sikre at alle vores ejere bliver hørt, og at deres holdninger er repræsenteret, er afgørende for et troværdigt og succesfuldt andelsselskab. Ledelsen af Arla er derfor delt mellem valgte ejerrepræsentanter – vores bestyrelse – og virksomhedens ledelse. Detaljerne for vores ledelse er underlagt vores vedtægter.

2022 medejere af Arla. Andelsselskabet er inddelt i fire geografiske områder (Danmark, Sverige, Storbritannien og Centraleuropa), som yderligere er inddelt i regioner og kredse. Alle vores andelshavere har mulighed for at påvirke vigtige beslutninger. I 2021 havde andelsselskabet 8.956 ejere. Faldet i antallet af ejere skyldes dels landmænd, som ikke længere er mælkeproducenter eller har solgt deres forretning til andre ejere, og i mindre grad ejere, som forlader andelsselskabet til fordel for et andet mejeri. Faldet er helt i tråd med den trend, vi har set i mejeribranchen generelt de seneste år.

Repræsentantskabet

Repræsentantskabet er andelsselskabets øverste beslutningsdygtige organ. Det har 187 medlemmer, heraf 175 ejere og 12 medarbejderrepræsentanter. Ejerrepræsentanterne vælges hvert andet år.



Andelsledelse

Arlas to største beslutningsorganer med ejerrepræsentanter er bestyrelsen med 19 medlemmer og repræsentantskabet med 187 medlemmer.

Ejere

8.492 mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Tyskland, Storbritannien, Belgien, Holland og Luxembourg var i



ANDELSLEDELSE

BESTYRELSE

14 ejere, 2 eksterne medlemmer og 3 medarbejderrepræsentanter

REPRÆSENTANTSKAB

175 andelshavere
12 medarbejderrepræsentanter

REGIONER

KREDSE

EJERNATIONALITETER

8.492 mælkeproducenter



DK



SE



CE



UK

4 AREA FORUMS

DK SE CE UK

ANDELSHAVERE

 DK 74

 SE 47

 CE 25

 UK 29



SELSKABSLEDELSE

DIREKTION

CEO og COO

KONCERNLEDELSE

Direktion og 6 øvrige direktører

MEDARBEJDERE

20.907

FUNKTIONER

- Europe
- International
- Global Industry Sales & Planning
- Supply Chain
- Agriculture, Sustainability & Communication
- Marketing & Innovation
- Human Resources
- Finance, Legal, IT & Strategy



Det næste valg er planlagt til maj 2024. Repræsentantskabet træffer forskellige beslutninger, herunder om disponering af årets resultat og valg af bestyrelsen. Repræsentantskabet mødes mindst to gange om året.

Kredsmøder

Alle ejere i Arla tilhører den kreds, hvor deres gård ligger. Ejerne indkaldes i marts hvert år til en årlig generalforsamling i de respektive kredse, så de får mulighed for at gøre deres demokratiske indflydelse på Arlas beslutninger gældende. Kredsmedlemmerne vælger medlemmer, der skal repræsentere deres kreds i repræsentantskabet. Kredsene har også deres egne valgte kredsråd.

Regionsbestyrelser

I Danmark og Sverige består regionsbestyrelsen af medlemmerne af repræsentantskabet valgt i regionen. I Centraleuropa og Storbritannien består regionsbestyrelsen af alle formænd og næstformænd for kredsradene i regionen. Regionsbestyrelserne mødes hurtigst muligt efter de årlige kredsmøder for at drøfte ejerspørgsmål, som er relevante for regionen.

Bestyrelse

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

sikre god regnskabsførelse og udpege direktionen.

Den varetager også interesser hos selskabets øvrige interessenter, herunder långivere, obligationsinvestorer og medarbejdere. Bestyrelsen består af 14 andelshavere og to eksterne medlemmer, som vælges af repræsentantskabet, samt tre medarbejderrepræsentanter, som vælges af andelsselskabets medarbejdere. S sammensætningen af de nyvalgte bestyrelsesmedlemmer afspejler Arlas ejerstruktur på tværs af medlemsområderne.

Area Forums og Joint Area Council

Arla har fire Area Forums, ét for hvert af de fire medlemsområder, der fungerer som bindeled til bestyrelsen og ledelsen i Arla. Medlemmer af forummet fungerer som ambassadører, der repræsenterer Arla over for alle andelshaverne. Hvert forum afholder to årlige møder.

Joint Area Council består af fire medlemmer af repræsentantskabet fra de respektive områder, som vælges ved afstemning. Bestyrelsen udpeger formanden og rådets yderligere medlemmer.

Rådet fokuserer på ejerspørgsmål på tværs af områder, herunder generelle medlemsbetingelser og den globale mælkeindvejningsaftale.



Selskabsledelse

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

Direktion

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

Koncernledelse

Koncernledelsen udpeges af direktionen. Koncernledelsen er ansvarlig for Arlas daglige drift og for at udarbejde strategier og planlægge den fremtidige

driftsstruktur. Koncernledelsen består af direktionen, en leder med ansvar for det internationale forretningsområde og fem eksperter fra forskellige funktionsområder. Eksperterne dækker ledelsesområderne Supply Chain (CSO), Agriculture, Sustainability & Communications (CASO), Marketing & Innovation (CMO), Human Resources (CHRO) og Finance, IT, Legal & Strategy (CFO). Koncernledelsens medlemmer holder hinanden orienteret om alle betydelige udviklinger inden for deres forretningsområder og afstemmer alle tværfunktionelle tiltag.

Medarbejdere

Arla har 20.907 fuldtidsansatte medarbejdere på verdensplan sammenlignet med 20.617 sidste år. Vores medarbejdere har tre valgte medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen og 12 valgte medarbejderrepræsentanter i repræsentantskabet. Vores medarbejdere er både repræsenteret i Arlas øverste beslutningsdygtige organer og i forskellige samarbejdsudvalg. Alle udvalgene har repræsentanter fra medarbejder- og arbejdsgiversiden. EWC (European Works Council) er vores overordnede forum for åben dialog mellem ledelse og medarbejdere og drøftelse af interne forhold i Arla. I 2022 var bæredygtighed og digitalisering vigtige punkter på dagsordenen for de to årlige EWC-møder.



BESTYRELSE

VORES BESTYRELSE DÆKKER ET BREDT UDVALG AF KOMPETENCER OG BESTÅR AF 14 VALGTE ANDELSHAVERE, TRE MEDARBEJDERREPRÆSENTANTER OG TO EKSTERNE MEDLEMMER.

I 2022 valgte repræsentantskabet de to tidligere eksterne rådgivere Nana Bule og Florence Rollet som almindelige bestyrelsesmedlemmer. Tre nye medlemmer blev valgt ind i bestyrelsen i forbindelse med valget i foråret: Daniel Halmjö som svensk ejerrepræsentant og Anders Olsson og Grant Cathcart som medarbejderrepræsentanter. Walter Lausen (DE), Jonas Carlgren (SE), Harry Shaw (UK) og Håkan Gillström (SE) udtrådte af bestyrelsen.

Bestyrelsens kompetencer og mangfoldighed

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

Centrale emner og beslutninger i 2022

Bestyrelsen holdt 12 ordinære og fire ekstraordinære møder. Fem af møderne var fysiske møder af halvanden dags varighed. De øvrige møder blev holdt online. Centrale emner, som bestyrelsen har behandlet i år:

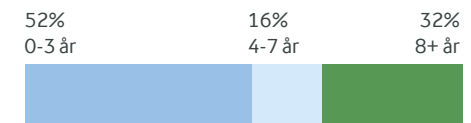
- Det stadig mere usikre og volatile eksterne marked stod øverst på bestyrelsens dagsorden i 2022. Markedsrealiteterne medførte, at bestyrelsen reviderede vores strategiske ambition frem mod 2026. Læs mere på side 26.
- Krigen i Ukraine og konsekvenserne for Arla. Bestyrelsen var med til at træffe beslutningen om at afhænde vores russiske forretning. Læs mere på side 16.
- Udvikling og offentliggørelse af til-lægsmodellen for bæredygtighed, som skal belønne ejerne for deres bæredygtighedstiltag på gårdene. Læs mere på side 35.



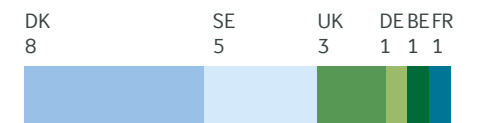
Kønsfordeling¹



Anciennitet



Nationaliteter



¹ I overensstemmelse med selskabslovens § 99b medtages kun medlemmer, der er valgt af generalforsamlingen.



BESTYRELSES- MEDLEMMERNE

Forklaring

- Ejer
- Medarbejder
- Eksternt medlem

1-19 Link til gruppe-
fotoet

Jan Toft Nørgaard (DK) ¹

Fødselsår: 1960 **Medlem siden:** 1998

Profession: Mælkeproducent

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

Eksterne stillinger: Medlem af virksomhedsbestyrelsen i Landbrug & Fødevarer (2009)

Manfred Graff (DE) ²

Fødselsår: 1959 **Medlem siden:** 2012

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Næstformand for bestyrelsen, områdeformand for Centraleuropa, formand for Joint Area Council og gruppen for medlemsrelationer (Member Relation Group), medlem af uddannelses- og udviklingskomitéen samt vederlagskomitéen

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i det tyske Milch NRW (2007) og bestyrelsesmedlem i Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (2015)

Anders Olsson (SE) ³

Fødselsår: 1966 **Medlem siden:** 2022

Profession: Teknisk koordinator på Götene mejeri

Arthur Fearnall (UK) ⁴

Fødselsår: 1963 **Medlem siden:** 2018

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Områdeformand for Storbritannien, formand for arbejdsgruppen for bæredygtighed for landmænd (Farmer Sustainability Working Group), medlem af Joint Area Council, gruppen for medlemsrelationer (Member Relation Group) og det globale klageudvalg

Bjørn Jepsen (DK) ⁵

Fødselsår: 1963 **Medlem siden:** 2011

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Formand for Øko-udvalget (Organic Committee)

Eksterne stillinger: Næstformand i bestyrelsen for Skjern Bank (2012) og Mejeriforeningen (2019), medlem af Landbrug & Fødevarer Kvæg (2009), bestyrelsesmedlem i Kvægafgiftsfonden (2009) og bestyrelsesmedlem i Mælkeafgiftsfonden (2019)

Daniel Halmsjö (SE) ⁶

Fødselsår: 1982 **Medlem siden:** 2022

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af det globale klageudvalg

Florence Rollet (FR)¹ ⁷

Fødselsår: 1966 **Medlem siden:** 2019

Profession: Leder af fakultetet for markedsføring og ledelse inden for luksusprodukter ved EMLyon, Frankrig

Grant Cathcart (UK) ⁸

Fødselsår: 1970 **Medlem siden:** 2022

Profession: Quality Controller, QEHS, i Oswestry Packaging Plant

Eksterne stillinger: Medlem af National Cheese Forum, UK (1999) og National Works Council, UK (2012)

Gustav Kämpe (SE) ⁹

Fødselsår: 1977 **Medlem siden:** 2021

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af vederlagskomitéen og arbejdsgruppen for bæredygtighed for landmænd (Farmer Sustainability Working Group)

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i den svenske mejeriforening (2021)

Ib Bjerglund Nielsen (DK) ¹⁰

Fødselsår: 1960 **Medlem siden:** 2013

Profession: Mejeriproduktionsarbejder

Eksterne stillinger: Dansk fagforeningsmedlem (2005)

Inger-Lise Sjöström (SE) ¹¹

Fødselsår: 1973 **Medlem siden:** 2017

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Områdeformand for Sverige, medlem af Joint Area Council og gruppen for medlemsrelationer (Member Relation Group) samt uddannelses- og udviklingskomitéen

Eksterne stillinger: Bestyrelsesformand for den svenske mejeriforening (2022), bestyrelsesmedlem i Tillväxtbolaget (2022), mejeriambassadør i FN's HLPF (High Level Political Forum) (2022)

Johnnie Russell (UK) ¹²

Fødselsår: 1950 **Medlem siden:** 2012

Profession: Mælkeproducent og autoriseret revisor

Interne stillinger: Medlem af uddannelses- og udviklingskomitéen, vederlagskomitéen og Øko-udvalget (Organic Committee)

Eksterne stillinger: Formand for ING Bank UK Pension Fund (2010) og to andre enheder (2013 og 2015)

Jørn Kjær Madsen (DK) ¹³

Fødselsår: 1967 **Medlem siden:** 2019

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af uddannelses- og udviklingskomitéen, bestyrelsesmedlem i Andelssmør A.M.B.A (2020)

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i GLS-A (2018)

Marcel Goffinet (BE) ¹⁴

Fødselsår: 1988 **Medlem siden:** 2019

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af det globale klageudvalg, uddannelses- og udviklingskomitéen, Øko-udvalget (Organic Committee) og den forberedende arbejdsgruppe (Preparatory Working Group)

Eksterne stillinger: Bestyrelsesformand i det belgiske landbrugsforskningsråd Agra-Ost (2016), medlem af byrådet i St. Vith (2018), medlem af landbrugssammenslutningen Bauernbund (2012)

Marita Wolf (SE) ¹⁵

Fødselsår: 1959 **Medlem siden:** 2021

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Formand for den globale uddannelseskomité og medlem af Øko-udvalget (Organic Committee)

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i den svenske mejeriforening (2003), bestyrelsesmedlem i Stiftelsen Lantbruksforskning (2022)

Nana Bule (DK) ¹⁶

Fødselsår: 1978 **Medlem siden:** 2019

Profession: Operating Advisor, Goldman Sachs Asset Management

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i Energinet (2018) og formand for Digitaliseringsstyrelsen (2022)

René Lund Hansen (DK) ¹⁷

Fødselsår: 1967 **Medlem siden:** 2019

Profession: Mælkeproducent

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

Simon Simonsen (DK) ¹⁸

Fødselsår: 1970 **Medlem siden:** 2017

Profession: Mælkeproducent, vurderingskonsulent hos DLR Kredit A/S

Interne stillinger: Medlem af vederlagskomitéen

Eksterne stillinger: Mejeriambassadør for FN's HLPF (Politisk Forum på Højt Niveau) (2017)

Steen Nørgaard Madsen (DK) ¹⁹

Fødselsår: 1956 **Medlem siden:** 2005

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Områdeformand for Danmark, formand for det globale klageudvalg og den forberedende arbejdsgruppe (Preparatory Working Group), medlem af Joint Area Council og gruppen for medlemsrelationer (Member Relation Group)

Eksterne stillinger: Formand for Mejeriforeningen (2012), næstformand for virksomhedsbestyrelsen i Landbrug & Fødevarer (2014), formand for Agro Food Parks styrekomité (2016) og Mælkeafgiftsfonden (2012)

¹ Florence Rollet er ikke med på gruppefotoet.



KONCERNLEDELSE

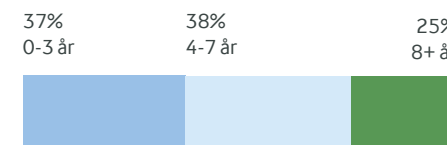
KONCERNLEDELSEN BESTÅR AF SELSKABETS CEO, ÉN KOMMERCIEL LEDER FOR FORRETNINGSOMRÅDERNE EUROPA OG INTERNATIONAL OG FEM EKSPERTER FRA FORSKELLIGE FUNKTIONSORMÅDER. KONCERNLEDELSEN ER ANSVARLIG FOR ARLAS DAGLIGE DRIFT OG FOR UDVIKLING OG GENNEMFØRELSE AF KONCERNSTRATEGIER.



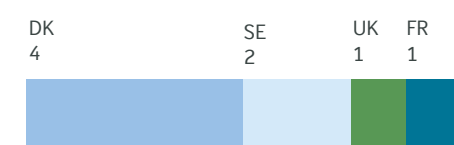
Kønsfordeling



Anciennitet



Nationaliteter





BESTYRELSES- MEDLEMMERNE

Peder Tuborgh (DK) 1

Fødselsår: 1963

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

Erfaring: Peder har været hos Arla siden 1987, tidligere under MD Foods. Han har haft forskellige topstillinger som blandt andet Marketing Director, Divisional Director og Executive Group Director. Peder har som en del af sin mangeårige karriere i Arla arbejdet i Tyskland, Saudi-Arabien og Danmark.

Uddannelse: Kandidatgrad i økonomi og erhvervsøkonomi fra Odense Universitet.

Eksterne stillinger: Medlem af Global Dairy Platform (2006), formand for AgriFoodTure (2022).

Peter Giørtz-Carlson (DK) 2

Fødselsår: 1973

Stilling: COO, Executive Vice President, Europa, og medlem af direktionen.

Erfaring: Peter kom til Arla i 2003 som Vice President for Corporate Strategy og har haft forskellige topstillinger i Arla som blandt andet Executive Vice President for Consumer DK og UK. Han har været Executive Vice President for Europa siden 2016.

Uddannelse: Kandidatgrad i organisation og ledelse fra Aarhus BSS.

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i AIM og European Brands Association (2018), medlem af Policy and Issues Council (PIC) ved det britiske Institute of Grocery Distribution (IGD) (2016), næstformand for bestyrelsen for Den Europæiske Mejeriorganisation (EDA) (2020), bestyrelses-medlem i Toms Gruppen (2022).

Torben Dahl Nyholm (DK) 3

Fødselsår: 1981

Stilling: CFO og Executive Vice President, Finance, Legal, IT & Strategy.

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

Uddannelse: Cand.merc. i Finance and International Business fra Aarhus Universitet.

Simon Stevens (UK) 4

Fødselsår: 1965

Stilling: Executive Vice President, International.

Erfaring: Simon kom til Arla i 2002 som UK Sales Director, inden han blev Senior Vice President for Sales and Marketing, hvor han spillede en stor rolle i omstillingen af den britiske del af forretningen. I 2016 tiltrådte Simon stillingen som Senior Vice President for SVP Commercial Ops Europe, og i 2020 flyttede han til Dubai, hvor han overtog ledelsen af aktiviteterne i MENA. Inden Simon kom til Arla, arbejdede han i 14 år for Unilever, hvor han varetog forskellige roller som salgs- og marketingdirektør i Storbritannien, Holland og Italien.

Uddannelse: Bachelorgrad (First Class Honours) i Management Sciences fra Loughborough University.

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i Mengniu (2021).

Ola Arvidsson (SE) 5

Fødselsår: 1968

Stilling: CHRO, Executive Vice President, HR.

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

Uddannelse: Kandidatgrad i HR-ledelse fra Lunds Universitet.

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i AP Pension (2014), medlem af Dansk Industris hovedbestyrelse (2018).

David Boulanger (FR) 6

Fødselsår: 1970

Stilling: CSO, Executive Vice President, Supply Chain.

Erfaring: David kom til Arla Foods i oktober 2020. Han har 26 års erfaring fra Supply Chain & Operations og har varetaget flere ledende stillinger i fødevarerindustrien for blandt andet Mars, Mondelez & Danone på forskellige geografiske markeder. Umiddelbart før David kom til Arla som Chief Supply Chain Officer, var han Senior Vice President Operations for Danone Specialized Nutrition Division, som har globale aktiviteter inden for Early Life og medicinsk ernæring.

Uddannelse: Ingeniøruddannelse fra École Civil des Mines de Paris og kandidatgrad i matematik.

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i Global Baby SAS (2021).

Hanne Søndergaard (DK) 7

Fødselsår: 1965

Stilling: CASO, Executive Vice President, Agriculture, Sustainability & Communication

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

Uddannelse: Kandidatgrader fra Aarhus BSS og Harvard Business School.

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i Arla Fonden (2012), Danmarks Tekniske Universitet (2016) og Klimaskovfonden under Miljøministeriet (2021), bestyrelsesmedlem i Landbrug & Fødevarer (2022).

Patrik Hansson (SE) 8

Fødselsår: 1967

Stilling: CMO, Executive Vice President Marketing & Innovation.

Erfaring: Patrik har mange års erfaring med økonomi, markedsføring, salg og generel ledelse fra internationale forbrugsvarevirksomheder. Patrik arbejdede i Procter and Gamble i 13 år, primært inden for markedsføring, før han kom til Arla i Sverige i oktober 2011 som VP Marketing and Sales. I 2015 flyttede han til Malaysia for at være med til at starte Arlas regionale hovedkvarter i Sydøstasien. I 2016 vendte han tilbage til Europa, hvor han var Group Vice President i Sverige og senere Tyskland, inden han tiltrådte sin nuværende stilling som CMO i 2022.

Uddannelse: Kandidatgrad i ingeniørvidenskab fra Chalmers og en kandidatgrad fra Göteborg Universitet.

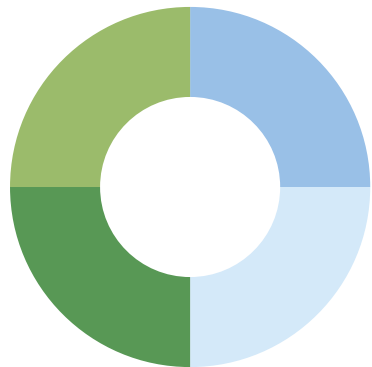


AFLØNNING AF LEDELSEN

ARLAS VEDERLAGSRETNINGSLINJER FOR VIRKSOMHEDENS LEDELSE SKAL FREMME GODE RESULTATER OG UNDERSTØTTE VÆRDISKABELSE. RETNINGSLINJERNE SIKRER AFSTEMNING I FORHOLD TIL KONCERNENS STRATEGISKE RETNING OG VORES ANDELSHAVERES INTERESSER.

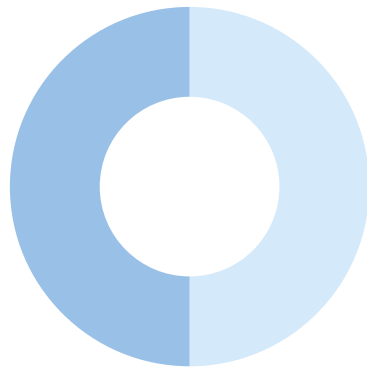
Kortsigtede komponenter

- Volumenvækst for brandede produkter
- Overskud
- Effektivisering
- Ledelse



Langsigtede komponenter

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



Vi har en struktureret tilgang til vederlag, som sikrer, at vores lønninger ikke tager hensyn til køn, nationalitet eller alder.

Aflønningspraksis

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

Vores aflønningspraksis

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

direktører og medlemmer af topledelsen ansættes på vilkår, som følger internationale standarder, herunder med passende konkurrenceklausuler og fortroligheds- og loyalitetsbestemmelser.

Vores resultatmål

Bestyrelse

Vederlaget til bestyrelsen består af et fast honorar uden bonustillæg. Vi mener, at det er med til at sikre, at bestyrelsen primært fokuserer på andelsselskabets langsigtede interesser. Ud over en minimal befordringsgodtgørelse betales der ingen yderligere kompensation for deltagelse i møder eller andre bestyrelsesaktiviteter. Bestyrelsens vederlag vurderes og justeres hvert andet år og godkendes af repræsentantskabet. Den seneste justering blev foretaget i 2022. Læs mere om de specifikke beløb på side 119.

Direktion og koncernledelse

Aflønningselementerne og -modellen er den samme for direktionen og koncernledelsen (tilsammen: ledelsen). Vederlaget til direktionen vurderes årligt af bestyrelsen baseret på vederlagskomitéens anbefalinger. Koncernledelsens vederlag fastsættes af virksomhedens CEO. Læs mere om de specifikke beløb på side 119.

Ledelsens vederlagspakke er baseret på eksterne benchmarks for europæiske og internationale FMCG-virksomheder og består af en konkurrencedygtig og bæredygtig fast løndel og en variabel løndel. Pensionsbidrag og ikke-

monetære goder som for eksempel firmabil og telefon indgår også i pakken.

Den faste løndel fastsættes ud fra den enkeltes erfaring, bidrag og funktion, mens den variable løndel afspejler resultater i forhold til årlige forretningsmål. Den variable løndel består af både en årlig kortsigtet incitamentsordning (STI) og en langsigtet (treårig) incitamentsordning (LTI). Ledelsens STI består af de samme elementer for alle ledere. Fra 2023 og frem vil CO₂e-emissionerne for scope 1 og 2 indgå i STI. Hovedkomponenterne i LTI er volumenvækst for brandede produkter og koncernens resultater i forhold til en peer group (se graferne).

GENNEMSIGTIG SKATTEPRAKSIS

I Arla anerkender vi, at skat er afgørende for den økonomiske og sociale udvikling. Vi går målrettet efter at betale den skat, vi er forpligtet til, og at være gennemsigtige om vores skatteforhold.

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

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

Vores globale skattefunktion er organiseret med henblik på at sikre, at vi har de rigtige politikker, medarbejdere, skattekontroller og procedurer til at sikre overholdelse af vores grundlæggende skatteprincipper. En del af dette arbejde består i løbende evaluering af tilgængelige skatteincitamenter og -lettelser for at sikre, at de bygger på et solidt kommercielt grundlag.

Vores grundlæggende skatteprincipper

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

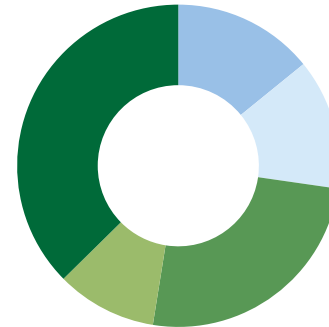
- Arla tilstræber at indberette det rigtige og korrekte skattebeløb, efter hvor værdien skabes.
- Arla ønsker at betale de skatter, selskabet er juridisk forpligtet til at betale, og at sikre overholdelse af alle

lovæssige krav i alle de lande, hvor vi har aktiviteter.

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

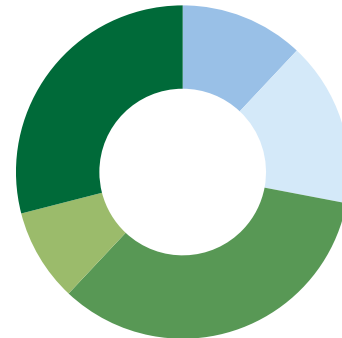
Skat indregnet i resultatopgørelsen, 2022¹

- DE, NL, BE, LUX, 14%
- DK, 13%
- UK, 25%
- SE, FI, 10%
- International og øvrige, 37%



Skat indregnet i resultatopgørelsen, 2021¹

- DE, NL, BE, LUX, 12%
- DK, 16%
- UK, 34%
- SE, FI, 9%
- International og øvrige, 29%



Kooperations- og selskabsbeskatning

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

Arla har flere globale datterselskaber. Vores datterselskaber er typisk aktieselskaber og anpartsselskaber, som skal betale almindelig selskabsskat. Transaktioner mellem Arla-virksomheder opgøres og dokumenteres i overensstemmelse med OECD's retningslinjer for interne afregningspriser for at sikre, at vi følger markedsvilkårene.

Værdiskabelse og skattebidrag

Arla genererede i 2022 en samlet værdi på 7.043 millioner EUR fra den indvejede mælk. Mælk fra vores andelshavere genererede 6,7 milliarder EUR i mælkebetalinger, mens andre landmænd modtog mælkebetalinger på 519 millioner EUR. Hovedparten af skatterne betales derfor på gårdniveau i henhold til gældende lokale skatteregler.

Den værdi, som vores aktiviteter skaber, beskattes i lokalsamfund med forskellige typer skattebetalinger, som enten afholdes eller opkræves af Arla-koncernen.

I tråd med vores ambition om hele tiden at skabe større gennemsigtighed ved at

offentliggøre detaljer om vores skatteforhold oplyser vi udvalgte værdi-drivere for skattemæssige og økonomiske bidrag for de lande, hvor vores ejere er baseret, og samlet for resten af verden.

Arla vil fortsætte med at forbedre gennemsigtigheden af vores skatterapportering og i den forbindelse gennemføre EU-direktivet om offentlig landeopdelt rapportering senest i 2024.

¹ Aktuel og udskudt skat



INTERNE KONTROLLER OG COMPLIANCE

COMPLIANCE OG FOREBYGGELSE AF SVINDEL ER EN VIGTIG FORRETNINGSMÆSSIG PRIORITET FOR ARLA. VI ØNSKER AT HANDLE MED INTEGRITET, RESPEKT OG GENNEMSIGTIGHED I OVERENSSTEMMELSE MED PRINCIPPERNE I VORES CODE OF CONDUCT. VI VED, AT VORES OMDØMME OG SUCCES AFHÆNGER AF VORES MEDARBEJDERES ADFÆRD, OG VI TAGER OVERTRÆDELSE AF VORES CODE OF CONDUCT ALVORLIGT.

Politikker

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

Whistleblowersystem

Arlas whistleblowerfunktion giver medarbejdere og andre interessenter mulighed for at foretage anonyme indberetninger af formodede overtrædelser af Arlas Code of Conduct eller kriminelle handlinger. Indberetningerne håndteres via en funktion, som hostes eksternt, og der er strenge principper om fortrolighed og beskyttelse mod represalier.

Arla modtog 25 indberetninger via whistleblowerfunktionen i 2022. Alle indberetninger, som har resulteret i whistleblowerindberetninger, er blevet undersøgt nærmere, og der er truffet relevante foranstaltninger i forbindelse med alle underbyggede indberetninger.

Undersøgelse af indberetninger om formodet svindel

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

Vi oplevede en stigning i antallet af indberettede bedragerianklager fra 14 i

2021 til 18 i 2022, hvilket viser den øgede tillid til vores anonyme rapporteringssystem. Ingen af undersøgelserne resulterede i væsentlige økonomiske tab for selskabet, men de gav os værdifuld viden om effektiviteten af vores kontrolmiljø.

Politik om dataetik

Arlas politik om dataetik blev offentliggjort på vores interne politikportal i 2022. Vi afprøvede politikken principper i årets løb i forbindelse med eksisterende og nye projekter inden for nogle af vores funktionsområder. Vi fokuserede på at inddrage relevante medarbejdere i forståelsen af, hvordan vi udvikler best practice-fremgangsmåder og integrerer dataetik mere effektivt i

virksomheden. Indsatsen videreføres i 2023 og vil blive suppleret af en opmærksomhedsskabende kampagne og uddannelse af relevante medarbejdere.

Interne kontroller

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

Vi udvidede vores kontrolmiljø i 2022 og rapporterede klimarelaterede nøgletal i overensstemmelse med vores strategiske fokus på bæredygtighed og nye eksterne rapporteringskrav.

PROCESSER, PROCEDURER
OG STANDARDER

POLITIKKER

RETNINGSLINJER OG
INSTRUKTIONER

CODE OF CONDUCT

KONCERNREGNSKAB



LURPAK®
SMØR

Lurpak® er vores kvalitetssmørbrand, som er blevet fremstillet af danske mælkeproducenter i over 100 år. Lurpak har en unik, fyldig og cremet smag på grund af den høje kvalitet af mælken og håndværket, der anvendes i produktionen.



INDHOLD

PRIMÆRE OPGØRELSER

Resultatopgørelse.....	68
Totalindkomst.....	68
Resultatdisponering.....	69
Balance.....	70
Egenkapital.....	71
Pengestrømsopgørelse.....	74



INTRODUKTION TIL NOTER



OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

1.1 Omsætning.....	78
1.2 Driftsomkostninger.....	80
1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger.....	83
1.4 KPI'er.....	83

NETTOARBEJDSKAPITAL

2.1 Nettoarbejds kapital, øvrige tilgodehavender og kortfristede forpligtelser.....	85
-------------------------------------------------------------------------------------	----

ANVENDT KAPITAL

3.1 Immaterielle aktiver og goodwill.....	88
3.2 Materielle aktiver.....	91
3.3 Associerede virksomheder og joint ventures.....	94

FINANSIERING

4.1 Finansielle risici.....	96
4.2 Finansielle poster.....	103
4.3 Netto rentebærende gæld.....	105
4.4 Afledte finansielle instrumenter.....	109
4.5 Finansielle instrumenter.....	110
4.6 Salgs- og tilbagekøbsaftaler.....	111
4.7 Pensionsforpligtelser.....	112

ØVRIGE FORHOLD

5.1 Skat.....	116
5.2 Hensatte forpligtelser.....	118
5.3 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet.....	118
5.4 Vederlag til ledelsen og transaktioner med nærtstående parter.....	119
5.5 Kontraktlige forpligtelser og eventuelaktiver og -forpligtelser.....	120
5.6 Begivenheder efter balancedagen.....	120
5.7 Anvendt regnskabspraksis.....	121
5.8 Koncernoversigt.....	122

PÅTEGNINGER

Ledelsespåtegning.....	125
Den uafhængige revisors revisionspåtegning.....	126



RESULTATOPGØRELSE

(mEUR)	Note	2022	2021	Udvikling
Omsætning	1.1	13.793	11.202	23%
Produktionsomkostninger	1.2	-11.145	-8.822	26%
Bruttoresultat		2.648	2.380	11%
Salgs- og distributionsomkostninger	1.2	-1.771	-1.573	13%
Administrationsomkostninger	1.2	-439	-427	3%
Øvrige driftsindtægter	1.3	162	110	47%
Øvrige driftsomkostninger	1.3	-131	-75	75%
Andel af resultat efter skat i joint ventures og associerede virksomheder	3.3	60	53	13%
Resultat før renter og skat (EBIT)		529	468	13%
Specifikation:				
EBITDA		1.001	948	6%
Af- og nedskrivninger	1.2	-472	-480	-2%
Resultat før renter og skat (EBIT)		529	468	13%
Finansielle indtægter	4.2	37	14	164%
Finansielle omkostninger	4.2	-117	-75	56%
Resultat før skat		449	407	10%
Skat	5.1	-49	-61	-20%
Årets resultat		400	346	16%
Allokeret som følger:				
Arla Foods ambas andel af årets resultat		382	332	15%
Minoritetsinteresser		18	14	29%
I alt		400	346	16%

TOTALINDKOMST

(mEUR)	Note	2022	2021
Årets resultat		400	346
Anden totalindkomst			
Poster, der ikke efterfølgende tilbageføres til resultatopgørelsen:			
Genmåling af ydelsesbaserede pensionsordninger	4.7	-1	-3
Skat af genmåling af ydelsesbaserede pensionsordninger		2	10
Poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen:			
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter	4.4	225	39
Dagsværdiregulering af visse finansielle aktiver		-3	-1
Valutakursreguleringer		-48	127
Skat af poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen		-19	-1
Anden totalindkomst efter skat		156	171
Totalindkomst i alt		556	517
Allokeret som følger:			
Arla Foods ambas andel		538	503
Minoritetsinteresser		18	14
I alt		556	517



Totalindkomst

Totalindkomst består af årets realiserede resultat og andre værdireguleringer, der endnu ikke er realiseret, og som indregnes direkte i egenkapitalen. Årets resultat udgjorde 400 millioner EUR, og anden totalindkomst udgjorde 156 millioner EUR.

Anden totalindkomst omfatter primært urealiserede værdireguleringer på sikringsinstrumenter på 225 millioner EUR og reguleringer relateret til valutakursreguleringer på -48 millioner EUR.

RESULTATDISPONERING

(mEUR)	2022	2021
Årets resultat	400	346
Minoritetsinteresser	-18	-14
Arla Foods ambas andel af årets resultat	382	332
Resultatdisponering:		
Efterbetaling for mælk	260	203
Renter af konsolideret individuel kapital	9	4
Efterbetaling i alt	269	207
Overført til egenkapital:		
Kollektiv kapital (henlæggelse til særlige formål)	74	83
Individuel kapital (konsolideret individuel kapital)	39	42
Overført til egenkapital i alt	113	125
Resultatdisponering	382	332



Resultatdisponering

Efterbetalingen for 2022 var på 269 millioner EUR inklusive renter. Det svarer til 2,2 EUR-cent/kg ejermælk. Konsolideret individuel kapital blev forrentet med 2,9 procent i 2022, svarende til 9 millioner EUR. Bestyrelsen godkendte en halvårsefterbetaling på 61 millioner EUR baseret på de første seks måneders leverancer af ejermælk. Det resterende beløb svarende til 208 millioner EUR vil blive udbetalt i marts 2023, under forudsætning af at repræsentantskabet godkender årsrapporten.

Arlas konsolideringspolitik foreskriver, at der maksimalt konsolideres 1,0 EUR/kg ejermælk minus renter af individuel konsolideret kapital. I 2022 svarede det til en konsolidering på 0,9 EUR/kg ejermælk, eller 113 millioner EUR. I henhold til konsolideringspolitikken fordeles det overførte overskud med en tredjedel på individuel kapital (individeret konsolideret kapital) og med to tredjedele på kollektiv kapital (henlæggelse til særlige formål). Beløbet, der er hensat til kollektiv kapital, reduceres med 9 millioner EUR svarende til de renter, der er betalt i forbindelse med efterbetalingen. Derudover er den individuelle konsoliderede kapital justeret for beløb, der er udbetalt til medlemmer, der nåede et loft på 7,5 EUR-cent af den individuelle kapital pr. kg ejermælk.

ÅRETS RESULTAT

3,1

EUR-cent/kg

382

mEUR

STANDARDACONTOMÆLKEPRIS

52,0

EUR-cent/kg

KONSOLIDERING

0,9

EUR-cent/kg

113

mEUR

Individuel kapital 0,3 39

Kollektiv kapital 0,6 74

EFTERBETALING

2,2

EUR-cent/kg

269

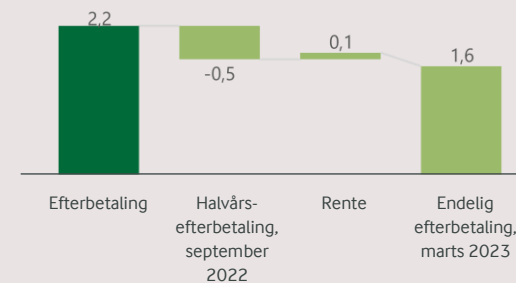
mEUR

Efterbetaling, eksklusive rente 2,1 260

Rente 0,1 9



Pengestrømme vedrørende efterbetaling for mælk for 2022 (EUR-cent/kg)



* Der henvises til note 1.4.1 for yderligere oplysninger om Arlaintjeningen.



BALANCE

(mEUR)	Note	2022	2021	Udvikling
Aktiver				
Langfristede aktiver				
Immaterielle aktiver og goodwill	3.1	954	946	1%
Materielle aktiver og leasingaktiver	3.2	3.031	3.072	-1%
Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	3.3	565	530	7%
Udskudt skat	5.1	22	21	5%
Pensionsaktiver	4.7	16	69	-77%
Øvrige langfristede aktiver		23	30	-23%
Langfristede aktiver i alt		4.611	4.668	-1%
Kortfristede aktiver				
Varebeholdninger	2.1	1.772	1.248	42%
Tilgodehavender fra salg	2.1	1.267	1.007	26%
Afledte finansielle instrumenter	4.5	239	74	223%
Øvrige tilgodehavender	2.1	319	285	12%
Værdipapirer	4.5	432	434	0%
Likvider		106	97	9%
Kortfristede aktiver i alt		4.135	3.145	31%
Aktiver i alt		8.746	7.813	12%

(mEUR)	Note	2022	2021	Udvikling
Passiver				
Egenkapital				
Kollektiv kapital		2.150	2.062	4%
Individuel kapital		540	542	0%
Andre egenkapitalkonti		203	46	341%
Efterbetaling til ejere		208	207	0%
Egenkapital tilhørende ejere af Arla Foods amba		3.101	2.857	9%
Minoritetsinteresser		67	53	26%
Egenkapital i alt		3.168	2.910	9%
Forpligtelser				
Langfristede forpligtelser				
Pensionsforpligtelser	4.7	161	245	-34%
Hensatte forpligtelser	5.2	28	24	17%
Udskudt skat	5.1	86	64	34%
Lån	4.3	2.640	2.113	25%
Langfristede forpligtelser i alt		2.915	2.446	19%
Kortfristede forpligtelser				
Lån	4.3	709	628	13%
Leverandørgæld og anden gæld	2.1	1.597	1.445	11%
Hensatte forpligtelser	5.2	20	18	11%
Afledte finansielle instrumenter	4.5	36	86	-58%
Øvrige kortfristede forpligtelser	2.1	301	280	8%
Kortfristede forpligtelser i alt		2.663	2.457	8%
Forpligtelser i alt		5.578	4.903	14%
Passiver i alt		8.746	7.813	12%



EGENKAPITAL

(mEUR)	Kollektiv kapital			Individuel kapital				Andre egenkapitalkonti				Efterbetaling		Egenkapital tilhørende ejere af Arla Foods amba		
	Kapital-konto	Henlæg-gelse til særlige formål	I alt	Konsolideret individuel kapital	Leverance-baserede ejerbeviser	Individuel indskuds-kapital	I alt	Reserve for værdiregule-ring af sik-ringsinstru-menter	Reserve for dagsværdi gennem anden total-indkomst	Reserve for valutakurs-reguleringer	I alt	I alt	I alt	Minoritets-interesser	Egen-kapital i alt	
Egenkapital 1. januar 2022	889	1.173	2.062	334	61	147	542	-14	8	52	46	207	2.857	53	2.910	
Årets resultat	-	74	74	39	-	-	39	-	-	-	-	269	382	18	400	
Anden totalindkomst	-1	-	-1	-	-	-	-	225	-3	-65	157	-	156	-	156	
Totalindkomst i alt	-1	74	73	39	-	-	39	225	-3	-65	157	269	538	18	556	
Transaktioner med ejere	2	-	2	-15	-5	-4	-24	-	-	-	-	-	-22	-	-22	
Transaktioner med minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-11	-11	
Halvårsefterbetaling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-61	-61	-	-61	
Efterbetaling vedrørende 2021	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-211	-211	-	-211	
Valutakursreguleringer	13	-	13	-10	-1	-6	-17	-	-	-	-	4	-	7	7	
Transaktioner med ejere i alt	15	-	15	-25	-6	-10	-41	-	-	-	-	-268	-294	-4	-298	
Egenkapital 31. december 2022	903	1.247	2.150	348	55	137	540	211	5	-13	203	208	3.101	67	3.168	
Egenkapital 1. januar 2021	878	1.090	1.968	302	65	146	513	-53	9	-74	-118	223	2.586	53	2.639	
Årets resultat	-	83	83	42	-	-	42	-	-	-	-	207	332	14	346	
Anden totalindkomst	7	-	7	-	-	-	-	39	-1	126	164	-	171	-	171	
Totalindkomst i alt	7	83	90	42	-	-	42	39	-1	126	164	207	503	14	517	
Transaktioner med ejere	1	-	1	-11	-4	-4	-19	-	-	-	-	-	-18	-	-18	
Transaktioner med minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-6	-6	
Efterbetaling vedrørende 2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-227	-227	-	-227	
Valutakursreguleringer	3	-	3	1	-	5	6	-	-	-	-	4	13	-8	5	
Transaktioner med ejere i alt	4	-	4	-10	-4	1	-13	-	-	-	-	-223	-232	-14	-246	
Egenkapital 31. december 2021	889	1.173	2.062	334	61	147	542	-14	8	52	46	207	2.857	53	2.910	

EGENKAPITAL

Egenkapitalens sammensætning

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

Kollektiv kapital

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

Individuel kapital

Individuel kapital er kapital, der er allokeret til de enkelte ejere, baseret på den mængde mælk, de leverer. Individuel kapital består af konsolideret individuel kapital, leverancebaserede ejerbeviser og individuel indskudskapital. Beløb, der registreres på disse konti, vil, under forudsætning af at de godkendes af repræsentantskabet, blive udbetalt, hvis ejeren udtræder af selskabet. Beløb, der er allokeret til den konsoliderede individuelle kapital som en del af den årlige resultatdisponering, er rentebærende.

Andre egenkapitalkonti

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

Efterbetaling

Kontoen for den foreslåede efterbetaling omfatter efterbetalinger foretaget i årets løb, og saldoen repræsenterer det beløb, der skal udbetales efter godkendelse af årsrapporten.

Minoritetsinteresser

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



Udvikling i egenkapitalen

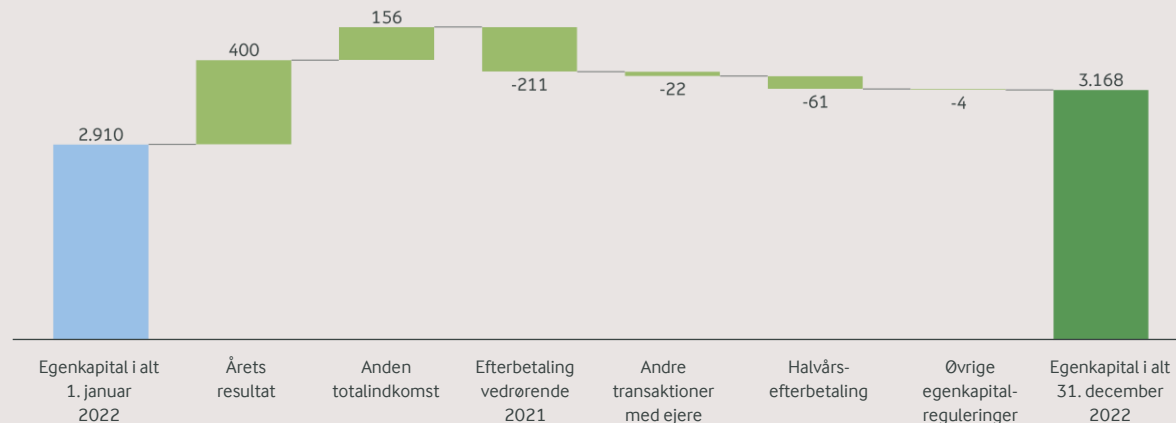
Egenkapitalen steg med 258 millioner EUR i 2022 og udgjorde 3.168 millioner EUR pr. 31. december 2022. Egenkapitalandelen var på 35 procent og beregnes som egenkapital eksklusive minoritetsinteresser på 3.101 millioner EUR divideret med aktiver i alt på 8.746 millioner EUR.

Totalindkomst

Årets resultat udgjorde 400 millioner EUR mod 346 millioner EUR sidste år, og anden totalindkomst udgjorde 156 millioner EUR mod 171 millioner EUR sidste år. Anden totalindkomst omfattede indtægter og omkostninger samt gevinster og tab, der ikke indgår i resultatopgørelsen, og ikke er realiseret på balancedagen. Anden totalindkomst på 156 millioner EUR skyldtes positive værdireguleringer af sikringsinstrumenter, negative værdireguleringer af nettoaktiver målt i udenlandsk valuta og genmåling af pensionsaktiver og -forpligtelser.

Udvikling i egenkapitalen

(mEUR)



Transaktioner med ejere

Bestyrelsen besluttede at udbetale en halvårsefterbetaling på 61 millioner EUR for mælkeleverancer i de første seks måneder af året. Det blev foreslået at udbetale en efterbetaling på 208 millioner EUR, under forudsætning af at repræsentantskabet godkender årsrapporten. Det giver en samlet efterbetaling på 269 millioner EUR for året, som inkluderer renter af individuel konsolideret kapital.

I marts 2022 blev der udbetalt en efterbetaling for 2021 på i alt 211 millioner EUR. Andre transaktioner med ejere udgjorde 22 millioner EUR netto. De omfatter 24 millioner EUR udbetalt til ejere, der udtrådte af andelsselskabet, og et beløb på 2 millioner EUR vedrørende betalinger fra nye medlemmer.

Det forventes, at der i 2023 vil blive udbetalt 25 millioner EUR til udtrædende ejere med forbehold af repræsentantskabets godkendelse.

Øvrige egenkapitalreguleringer

Øvrige egenkapitalreguleringer udgjorde -4 millioner EUR sammenlignet med -14 millioner EUR sidste år. Øvrige egenkapitalreguleringer vedrørte transaktioner med minoritetsinteresser på -11 millioner EUR og valutakursreguleringer på 7 millioner EUR.

EGENKAPITAL



Anvendt regnskabspraksis og bestemmelser i henhold til vedtægterne og IFRS

Kollektiv kapital

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

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

Individuel kapital

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

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

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

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

Indeståender på leverancebaserede ejerbeviser og individuelle indskudskapitalinstrumenter forrentes ikke.

Indestående på konsolideret individuel kapital, leverancebase-rede ejerbeviser og individuel indskudskapital kan udbetales over tre år efter udtræden af Arla Foods amba i overensstem-melse med vedtægterne med forbehold for repræsentantska-bets godkendelse. Indestående er anført i den valuta, som er relevant for det land, hvori ejerne er registreret. Valutakursre-guleringer beregnes årligt, og effekten overføres til kapitalkontoen.

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

Andre egenkapitalkonti

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

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

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

Ikke-forringelsesklause

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

Der kan ikke foretages udbetaling af individuel kapital, uden at der konsolideres et tilsvarende beløb på enten selskabets ufordelte egenkapital, de individuelle kapitalkonti eller henlæggelse til særlige formål som beskrevet i vedtægternes § 20.1. (i), (ii) og (iii).

Minoritetsinteresser

Datterselskabernes poster indregnes fuldt ud i koncernregn-skabet. Minoritetsinteressers andel af årets resultat og af egenkapitalen i datterselskaber indregnes som en del af henholdsvis koncernens resultat og egenkapital, men vises særskilt.

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

Mælkeafregning til ejere

Acontoafregningen af ejermælk indregnes som produktions-omkostninger i resultatopgørelsen.

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

Efterbetalingen afregnes som en halvårsefterbetaling baseret på de første seks måneders mælkeleverancer og en endelig efterbetaling ved årets udgang. Årets halvårsefterbetaling blev indregnet under egenkapitalen.



PENGESTRØMSOPGØRELSE

(mEUR)	Note	2022	2021
EBITDA		1.001	948
Tilbageførsel af andel af resultat i joint ventures og associerede virksomheder	3.3	-60	-53
Tilbageførsel af øvrige driftsposter uden likviditetsvirkning		21	-80
Ændring i nettoarbejds kapital	2.1	-707	-90
Ændring i øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser		11	103
Udbytte modtaget, joint ventures og associerede virksomheder		15	24
Betalte renter		-67	-45
Modtagne renter		23	8
Betalt skat		-53	-35
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		184	780
Investering i immaterielle aktiver	3.1	-92	-45
Investering i materielle aktiver	3.2	-373	-452
Salg af materielle aktiver	3.2	13	13
Driftsmæssige investeringsaktiviteter		-452	-484
Køb af finansielle aktiver		-16	-26
Salg af finansielle aktiver		17	14
Salg af virksomheder		8	14
Finansielle investeringsaktiviteter		9	2
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter		-443	-482

(mEUR)	Note	2022	2021
Halvårsefterbetaling		-61	-
Efterbetaling vedrørende 2021		-211	-227
Transaktioner med ejere		-22	-18
Transaktioner med minoritetsinteresser		-11	-6
Nye lån optaget	4.3.c	810	172
Andre ændringer i lån	4.3.c	-143	-147
Betaling af leasinggæld	4.3.c	-71	-73
Indbetaling til pensionsordninger	4.3.c	-22	-31
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter		269	-330
Nettopengestrømme		10	-32
Likvider 1. januar		97	126
Årets nettopengestrømme		10	-32
Valutakursregulering af likvide beholdninger		-1	3
Likvider 31. december		106	97
(mEUR)	Note	2022	2021
Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter			
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		184	780
Pengestrømme fra driftsmæssige investeringsaktiviteter		-452	-484
Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter		-268	296
Frie pengestrømme			
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		184	780
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter		-443	-482
Frie pengestrømme		-259	298

PENGESTRØMSOPGØRELSE



Udvikling i pengestrømme

Pengestrømme fra driftsaktiviteter faldt med 76,4 procent til 184 millioner EUR sammenlignet med 780 millioner EUR sidste år, primært drevet af kapital bundet i øgede nettoarbejdskapitalpositioner. Højere mælkepriser og inflation i produktionsomkostningerne medførte øgede nettodriftskapitalpositioner og en negativ pengestrømmeeffekt fra nettoarbejdskapitalen på 707 millioner EUR.

Pengestrømme fra investeringsaktiviteter udgjorde 443 millioner EUR sammenlignet med 482 millioner EUR sidste år. CAPEX-investeringer udgjorde 373 millioner EUR sammenlignet med 452 millioner EUR sidste år. Flere af de foregående års betydelige investeringsprojekter er afsluttet, og nye investeringer omfatter investeringer i en kapacitetsforøgelse for mælkebaserede drikke i Esbjerg, opgradering af emballageudstyr i Oakthorpe i Storbritannien og investeringer i vækst i Arla Foods Ingredients.

Investeringer i immaterielle aktiver udgjorde 92 millioner EUR mod 45 millioner EUR sidste år. Stigningen skyldtes primært investeringer i en generel opgradering af vores SAP-plattform.

Nettoeffekten af finansielle investeringsaktiviteter udgjorde 9 millioner EUR og vedrørte betalt og modtaget provenu fra forskellige mindre aktiviteter.

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter var positive med 269 millioner EUR sammenlignet med negative pengestrømme på 330 millioner EUR sidste år, der omfatter transaktioner med ejere og effekten af finansieringsaktiviteter inklusive likviditetsstyring. Transaktioner med ejere repræsenterede en negativ pengestrøm på 294 millioner EUR og omfatter en halvårsefterbetaling på 61 millioner EUR, efterbetaling vedrørende 2021 på 211 millioner EUR og nettobetaling af individuel kapital på 22 millioner EUR.

Nettopengestrømme fra andre finansieringsaktiviteter udgjorde 563 millioner EUR og består af nye lån på 810 millioner EUR og tilbagebetalinger på 236 millioner EUR. Yderligere oplysninger findes i note 4.3.

Likvider pr. 31. december 2022 udgjorde 106 millioner EUR mod 97 millioner EUR sidste år.

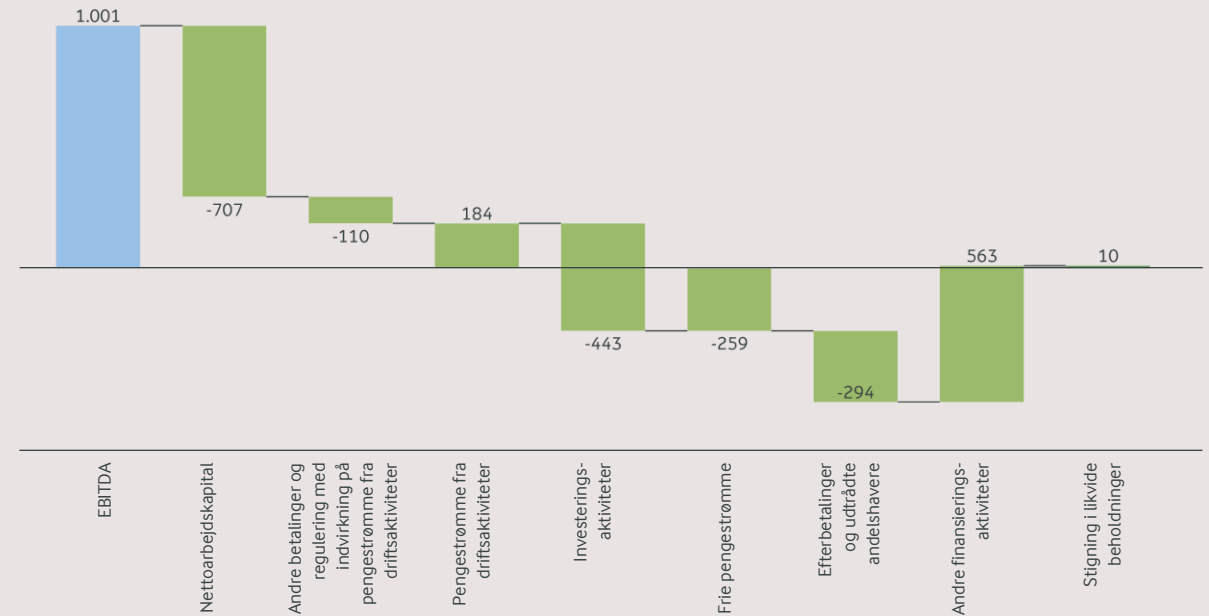
Pr. 31. december 2022 var en uvæsentlig mængde likvider indestående på konti med adgangsbeskrænkninger.



Anvendt regnskabspraksis

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

Illustration af pengestrømme (mEUR)





INTRODUKTION TIL NOTER

NOTERNE ER INDDelt I FEM AFSNIT MED YDERLIGERE OPLYSNINGER TIL SUPPLERING AF DE PRIMÆRE OPGØRELSESR.

NOTE 1 OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

med yderligere oplysninger om koncernens resultater og rentabilitet.

NOTE 2 NETTOARBEJDSKAPITAL

med oplysninger om udviklingen i og sammensætningen af koncernens varebeholdninger og leverandørgæld.

NOTE 3 ANVENDT KAPITAL

med yderligere oplysninger om produktionskapacitet, immaterielle aktiver og finansielle investeringer.

NOTE 4 FINANSIERING

med yderligere oplysninger om finansieringen af koncernens aktiviteter.

NOTE 5 ØVRIGE FORHOLD

med yderligere oplysninger, herunder skatteomkostninger og vederlag til ledelsen, generelle regnskabsprincipper og anvendt regnskabspraksis, findes i note 5.

Grundlag for aflæggelse

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

Koncernregnskabet er udarbejdet med fortsat drift for øje (going concern). Koncernens generelle regnskabsprincipper og anvendte regnskabspraksis er beskrevet i note 5.7.

I overensstemmelse med Den Europæiske Værdipapir- og Markedstilsynsmyndigheds (ESMA) retningslinjer for alternative resultatmål (APM'er) har vi afgivet yderligere oplysninger om de APM'er, der anvendes af koncernen. Disse APM'er, og især Arlaintjeningen, anses for afgørende for at forstå koncernens finansielle resultater og finansielle stilling. Da de ikke er defineret af IFRS, er de muligvis ikke direkte sammenlignelige med andre virksomheder, der anvender lignende mål. Definitionerne findes i ordlisten og understøttes af beregningerne i note 1.4. Koncernernes generelle regnskabsprincipper er beskrevet i note 5.7, mens regnskabspraksis for de respektive områder forklares i de enkelte noteafsnit.

Anvendelse af væsentlighed

Vi fokuserer på at præsentere oplysninger, der anses for væsentlige for vores interessenter på en enkel og struktureret måde.

Vurdering af potentielle fremtidig effekt af strategiske risici

Ved udarbejdelsen af koncernregnskabet er identificerede strategiske risici taget i betragtning. Ud over den anvendte antagelse om fortsat drift er markeds- og lovgivningsmæssige risici – herunder bæredygtighedsrelaterede risici – taget i betragtning. Ud over en potentiel direkte indvirkning på Arlas resultater kan disse risici muligvis også have en negativ indvirkning på de fremtidige mælkemængder, som ejerne af Arla Foods amba leverer, og dermed indirekte den fremtidige nytteværdi af visse dele af aktivbasen. Disse risici overvåges nøje, og der er ikke identificeret væsentlige værdiforringelser. En vurdering af risikoens indvirkning på de fremtidige resultater er i sagens natur baseret på et skøn og kan ændre sig i fremtiden. Læs mere om strategiske risici på side 27-32.

Valutaeksponering

Koncernens finansielle stilling er i væsentlig grad eksponeret for valutaer, både på grund af transaktioner foretaget i anden valuta end EUR og som følge af omregning af regnskaber fra enheder, der ikke er en del af eurosamarbejdet. Den væsentligste eksponering relaterer sig til regnskaber fra enheder, der opererer i GBP og SEK, og transaktioner vedrørende salg i USD eller USD-relaterede valutaer. Yderligere oplysninger om valutaer som en del af de strategiske risici findes på side 29 og i note 4.1.

Særlige fokusområder for 2022 Sammenlignelighed

Koncernens aktivitetsniveau bestemmes normalt af de mælkemængder, som ejerne leverer, og af hvor succesfuldt mælkemængder kan flyttes til brandpositioner og internationale markeder. 2022 var endnu et meget usædvanligt år med generel makroøkonomisk usikkerhed, der førte til uventet høj inflation og rekordhøje markedspriser, især i mejerisektoren. Dette resulterede i en rekordhøj omsætning baseret på stabile leverede mælkemængder. Arlas resultat var negativt påvirket af en historisk stigning i vores omkostningsbase, der kun delvist blev opvejet af de kortsigtede effekter af risikoafdækning.

Selvom dette på nettobasis førte til en tilsvarende historisk høj Arlaintjening, tøvede vores ejere – på baggrund af øgede omkostninger på gårdene – og begyndte først sent i 2022 at øge mælkemængderne.

Kapitalbindingen i nettoarbejds kapitalpositioner steg dramatisk, hvilket førte til en tilsvarende stigning i den netto rentebærende gæld. På trods heraf lykkedes det Arla at holde gearingen på 3,0, hvilket ligger pænt inden for vores målinterval på 2,8 til 3,4.

Den uventede udvikling i 2022 gør det vanskeligt at sammenligne med tidligere år. Det gælder både resultatmæssigt og i forhold til den finansielle stilling. Da volatiliteten og usikkerheden fortsætter i 2023, er det vanskeligt af forudsige fremtiden, og interessenterne skal ikke forvente, at de rapporterede resultater er repræsentative for de kommende år.

INTRODUKTION TIL NOTER

Værdiansættelse af varebeholdninger

På grund af den makroøkonomiske volatilitet og den deraf følgende indvirkning på markedspriserne blev værdiansættelsen af individuelle omkostningskomponenter (såsom mælke-baserede komponenter, tilsætningsstoffer, emballage, energi osv.) i vores standardomkostningsmodeller opdateret adskillige gange i 2022 og grundigt gennemgået pr. 31. december 2022.

Konverteringen fra standardomkostninger for at afspejle omkostningerne på produktionstidspunktet for de enkelte varebeholdningskategorier er tilsvarende blevet nøje vurderet.

Endvidere er nettorealiseringsværdien vurderet på baggrund af prisudviklingen for især mælkeindustriprodukter ved årets udgang. Yderligere oplysninger findes i note 2.1 Varebeholdninger.

Værdiansættelse af visse aktiver og passiver baseret på fremskrivning af forventede fremtidige pengestrømme

På grund af de betydelige rentestigninger er værdiansættelsen af goodwill, bruttopensionsforpligtelser og instrumenter til rentesikring vurderet nøje. Rentestigningerne havde en negativ indvirkning på råderummet for visse goodwillpositioner, reducerede bruttopensionsforpligtelsen og øgede værdien af fastforrentede rentesikringskontrakter betydeligt. Yderligere oplysninger findes i note 3.1 Goodwill, note 4.4 Sikringsinstrumenter og note 4.7 Pensionsforpligtelser.

Klassificering af elkøbsaftaler

Arla har sat ambitiøse mål for reduktion af CO₂e-udledningen, både på gårdene (scope 3) og i Arlas mejeriproduktion (scope 1+2).

I løbet af sommeren 2023 indføres der en ny incitamentsmodel for ejere, der gør det muligt at få op til 3 EUR-cent pr. kg leveret mælk, hvis der realiseres visse bæredygtigheds-initiativer på gården. Dette er et af de vigtigste værktøjer til at opnå

CO₂e-besparelser på gårdene og forventes at have en positiv effekt på salget og værdien af vores brands.

For at understøtte reduktionen af CO₂e-udledningen i scope 1+2 indgik Arla i 2022 en 10-årig elkøbsaftale, der giver en årlig besparelse på 58.000 tons CO₂e. Elkøbsaftalen er udført som en leverandørkontrakt, der ikke klassificeres som en leasingkontrakt eller et derivat, og den vil derfor ikke have nogen væsentlig indflydelse på Arlas finansielle stilling eller resultatopgørelse fremover. Se side 41 for yderligere oplysninger om elkøbsaftalen.

Klimarelaterede risici i koncernregnskabet

Klimarelaterede risici står højt på dagsordenen i Arla. Ledelsen har vurderet disse risici indvirkning på koncernregnskabet og de tiltag, der er blevet iværksat eller skal iværksættes for at afhjælpe risiciene. Klimaforandringer eller de tiltag, der blev iværksat for at afhjælpe klimarelaterede risici, havde ingen væsentlig indvirkning på koncernregnskabet for 2022. Potentielle fremtidige indvirkninger blev også vurderet.

Der henvises til afsnittet Risici og muligheder på side 27-32 og afsnittet Miljømæssige ambitioner og resultater på side 33-44 i ledelsesberetningen for beskrivelser af risici og fremskridt med hensyn til bæredygtighed.

Vigtige punkter i vurderingerne er beskrevet nedenfor.

Risiko for et fald i mælkemængderne

Mælkeproduktionen fra ejerne faldt en smule i løbet af 2022. Klimarelaterede risici, der potentielt kan fremskynde denne udvikling i fremtiden, er:

- Regler, der skal reducere udledningerne fra landbruget. Regeringen har sat et mål om at indføre en CO₂-afgift på udledningen af metan og dinitrogenoxid fra landbruget. Vores danske ejere vil blive pålagt denne afgift, men i øjeblikket er der nærmere detaljer om størrelsen og implementeringen af afgiften endnu uklare. Dette vil øge

produktionsomkostningerne og kan potentielt tvinge landmændene til at sænke produktionen eller helt lukke ned. Iværksatte initiativer, understøttet af vores Future26-strategi, er mål for en reduktion af CO₂e-udledningen i scope 3, supporteret af en incitamentsmodel, der belønner bæredygtighedstiltag på gårdene.

- Ekstreme vejrforhold som hedeølger, tørke eller oversvømmelser, der kan have en negativ indvirkning på udbyttet og køernes produktivitet.
- Regler om arealanvendelse for at nå EU's klimamål om omlægning af landbrugsjord til skovarealer, hvilket potentielt kan reducere produktionen af foder til køer og reducere antallet af besætninger på gårdene.

Risiko for øgede produktionsomkostninger

Klimarelaterede risici, der potentielt kan påvirke fremtiden for mejeriproduktionen, er:

- Regler, der skal reducere udledningen fra produktionen. Danmark har foreslået en emissionsafgift på industrivirksomhed. Dette vil påvirke Arlas drift. Der er muligt, at andre lande vil følge Danmarks eksempel og indføre lignende afgifter eller anvende andre reguleringsværktøjer for at reducere udledningerne i fremtiden. Mælkeproduktionen vil blive dyrere sammenlignet med lande, der ikke indfører sådanne tiltag, hvilket vil skade Arlas konkurrenceevne. Vi sænker konstant CO₂e-udledningen fra driften. Dette understøttes af Future26-strategiens videnskabeligt baserede mål om at sænke CO₂e-udledningen i scope 1 og 2 med 63 procent inden 2030.
- Den ændrede forbrugeradfærd drevet af kunder, der kræver mere bæredygtige produkter, øger behovet for bæredygtig mælkeproduktion, for at bevare konkurrenceevnen.

Risiko for forringet produktionskapacitet

Ovennævnte klimarelaterede risici betyder, at Arlas produktionskapacitet kan blive værdiforringet som følge af:

- Udstyr, der bliver forældet på grund af bæredygtighedstransformationen
- Overskydende produktionskapacitet, hvis mælkemængderne og -aktiviteterne falder.

De mulige konsekvenser af ovenstående er taget i betragtning i forbindelse med værdiforringelsestesten i 2022 og vores vurdering af nytteværdien af materielle aktiver. Langfristede aktiver i balancen var ikke påvirket af sådanne nedskrivninger i 2022. Bæredygtighed er nu en integreret del af alle CAPEX-investeringer, hvilket sikrer, at fremtidige investeringer imødekommer de identificerede risici.

Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger

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

Note	Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger	Skøn/ vurdering
1.1	Måling af omsætning og rabatter	Skøn
2.1	Værdiansættelse af varebeholdninger	Skøn
2.1	Måling af tilgodehavender fra salg	Skøn
3.1	Værdiansættelse af goodwill	Skøn
3.3	Klassificering af investeringer	Vurdering
4.7	Værdiansættelse af pensionsordninger	Skøn
5.1	Skat	Skøn

OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

1.1 OMSÆTNING



Omsætningsudvikling

Omsætningen steg med 23,1 procent til 13.793 millioner EUR sammenlignet med 11.202 millioner EUR sidste år. Stigningen var drevet af prisstigninger både på råvarer og i detailhandlen på grund af en stagnerende global mælkeforsyning og generel inflation.

Salgsvolumen for strategiske brands faldt med 3,2 procent sammenlignet med en stigning på 4,5 procent sidste år. Prisstigningerne havde en negativ indvirkning på salgsvolumerne inden for vores brandpositioner, da nogle forbrugere begyndte at købe billigere produkter. Den negative volumenudvikling skyldtes også en tilbagevenden til mindre hjemmelavet mad og mere foodservice efter et par år med stærk volumenvækst under COVID-19-pandemien.

Europa er Arlas største forretningsområde og udgør 56,3 procent af den samlede omsætning sammenlignet med 59,1 procent sidste år. Omsætningen i Europa steg til 7.771 millioner EUR mod 6.621 millioner EUR sidste år. Stigningen var drevet af højere priser. Omsætningen for strategiske brands i Europa faldt med 4,2 procent, primært drevet af Lurpak®.

International tegnede sig for 17,9 procent af den samlede omsætning sammenlignet med 18,8 procent sidste år. Omsætningen i International steg til 2.463 millioner EUR mod 2.101 millioner EUR sidste år drevet af priser og positive valutakurseffekter af USD.

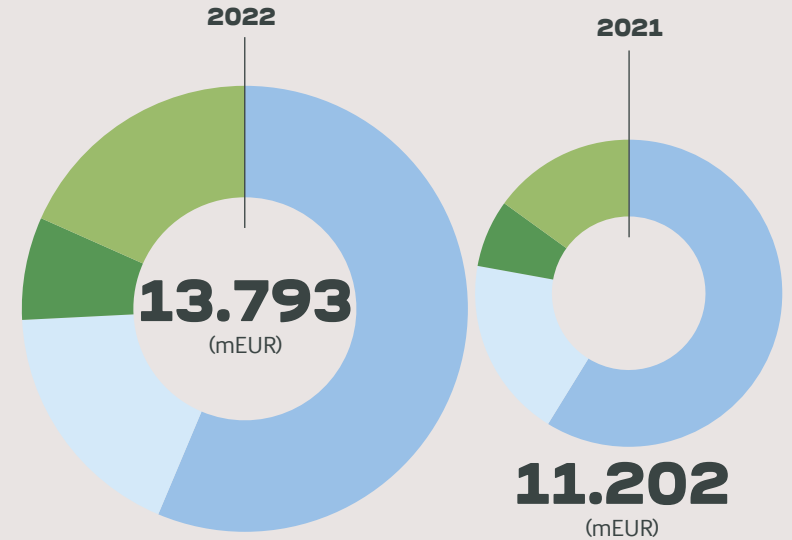
Arla Foods Ingredients stod for 7,5 procent af den samlede omsætning sammenlignet med 7,1 procent sidste år. Omsætningen steg til 1.028 millioner EUR mod 793 millioner EUR sidste år, primært som følge af prisstigninger.

Global Industry Sales og øvrige forretningsområder udgjorde 18,3 procent af den samlede omsætning og steg med 50,1 procent til 2.531 millioner EUR mod 1.686 millioner EUR sidste år. Den markante stigning skyldtes stigende markedspriser, der primært var drevet af en stagnerende global mælkeforsyning.

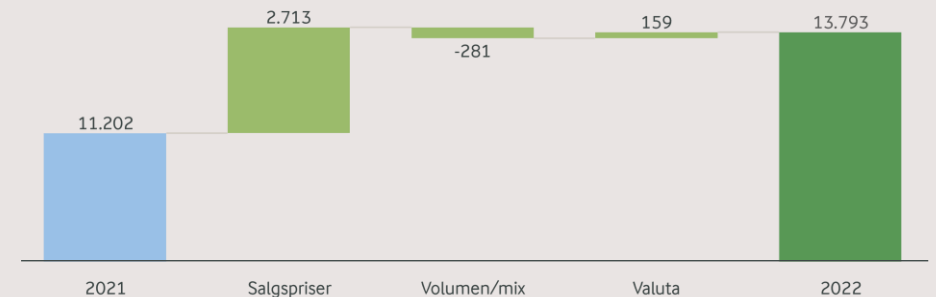
Omsætningen var positivt påvirket af valutakursbevægelser på 159 millioner EUR, der primært var drevet af USD.

Omsætning fordelt på forretningsområder

- Europa 56% (59%)
- International 18% (19%)
- Arla Foods Ingredients 8% (7%)
- Global Industry Sales og øvrigt salg 18% (15%)



Udvikling i omsætningen (mEUR)



OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

1.1 OMSÆTNING

Tabel 1.1.a viser den samlede omsætning pr. land og omfatter alt salg i de pågældende lande, uanset organisationsstruktur. Tallene kan derfor ikke sammenlignes med gennemgangen af forretningsområderne på side 19-24.

Tabel 1.1.a Omsætning fordelt på lande

(mEUR)	2022	2021	Andel af omsætningen i 2022
Storbritannien	3.474	2.891	25%
Tyskland	1.737	1.301	13%
Sverige	1.717	1.546	12%
Danmark	1.306	1.082	9%
Holland	775	598	6%
Saudi-Arabien	468	342	3%
Finland	337	309	2%
Kina	328	419	2%
Oman	302	158	2%
USA	278	215	2%
Øvrige*	3.071	2.341	22%
I alt	13.793	11.202	100%

*Øvrige lande omfatter blandt andet Belgien, Canada, De Forenede Arabiske Emirater, Spanien, Frankrig og Australien.

Tabel 1.1.b Omsætning fordelt på brands

(mEUR)	2022	2021
Arla	3.702	3.359
Lurpak	750	646
Puck	504	383
Castello	239	192
Mælkebaserede drikkevarer	353	293
Øvrige understøttede brands	746	599
Omsætning for strategiske brands	6.294	5.472
Arla Foods Ingredients	1.028	794
Global Industry Sales, private label og øvrige	6.471	4.936
I alt	13.793	11.202



Anvendt regnskabspraksis

Omsætning indregnes, når der findes en kontrakt med en kunde om produktion og levering af mejeriprodukter på tværs af forskellige produktkategorier og en række geografiske områder. Omsætningen fordelt på forretningsområder eller markeder er baseret på koncernens interne regnskabsaflæggelse.

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

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

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

Størstedelen af alle kontrakter har korte betalingsbetingelser. Derfor er regulering af den faktiske salgspris med hensyn til et finansieringselement i kontrakterne ikke nødvendig.



Usikkerheder og skøn

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

De stigende salgspriser i 2022 førte til stigende rabatter. Den endelige afregning heraf forventes ikke at være forbundet med større usikkerhed end i tidligere år.

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

OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER



Udvikling i driftsomkostninger

Driftsomkostningerne udgjorde 13.355 millioner EUR, hvilket er en stigning på 19,0 procent sammenlignet med sidste år. Stigningen var primært drevet af højere mælkepriser til ejerne og af inflation i produktionsomkostningerne og andre driftsomkostninger.

Produktionsomkostningerne steg med 26,3 procent til 11.145 millioner EUR sammenlignet med 8.822 millioner EUR sidste år. Produktionsomkostningerne, eksklusive omkostninger til rå mælk, steg til 3.965 millioner EUR sammenlignet med 3.599 millioner EUR sidste år, svarende til en stigning på 10,2 procent. Stigningen var drevet af højere energipriser og inflation i andre produktionsmaterialer som for eksempel emballage, hjælpematerialer og energi.

Salgs- og distributionsomkostningerne steg med 12,6 procent til 1.771 millioner EUR sammenlignet med 1.573 millioner EUR sidste år. Stigningen var primært drevet af højere transportomkostninger. Omkostningerne til forskning og udvikling udgjorde 86 millioner EUR sammenlignet med 89 millioner EUR sidste år.

Administrationsomkostningerne steg med 2,8 procent til 439 millioner EUR sammenlignet med 427 millioner EUR sidste år.

Ekstern volatilitet, herunder særligt udsvingene i tilgængeligheden af rå mælk, presser vores transformations- og effektivitetsprogram Fund our Future. Vi nåede dog den forventede netto-besparelse på 101 millioner EUR, hvilket primært skyldtes en bedre end forventet nettoomsætningsstyring, nettoproduktivitet i International og lavere markedsføringsomkostninger. 26 millioner EUR vedrørte øgede indtægter, og 75 millioner EUR vedrørte omkostningseffektivitet.

Omkostninger til rå mælk

Omkostningerne til rå mælk steg med 37,5 procent til 7.180 millioner EUR sammenlignet med 5.223 millioner EUR sidste år.

Ejermælk

Omkostninger relateret til ejermælk steg med 1,899 millioner EUR som følge af den højere gennemsnitlige acontomælkepris. Arlas gennemsnitlige acontomælkepris steg til 52,0 EUR-cent/kg i 2022 sammenlignet med 37,0 EUR-cent/kg sidste år, svarende til en stigning på 40,5 procent.

Anden mælk

Omkostningerne til anden mælk steg med 58 millioner EUR som følge af højere priser, der delvist blev modsvaret af lavere volumener i Storbritannien og Holland. Anden mælk består af specialmælk og anden kontraktmælk, der er købt for at imødekomme lokale markedskrav.

Personaleomkostninger og FTE'er

Personaleomkostningerne steg med 4,9 procent til 1.427 millioner EUR sammenlignet med 1.360 millioner EUR sidste år. Personaleomkostningerne steg som følge af yderligere FTE'er i Arla Foods Ingredients, fortsat insourcing af IT-aktiviteter og løbende lønstigninger.

Det samlede antal FTE'er steg til 20.907 sammenlignet med 20.617 sidste år. Yderligere oplysninger findes i ESG-afsnittet i note 1.2.

Markedsføringsomkostninger

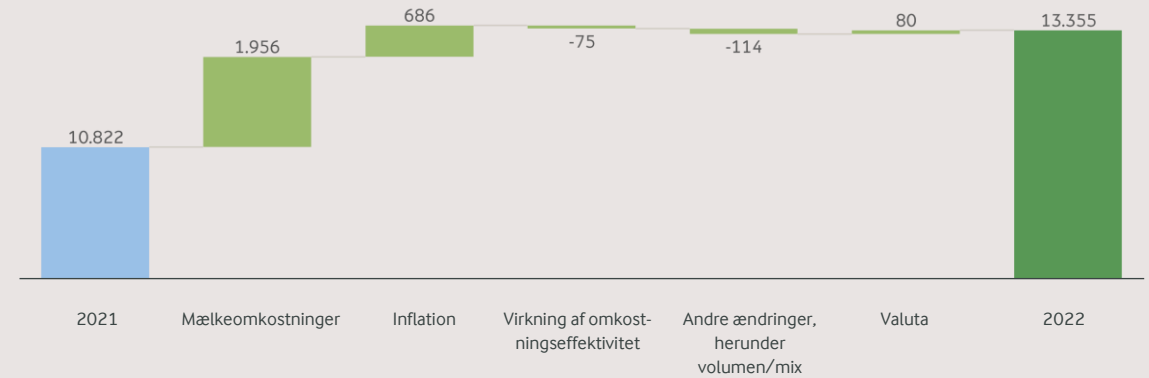
Markedsføringsomkostningerne var på samme niveau som sidste år og udgjorde 240 millioner EUR.

Af- og nedskrivninger

Af- og nedskrivninger var på samme niveau som sidste år og udgjorde 472 millioner EUR.

Udvikling i driftsomkostninger

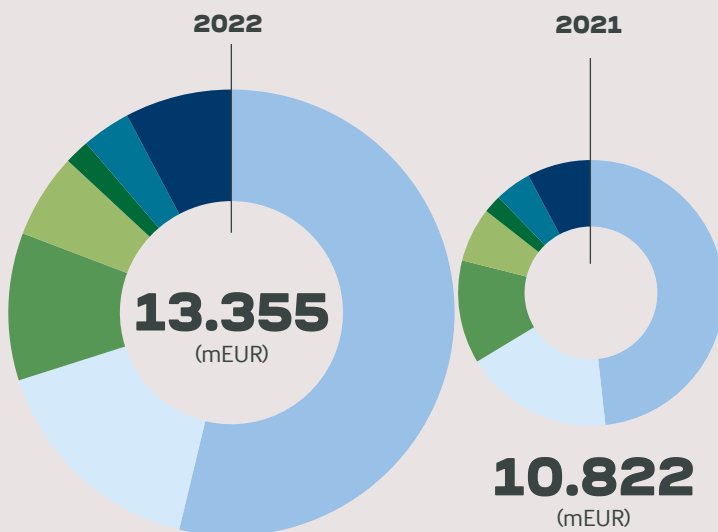
(mEUR)



OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER

Omkostninger fordelt på type



Tabel 1.2.a Driftsomkostninger fordelt på funktion og type

(mEUR)	2022	2021
Produktionsomkostninger	11.145	8.822
Salgs- og distributionsomkostninger	1.771	1.573
Administrationsomkostninger	439	427
I alt	13.355	10.822
Specifikation:		
Indvejet rå mælk	7.180	5.223
Øvrige produktionsmaterialer*	2.181	1.959
Personaleomkostninger	1.427	1.360
Transportomkostninger	820	718
Markedsføringsomkostninger	240	238
Af- og nedskrivninger	472	480
Øvrige omkostninger**	1.035	844
I alt	13.355	10.822

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

**Øvrige omkostninger omfatter primært vedligeholdelse, energi og IT

Tabel 1.2.b Indvejet rå mælk

	2022		2021	
	mkg	mEUR	mkg	mEUR
Ejermælk	12.494	6.661	12.518	4.762
Anden mælk	961	519	1.128	461
I alt	13.455	7.180	13.646	5.223

OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER

Tabel 1.2.c Personalemkostninger
(mEUR)

	2022	2021
Lønninger og vederlag	1.239	1.177
Pensioner – bidragsbaserede pensionsordninger	90	83
Pensioner – ydelsesbaserede pensionsordninger	1	5
Øvrige omkostninger til social sikring	97	95
I alt	1.427	1.360
Personalemkostninger vedrører:		
Produktionsomkostninger	800	756
Salgs- og distributionsomkostninger	412	394
Administrationsomkostninger	215	210
I alt	1.427	1.360
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	20.907	20.617

Tabel 1.2.d Af- og nedskrivninger
(mEUR)

	2022	2021
Afskrivninger, immaterielle aktiver	61	74
Afskrivninger, materielle aktiver og leasingaktiver	411	406
I alt	472	480
Af- og nedskrivninger vedrører:		
Produktionsomkostninger	336	329
Salgs- og distributionsomkostninger	67	75
Administrationsomkostninger	69	76
I alt	472	480



Anvendt regnskabspraksis

Produktionsomkostninger

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

Salgs- og distributionsomkostninger

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

Administrationsomkostninger

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

OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

1.3 ØVRIGE DRIFTSINDTÆGTER OG -OMKOSTNINGER



Øvrige indtægter og omkostninger

Øvrige driftsindtægter og -omkostninger udgjorde netto 31 millioner EUR sammenlignet med 35 millioner EUR sidste år.

Nettoindtægterne på 31 millioner EUR kan primært henføres til råvaresikring på 72 millioner EUR, salg af overskydende elektricitet på 26 millioner EUR og positiv valutasikring på 8 millioner EUR. Dette blev modsvaret af negativ valutasikring på 76 millioner EUR og et tab som følge af frasalget af de russiske aktiviteter på 19 millioner EUR.



Anvendt regnskabspraksis

Øvrige driftsindtægter og -omkostninger omfatter poster uden for almindelig mejeridrift, herunder gevinster og tab ved bilæggelse af tvister, gevinster ved omvurdering i forbindelse med trinvis overtagelse af selskaber, nettoresultatet fra finansielle sikringsaktiviteter og nettoresultatet fra produktion og salg af energi fra vores biogasanlæg. Desuden omfatter posten gevinster og tab ved afhændelse af anlægsaktiver og frasalget af virksomheder.

Tabel 1.3 Øvrige nettodriftsindtægter

(mEUR)	2022	2021
Salg af elektricitet	58	28
Indtægter fra sikringsinstrumenter overført fra egenkapitalen	80	36
Gevinst ved afhændelse af immaterielle og materielle aktiver	11	17
Øvrige poster	13	29
Øvrige driftsindtægter	162	110
Omkostninger vedrørende salg af elektricitet	-32	-24
Omkostninger til sikringsinstrumenter overført fra egenkapitalen	-76	-38
Øvrige poster	-23	-13
Øvrige driftsomkostninger	-131	-75

OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

1.4 KPI'ER

1.4.1 ARLAINDTJENING



Kommentarer til regnskabet

Arlaindtjeningen er et vigtigt nøgletal for Arlas overordnede indtjening og udtrykker den værdi, der tilføres hvert kg mælk, som leveres af vores andelshavere. Arlaindtjeningen beregnes som den standardiserede acontomælkepris, der er indregnet i produktionsomkostningerne, tillagt Arla Foods ambas andel af årets resultat, der kan henføres til andelshaverne, divideret med den indvejede mælkemængde for 2022. Arlaindtjeningen var på 55,1 EUR-cent/kg ejermælk sammenlignet med 39,7 EUR-cent/kg ejermælk sidste år.

De alternative resultatmål, der er beskrevet i note 4.1, er KPI'er (Key Performance Indicators) for koncernen. De er ikke et krav i henhold til IFRS.

Tabel 1.4.1 Arlaindtjening

	2022			2021		
	mEUR	mkg	EUR-cent/kg	mEUR	mkg	EUR-cent/kg
Ejermælk	6.661	12.494	53,3	4.762	12.518	38,0
Regulering til standardmælk (4,2% fedt, 3,4% protein)			-1,3			-1,0
Arla Foods ambas andel af årets resultat	382		3,1	332		2,7
I alt		12.494	55,1		12.518	39,7

OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

1.4 KPI'ER

1.4.2 VOLUMENDREVET OMSÆTNINGSVÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS



Kommentarer til regnskabet

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

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

VDOV for strategiske brands faldt med 3,2 procent i 2022 efter betydelige stigninger de sidste to år. Selvom efterspørgslen efter brandede produkter fortsat er høj i detailhandlen, har de inflationsrelaterede prisstigninger betydet, at nogle kunder er gået over til billigere, ikke-brandede produkter.



Anvendt regnskabspraksis

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands er et mål for andelen af omsætningsvæksten i forhold til volumener.

Den volumendrevne omsætning beregnes ved at holde priserne fast år mod år.

Den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands beregnes som volumenvæksten på -176 millioner EUR divideret med sidste års samlede omsætning for strategiske brands på 5.472 millioner EUR og udgjorde -3,2 procent i 2022.

Tabel 1.4.2 Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

(mEUR)	2022	2021
Omsætning for strategiske brands sidste år	5.472	5.156
Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands	-176	230
Pris- og valutakursreguleringer	998	86
Omsætning for strategiske brands	6.294	5.472
Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands, %	-3,2%	4,5%

1.4.3 RESULTATANDEL



Kommentarer til regnskabet

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

For 2022 udgjorde overskuddet til andelshaverne 382 millioner EUR mod 332 millioner EUR sidste år. Dette svarer til 2,8 procent af omsætningen eller 3,1 EUR-cent pr. kg leveret mælk og er fordelt på efterbetaling og konsolidering som beskrevet under resultatdisponering.



Anvendt regnskabspraksis

Resultatandelen er et mål for overskuddet set i forhold til omsætningen, opgjort som Arla Foods ambas andel af årets resultat divideret med den samlede omsætning.

Resultatandelen beregnes som 382 millioner EUR divideret med 13.793 millioner EUR og udgjorde 2,8 procent i 2022.

Tabel 1.4.3 Resultatandel

(mEUR)	2022	2021
Omsætning	13.793	11.202
Årets resultat	400	346
Resultat vedrørende minoritetsinteresser	-18	-14
Resultat, der kan henføres til andelshavere	382	332
Resultatandel	2,8%	3,0%

NETTOARBEJDSKAPITAL

2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL, ØVRIGE TILGODEHAVENDER OG KORTFRISTEDE FORPLIGTELSE



Udvikling i nettoarbejdskapital

Nettoarbejdskapitalen steg med 632 millioner EUR til 1.442 millioner EUR mod 810 millioner EUR sidste år, hvilket svarer til en stigning på 78 procent. Stigningen var drevet af større varebeholdninger og tilgodehavender fra salg, der delvist blev modsvaret af leverandørgæld og anden gæld.

Varebeholdninger

Varebeholdningerne steg med 42 procent til 1.772 millioner EUR sammenlignet med 1.248 millioner EUR sidste år. Stigningen var drevet af højere mælkepriser til vores andelshavere, højere energipriser og inflation i andre produktionsmaterialer som for eksempel emballage, hjælpematerialer og energi. Stigningen skyldtes i mindre grad også større lagervolumen og ændret sammensætning af varebeholdninger sammenlignet med sidste år. Eksklusive valutaeffekter steg den regnskabsmæssige værdi af varebeholdninger med 558 millioner EUR.

Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg steg med 26 procent til 1.267 millioner EUR sammenlignet med 1.007 millioner EUR sidste år. Udviklingen var drevet af stigende salgspriser og blev delvist modsvaret af en øget anvendelse af finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg. Koncernen har anvendt disse programmer til at styre likviditeten og mindske kreditrisikoen ved tilgodehavender fra salg.

Eksposering for kreditrisiko på tilgodehavender fra salg styres af koncernpolitikker. Kreditrammer fastsættes på grundlag af kundens finansielle stilling og de aktuelle markedsvilkår. Koncernens kundeportefølje er kendetegnet ved stor spredning, hvad angår geografi, industrisektor og kundernes størrelse. I 2022 var koncernen ikke ekstraordinært eksponeret for kreditrisici i forhold til enkelte større kunders betalingsevne, men alene for de generelle kreditrisici i detailbranchen. Læs mere om kreditrisiko i note 4.1.5.

Forfaldne tilgodehavender over 30 dage udgjorde 8,8 procent af tilgodehavenderne fra salg mod 6,5 procent sidste år. Hensættelsen til forventede tab var på 19 millioner EUR mod 15 millioner EUR sidste år.

Den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavender fra salg steg med 290 millioner EUR, eksklusive valutaeffekter.

Leverandørgæld og anden gæld

Leverandørgæld og anden gæld steg med 11 procent til 1.597 millioner EUR sammenlignet med 1.445 millioner EUR sidste år. Inflationen var hovedårsagen til udviklingen.

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

Udvidede betalingsbetingelser er ikke en del af selve programmerne, men aftales direkte med leverandørerne.

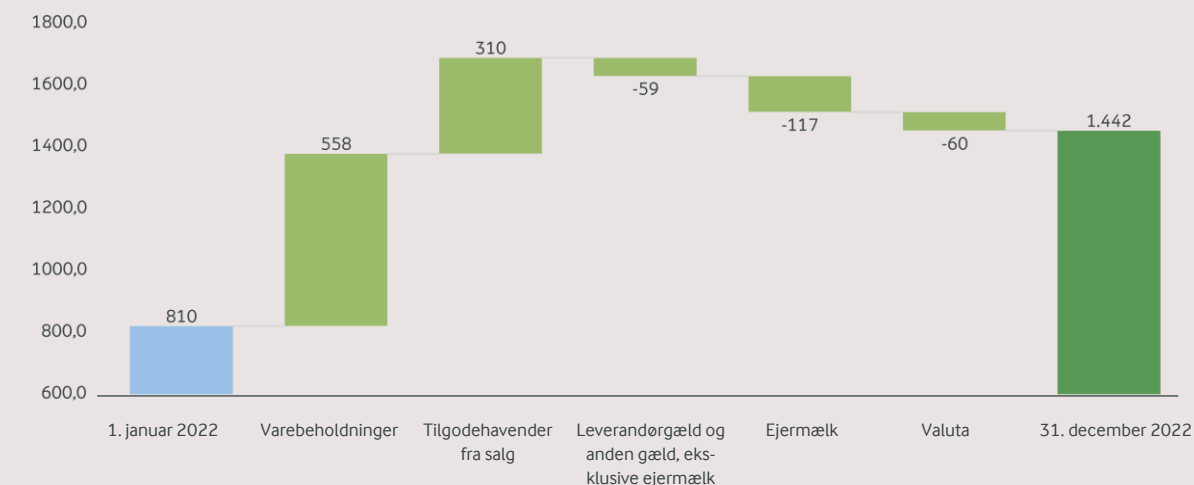
Likviditetsrisikoen for Arla ved ordningernes ophør er begrænset. Betalingsbetingelserne for leverandører, der deltager i ordningerne, er maksimalt 180 dage. Anvendelsen af Supply Chain-finansieringsprogrammerne var på samme niveau som sidste år.

Eksklusive valutaeffekter steg den regnskabsmæssige værdi af leverandørgæld og anden gæld, inklusive ejermælk, med 176 millioner EUR.

Øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser

Øvrige tilgodehavender steg med 34 millioner EUR til 319 millioner EUR sammenlignet med 285 millioner EUR sidste år og består primært af tilgodehavende moms og afgifter. Øvrige kortfristede forpligtelser steg med 21 millioner EUR til 301 millioner EUR sammenlignet med 280 millioner EUR sidste år. Øvrige kortfristede forpligtelser består hovedsageligt af HR-relaterede periodiseringer.

Udvikling i nettoarbejdskapital (mEUR)



NETTOARBEJDSKAPITAL

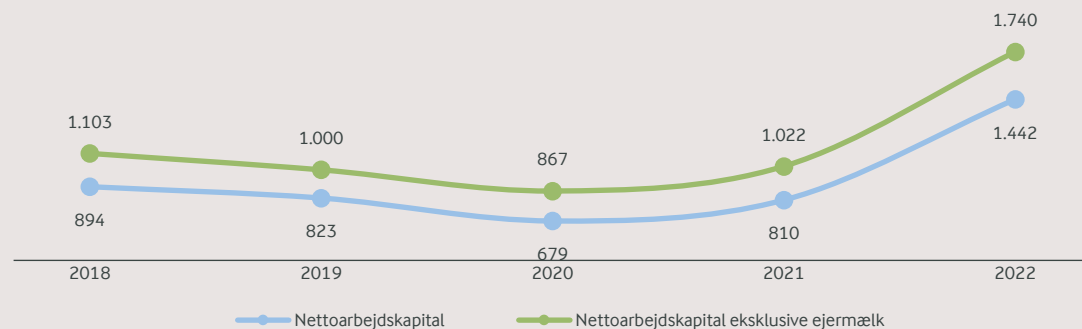
2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL, ØVRIGE TILGODEHAVENDER OG KORTFRISTEDE FORPLIGTELSE

Tabel 2.1.a Nettoarbejdskapital

(mEUR)	1. januar	Pengestrømme Indregnet i pengestrømme fra driftsaktiviteter	Ikke-likvide ændringer		31. december
			Nedskrivninger	Valuta	
2022					
Varebeholdninger	1.248	569	-11	-34	1.772
Tilgodehavender fra salg	1.007	318	-4	-54	1.267
Leverandørgæld og anden gæld	-1.445	-180	-	28	-1.597
Nettoarbejdskapital i alt	810	707	-15	-60	1.442
2021					
Varebeholdninger	1.080	135	-3	36	1.248
Tilgodehavender fra salg	811	171	-1	26	1.007
Leverandørgæld og anden gæld	-1.212	-216	-	-17	-1.445
Nettoarbejdskapital i alt	679	90	-4	45	810

Tabel 2.1.b Varebeholdninger

(mEUR)	2022	2021
Varebeholdninger før nedskrivninger	1.801	1.269
Nedskrivninger	-29	-21
Varebeholdninger i alt	1.772	1.248
Råvarer og hjælpematerialer	401	274
Varer under fremstilling	622	382
Fremstillede varer og handelsvarer	749	592
Varebeholdninger i alt	1.772	1.248

Nettoarbejdskapital
(mEUR)

Tabel 2.1.c Tilgodehavender fra salg

(mEUR)	2022	2021
Tilgodehavender fra salg før hensættelse til forventede tab	1.286	1.022
Hensættelse til forventede tab	-19	-15
Tilgodehavender fra salg i alt	1.267	1.007

Tabel 2.1.d Aldersprofil for tilgodehavender fra salg

(mEUR)	2022		2021	
	Regnskabsmæssig værdi, brutto	Andel af forventede tab	Regnskabsmæssig værdi, brutto	Andel af forventede tab
Ikke forfaldne	1.013	0%	837	0%
Forfaldne under 30 dage	160	0%	119	0%
Forfaldne mellem 30 og 89 dage	72	1%	38	3%
Forfaldne over 90 dage	41	44%	28	50%
Tilgodehavender fra salg i alt	1.286		1.022	

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



NETTOARBEJDSKAPITAL

2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL, ØVRIGE TILGODEHAVENDER OG KORTFRISTEDE FORPLIGTELSE



Anvendt regnskabspraksis Varebeholdninger

Varebeholdninger måles til kostprisen opgjort efter FIFO-metoden eller nettorealiseringsværdien, hvor denne er lavere. Nettorealiseringsværdien fastsættes under hensyntagen til varebeholdningernes kurans og et skøn over salgspri- sen med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkost- ninger, der skal afholdes for at effektuere salget.

Kostprisen for råvarer, hjælpematerialer og handelsvarer omfatter anskaffelsesprisen med tillæg af hjemtagelsesom- kostninger. Acontomælkeprisen til Arlas ejere anvendes som anskaffelsesprisen for ejermælk.

Kostprisen for varer under fremstilling og fremstillede varer omfatter også en passende andel af de indirekte produktions- omkostninger, herunder afskrivninger, på grundlag af produ- ktionsanlæggenes normale driftskapacitet.

Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg indregnes med det fakturerede beløb med fradrag af forventede tab efter den forenklede metode for beløb, som anses for uerholdelige (amortiseret kostpris). Forventede tab opgøres som forskellen mellem den regn- skabsmæssige værdi og nutidsværdien af de forventede pengestrømme.

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

Indregningen af tilgodehavender fra salg, der er omfattet af finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg, ophø- rer, når kriterierne for ophør af indregning er opfyldt, og alle væsentlige risici og fordele er overført.

Leverandørgæld og anden gæld

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

Beløb, der skal betales til leverandører, som er omfattet af Supply Chain-finansieringsprogrammer, klassificeres som leverandørgæld i balancen og i pengestrømsopgørelsen som pengestrømme fra arbejdskapital.

Øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser

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



Usikkerheder og skøn Varebeholdninger

Koncernen anvender månedlige standardomkostninger til beregning af varebeholdninger og reviderer alle indirekte pro- duktionsomkostninger mindst én gang om året. Standardom- kostninger revideres også, hvis de afviger væsentligt fra den faktiske kostpris for det individuelle produkt. En nøglekompo- nent i beregningen af standardomkostninger er kostprisen for mælkeproducenternes rå mælk. Denne fastsættes på grund- lag af den gennemsnitlige acontomælkepris på produktions- datoen for varebeholdninger.

På grund af den makroøkonomiske volatilitet og den deraf følgende indvirkning på markedspriserne blev værdiansættel- sen af individuelle omkostningskomponenter såsom mælke- baserede komponenter, energi, emballage, hjælpematerialer med videre i vores standardomkostningsmodeller opdateret adskillige gange i 2022 og grundigt gennemgået pr. 31. de- cember 2022.

Konverteringen fra standardomkostninger for at afspejle omkostningerne på produktionstidspunktet for de enkelte varebeholdningskategorier er tilsvarende blevet nøje vurderet.

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

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

Tilgodehavender

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

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

På baggrund af den makroøkonomiske volatilitet og de stigende salgspri- ser i 2022 er de forventede tab blevet nøje vurderet.

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

Finansieringsprogrammer

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

ANVENDT KAPITAL

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER OG GOODWILL



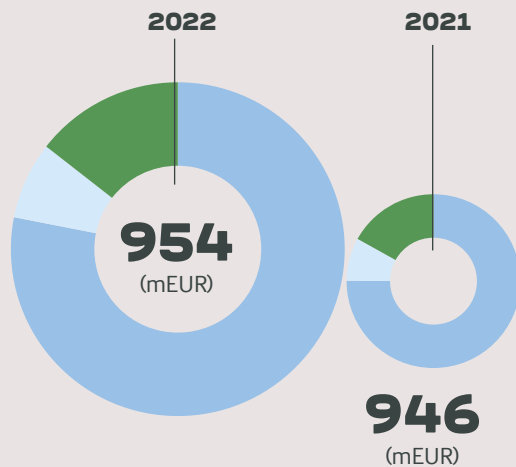
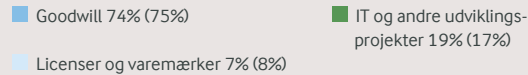
Immaterielle aktiver og goodwill

Immaterielle aktiver og goodwill udgjorde 954 millioner EUR og er dermed på samme niveau som sidste år.

Goodwill

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill udgjorde 702 millioner EUR i forhold til 710 millioner EUR sidste år. Årets tilgang på 16 millioner EUR vedrørte et opkøb i vores forretning i Kina. Ud af den regnskabsmæssige værdi af goodwill vedrørte

Immaterielle aktiver og goodwill



473 millioner EUR aktiviteter i Storbritannien mod 498 millioner EUR året før. Yderligere oplysninger findes i tabel 3.1.b.

Licenser og varemærker etc.

Den regnskabsmæssige værdi af licenser og varemærker udgjorde 66 millioner EUR sammenlignet med 76 millioner EUR sidste år. Den regnskabsmæssige værdi vedrører primært indregning af varemærker i forbindelse med virksomhedssammenlutninger og omfatter brands som Yeo Valley® og Svensk Mjølke®. Faldet i værdi i forhold til sidste år skyldtes amortiseringer.

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

IT og andre udviklingsprojekter

Den regnskabsmæssige værdi af IT og andre udviklingsprojekter var 186 millioner EUR mod 160 millioner EUR sidste år. Koncernen fortsatte med at investere i IT-projekter med yderligere 76 millioner EUR. Et af de vigtigste projekter i 2022 var en generel opgradering af vores SAP-plattform.

Tabel 3.1.a Immaterielle aktiver og goodwill

(mEUR)	Goodwill	Licenser og varemærker	IT og andre udviklingsprojekter	I alt
2022				
Kostpris 1. januar	710	166	558	1.434
Valutakursreguleringer	-22	-6	-1	-29
Tilgange	16	-	76	92
Nedskrivninger	-2	-	-	-2
Afgange	-	-	-2	-2
Kostpris 31. december	702	160	631	1.493
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-90	-398	-488
Valutakursreguleringer	-	3	5	8
Årets af- og nedskrivninger	-	-7	-54	-61
Afskrivning på afgang	-	-	2	2
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-94	-445	-539
Regnskabsmæssig værdi 31. december	702	66	186	954
2021				
Kostpris 1. januar	667	163	513	1.343
Valutakursreguleringer	43	3	2	48
Tilgange	-	-	45	45
Afgange	-	-	-2	-2
Kostpris 31. december	710	166	558	1.434
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-82	-330	-412
Valutakursreguleringer	-	-1	-3	-4
Årets af- og nedskrivninger	-	-7	-67	-74
Afskrivning på afgang	-	-	2	2
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-90	-398	-488
Regnskabsmæssig værdi 31. december	710	76	160	946

ANVENDT KAPITAL

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER OG GOODWILL



Anvendt regnskabspraksis Goodwill

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

Licenser og varemærker

Licenser og varemærker indregnes ved første indregning til kostpris. Kostprisen afskrives derefter lineært over den forventede brugstid, dog maksimalt 20 år.

IT og andre udviklingsprojekter

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

3.1.1 VÆRDIFORRINGELSESTEST AF GOODWILL



Værdiforringelsestest

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

Grundlag for værdiforringelsestest og anvendte skøn

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

Procedure for værdiforringelsestest

Værdiforringelsestest af goodwill er baseret på en vurdering af nytteværdien. Mælkeomkostningerne i prognosen indregnes med en mælkepris svarende til prisen på tidspunktet for testen og på længere sigt. Den væsentligste forudsætning er en fremtidig lønsomhed baseret på en kombineret effekt af at flytte den indvejede mælk over i value-add-produkter og mere rentable markeder samt initiativer, der skal gøre driften mere effektiv.

Testresultater

Et øget renteniveau førte til en højere diskonteringsfaktor, hvilket resulterede i et lavere beregnet råderum. Det lavere råderum førte til en nøje overvågning af vores goodwillpositioner og vurdering af understøttende business cases i hele året.

Følsomhedsanalyser viste, at marginerne i Storbritannien med de anvendte diskonteringsfaktorer kunne reduceres med 1 procentpoint uden risiko for værdiforringelse. For goodwill vedrørende Finland kunne en tilsvarende reduktion af marginerne føre til en lavere regnskabsmæssig værdi. Markedsituationen i Finland er imidlertid blevet bedre, efter at de detaljerede beregninger er blevet foretaget.

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

	2022	2021
Storbritannien	473	498
Finland	40	40
Sverige	20	22
Andet	60	63
Europa i alt	593	623
MENA	83	78
Kina	16	-
International	99	78
Argentina	10	9
Arla Foods Ingredients	10	9
I alt	702	710

Tabel 3.1.1 Vigtigste forudsætninger

(mEUR)	2022		2021	
	Diskonteringsfaktor, efter skat	Diskonteringsfaktor, før skat	Diskonteringsfaktor, efter skat	Diskonteringsfaktor, før skat
Storbritannien	8,6%	9,5%	6,5%	7,2%
Finland	7,6%	8,2%	5,6%	6,0%
Sverige	7,6%	8,4%	6,1%	6,7%
Europa, øvrige	7,4%	8,3%	5,7%	6,3%
MENA	13,0%	14,4%	12,0%	13,7%
Arla Foods Ingredients	8,1%	9,1%	6,3%	7,0%

ANVENDT KAPITAL

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER OG GOODWILL



Anvendt regnskabspraksis

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

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

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

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

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



Usikkerheder og skøn

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

Værdiforringelsestest af goodwill foretages som minimum årligt for hver gruppe af pengestrømsfrembringende enheder, hvortil goodwill er allokeret. I 2022 vurderede vi validiteten af vores 2026-mål i lyset af volatiliteten på det makroøkonomiske område og i mejerisektoren og foretog en mere grundig analyse og test af vores goodwillpositioner sammenlignet med de normale procedurer.

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

Forventede fremtidige frie pengestrømme

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

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

Diskonteringsfaktorer

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



ANVENDT KAPITAL

3.2 MATERIELLE AKTIVER



Materielle aktiver

Arlas primære materielle aktiver er placeret i Danmark, Storbritannien, Tyskland og Sverige. Den regnskabsmæssige værdi udgjorde 3.031 millioner EUR sammenlignet med 3.072 millioner EUR sidste år.

Tilgange udgjorde 429 millioner EUR mod 521 millioner EUR sidste år.

Tilgange omfattede færdiggørelsen af pulvertårnet i Pronsfeld i Tyskland, investeringer i produktionsfaciliteterne i Bahrain og udvidelsen af produktionskapaciteten for mozzarella i Danmark.

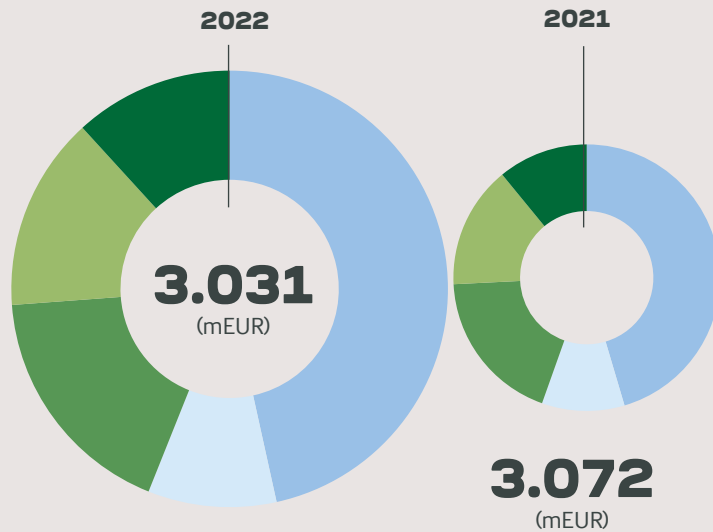
Nye projekter omfattede investeringer i en kapacitetsforøgelse for mælkebaserede drikke i Esbjerg, opgradering af emballageudstyr i Oakthorpe i Storbritannien og investeringer i vækst i Arla Foods Ingredients.

Afskrivninger udgjorde 411 millioner EUR og er dermed på samme niveau som sidste år.

Materielle aktiver fordelt på lande

Danmark 47% (45%)
Sverige 10% (10%)
Storbritannien 18% (19%)

Tyskland 14% (15%)
Øvrige 11% (11%)



Tabel 3.2.a Materielle aktiver

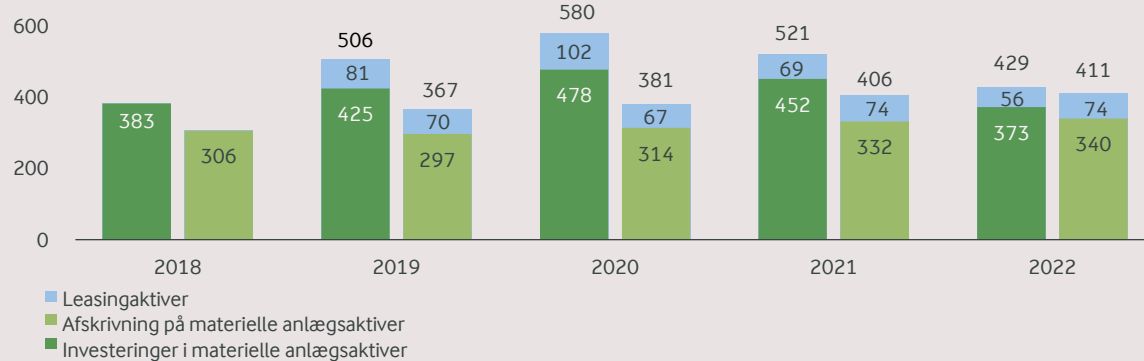
(mEUR)	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Aktiver under opførelse	I alt
2022					
Kostpris 1. januar	1.987	3.800	782	413	6.982
Valutakursreguleringer	-43	-73	-19	-3	-138
Tilgange	58	114	58	199	429
Overført fra aktiver under opførelse	62	189	21	-272	-
Afgange	-17	-46	-37	-4	-104
Kostpris 31. december	2.047	3.984	805	333	7.169
Af- og nedskrivninger 1. januar	-838	-2.489	-583	-	-3.910
Valutakursreguleringer	22	57	17	-	96
Årets af- og nedskrivninger	-86	-247	-78	-	-411
Afskrivning på afgange	14	38	35	-	87
Af- og nedskrivninger 31. december	-888	-2.641	-609	-	-4.138
Regnskabsmæssig værdi 31. december	1.159	1.343	196	333	3.031
Leasingaktiver, der indgår i den regnskabsmæssige værdi 31. december	124	11	74	-	209
2021					
Kostpris 1. januar	1.770	3.471	724	453	6.418
Valutakursreguleringer	38	45	20	11	114
Tilgange	104	133	53	231	521
Overført fra aktiver under opførelse	100	169	12	-281	-
Afgange	-27	-46	-32	-1	-106
Omklassificering	2	28	5	-	35
Kostpris 31. december	1.987	3.800	782	413	6.982
Af- og nedskrivninger 1. januar	-764	-2.219	-520	-	-3.503
Valutakursreguleringer	-9	-29	-11	-	-49
Årets af- og nedskrivninger	-78	-251	-77	-	-406
Afskrivning på afgange	15	38	30	-	83
Omklassificering	-2	-28	-5	-	-35
Af- og nedskrivninger 31. december	-838	-2.489	-583	-	-3.910
Regnskabsmæssig værdi 31. december	1.149	1.311	199	413	3.072
Leasingaktiver, der indgår i den regnskabsmæssige værdi 31. december	141	8	81	-	230

ANVENDT KAPITAL

3.2 MATERIELLE AKTIVER

Investeringer i og afskrivninger på materielle aktiver og leasingaktiver

(mEUR)



Tabel 3.2.b Anslået levetid i år

(mEUR)

	2022	2021
Kontorbygninger	50	50
Produktionsbygninger	20-30	20-30
Tekniske anlæg	5-20	5-20
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3-7	3-7



Anvendt regnskabspraksis

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

Omkostninger

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

Afskrivninger

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

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



Usikkerheder og skøn

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

På grund af klimarelaterede risici kan Arla komme til at opleve fremtidige forringelser af produktionskapaciteten som følge af udstyr, der er blevet forældet i forbindelse med bæredygtighedsomstillingen, eller overskydende produktionskapacitet, hvis mælkemængderne og driften falder.

Langfristede aktiver i balancen var ikke påvirket af sådanne nedskrivninger i 2022. Bæredygtighed er nu en integreret del af alle CAPEX-investeringer, som sikrer, at de fremtidige investeringer imødekommer de identificerede risici.

ANVENDT KAPITAL

3.2 MATERIELLE AKTIVER

3.2.1 LEASINGAKTIVER



Leasingaktiver

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

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

Årets tilgang i leasingaktiver udgjorde 56 millioner EUR mod 69 millioner EUR sidste år. Den samlede regnskabsmæssige værdi af leasingaktiver var 209 millioner EUR sammenlignet med 230 millioner EUR sidste år som vist i tabel 3.2.1.a. Leasingforpligtelser er angivet i note 4.3.



Anvendt regnskabspraksis

Alle leasingkontrakter indregnes som et leasingaktiv og en tilsvarende forpligtelse på det tidspunkt, hvor det leasede aktiv er til rådighed for koncernen. En leasingforpligtelse måles i første omgang på baggrund af nutidsværdien, som omfatter nettonutidsværdien af faste leasingydelse minus eventuelle tilgodehavende leasingincitament, variable leasingydelser baseret på et indeks eller en procentsats og en potentiel udnyttelseskurs, hvis der findes en køboption.

Leasingydelserne diskonteres ved hjælp af en trinvist stigende lånerente.

Det tilsvarende leasingaktiv måles til kostpris, der omfatter den oprindelige måling af leasingforpligtelsen og eventuelle leasingydelser, der foretages på eller før ikrafttrædelsestidspunktet, minus eventuelle modtagne leasingincitament og eventuelle indledende direkte omkostninger samt genetableringsomkostninger.

Leasingaktivet afskrives efterfølgende lineært over aktivets levetid eller leasingperioden, hvis denne er kortere.

Hver leasingydelse omfatter en reduktion af leasingforpligtelsen og en finansieringsomkostning. Finansieringsomkostningen indregnes i resultatopgørelsen over leasingperioden som en konstant periodisk rente på forpligtelsens restbeløb.

Kortfristede leasingkontrakter og leasingkontrakter vedrørende aktiver med lav værdi udgiftsføres i resultatopgørelsen.



Usikkerheder og skøn

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

Tabel 3.2.1.a Leasingaktiver

(mEUR)	Leasingaktiver – grunde og bygninger	Leasingaktiver – tekniske anlæg og maskiner	Leasingaktiver – andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Leasingaktiver i alt
2022				
Regnskabsmæssig værdi 1. januar	141	8	81	230
Tilgange	17	9	30	56
Afgange	-7	-12	-32	-51
Af- og nedskrivninger for året	-30	-6	-35	-71
Afskrivning på afgange	7	12	31	50
Valutakursreguleringer	-4	-	-1	-5
Regnskabsmæssig værdi 31. december	124	11	74	209
2021				
Regnskabsmæssig værdi 1. januar	136	13	80	229
Tilgange	30	4	35	69
Afgange	-5	-7	-18	-30
Af- og nedskrivninger for året	-31	-9	-34	-74
Afskrivning på afgange	5	6	16	27
Valutakursreguleringer	6	1	2	9
Regnskabsmæssig værdi 31. december	141	8	81	230

Tabel 3.2.1.b Beløb indregnet i resultatopgørelsen

(mEUR)	2022	2021
Udgifter i forbindelse med kortfristede leasingkontrakter og leasingkontrakter med lav værdi	40	38
Renteomkostninger vedrørende leasingforpligtelser	7	7
Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen	47	45
Betaling af leasinggæld	71	73
Samlede pengestrømme vedrørende leasingaktiver	118	118

ANVENDT KAPITAL

3.3 ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER OG JOINT VENTURES



Associerede virksomheder og joint ventures

Resultatandelen i associerede virksomheder og joint ventures steg med 13 procent til 60 millioner EUR sammenlignet med 53 millioner EUR sidste år og vedrører primært resultatet fra vores kapitalandel i Mengniu.

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

Koncernens forholdsmæssige andel af den indre værdi i CDH, inklusive kapitalandelen i Mengniu, var 448 millioner EUR sammenlignet med 416 millioner EUR sidste år. Den regnskabsmæssige værdi af kapitalandelen i CDH omfattede goodwill på 149 millioner EUR mod 158 millioner EUR sidste år drevet af valutareguleringer.

Dagsværdien af den indirekte ejerandel i Mengniu udgjorde 888 millioner EUR sammenlignet med 1.043 millioner EUR sidste år baseret på den officielle børskurs pr. 31. december 2022.

Nedskrivningsrisici omfatter blandt andet et betydeligt og langsigtet fald i førende aktieindekser i Asien eller en negativ og varig reduktion i det forventede resultat for Mengniu. Da dagsværdien overstiger den regnskabsmæssige værdi af kapitalandelen, er der ikke er indikationer på nedskrivningsbehov.

Mengniu havde en koncernomsætning på 12.214 millioner EUR og et resultat på 696 millioner EUR i 2021. Der findes ingen konsoliderede regnskabstal for CDH-koncernen. CDH

har ingen anden betydelig kapitalandel end kapitalandelen i Mengniu, og den oplyste omsætning vedrører modtagne udbyttebetalinger fra Mengniu. I kraft af kapitalandelen i CDH har Arla en indirekte kapitalandel på 5,3 procent i Mengniu. Se tabel 3.3.b for flere oplysninger om CDH.

Den regnskabsmæssige værdi af kapitalandelen vedrørende medlemskabet af Lantbrukarnas Riksförbund i Sverige udgjorde 93 millioner EUR og var på samme niveau som sidste år.

Joint ventures

Den regnskabsmæssige værdi af joint ventures steg til 24 millioner EUR i forhold til 20 millioner EUR sidste år. Værdien vedrørte primært det tyske joint venture ArNoCo.

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

	2022	2021
Værdi af associerede virksomheder og joint ventures		
Andel af egenkapital i COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)	290	267
Goodwill i COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)	158	149
Andel af egenkapital i ikke-væsentlige associerede virksomheder	93	94
Indregnet værdi af associerede virksomheder	541	510
Andel af egenkapital i ikke-væsentlige joint ventures	24	20
Indregnet værdi af associerede virksomheder og joint ventures	565	530

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

	2022	2021
Omsætning	44	-
Resultat efter skat	44	-
Langfristede aktiver	742	729
Modtaget udbytte	12	12
Ejerandel	30%	30%
Koncernens andel af resultatet efter skat	44	36
Indregnet værdi	448	416
<i>COFCO Dairy Holdings Ltd. har ingen andre væsentlige aktiver eller passiver</i>		
<i>*Baseret på de senest tilgængelige regnskaber</i>		
Dagsværdi baseret på den officielle børskurs	888	1.043

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

	2022	2021
Varesalg	31	56
Køb af varer	48	68
Tilgodehavender fra salg*	3	13
Leverandørgæld*	-21	-5

**Inkluderet i øvrige tilgodehavender og anden gæld*

ANVENDT KAPITAL

3.3 ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER OG JOINT VENTURES



Anvendt regnskabspraksis

Virksomheder, hvori Arla udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder. Kapitalandele, i forbindelse med hvilke Arla udøver fælles bestemmende indflydelse, betragtes som joint ventures.

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

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

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

Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures med negative indre værdier måles til 0. Såfremt Arla har en

retlig eller faktisk forpligtelse til at dække et tab i den associerede virksomhed eller det pågældende joint venture, indregnes dette under hensatte forpligtelser. Skyldige beløb fra associerede virksomheder og joint ventures nedskrives i det omfang, det skyldige beløb anses for uerholdeligt. Der foretages en værdiforringelsestest, hvis der foreligger indikation på værdiforringelse, for eksempel ved væsentlige negative ændringer i det miljø, hvori den associerede virksomhed eller det pågældende joint venture opererer, eller ved et betydeligt eller vedvarende fald i dagsværdien af kapitalandelen til under dens regnskabsmæssige værdi.

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



Usikkerheder og skøn

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

CDH og Mengniu

Koncernen har en kapitalandel på 30 procent i CDH, der betragtes som en associeret virksomhed på baggrund af en samarbejdsaftale, som giver koncernen betydelig indflydelse, herunder ret til at være repræsenteret i bestyrelsen. Samarbejdsaftalen med CDH giver også Arla ret til at være repræsenteret i bestyrelsen i Mengniu – et Hongkong-baseret børsnoteret mejeriselskab, som CDH har en betydelig kapitalandel i.

På baggrund af disse underliggende aftaler er det vores vurdering, at Arla udøver betydelig indflydelse i Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund, Sverige (LRF)

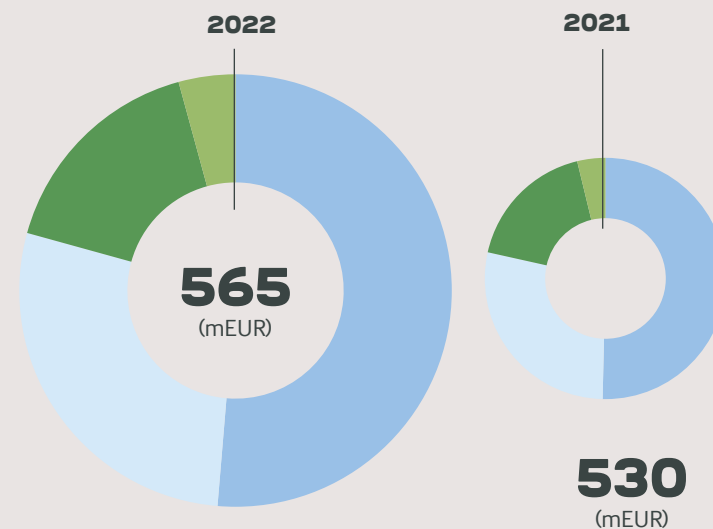
Arla ejer 24 procent af LRF, som er en politisk uafhængig fagorganisation for svenske virksomheder inden for landbrug, skovbrug og gartneri.

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

På den baggrund er det vores vurdering, at Arla udøver betydelig indflydelse i LRF, og kapitalandelen er derfor klassificeret som en associeret virksomhed.

Indregnet værdi af associerede virksomheder og joint ventures

- Andel af egenkapital i COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)
- Andel af egenkapital i ikke-væsentlige associerede virksomheder
- Goodwill i COFCO Dairy Holding Ltd. (Mengniu)
- Andel af egenkapital i ikke-væsentlige joint ventures



FINANSIERING

4.1 FINANSIELLE RISICI



Styring af finansielle risici

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

Koncernens omfattende finansielle risikostyringsstrategi og system bygger på en indgående forståelse af samspillet mellem koncernens driftsaktiviteter og de underliggende finansielle risici. De overordnede rammer for styring af finansielle risici (finanspolitikken) er godkendt af bestyrelsen og håndteres centralt. Politikken fastsætter grænser for den enkelte type af finansielle risiko, tilladte finansielle instrumenter og modparter.

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

4.1.1 LIKVIDITETSRESERVER



Tilstrækkelige likviditetsreserver

Likviditetsreserverne steg med 91 millioner EUR til 1.056 millioner EUR i 2022. Ser man på løbetiden for koncernens gæld og de forventede pengestrømme, betragtes likviditetsreserverne som tilstrækkelige og forventes at ligge på samme niveau i 2023.

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

Supply Chain-finansieringsprogrammer og finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg er en del af koncernens likviditetsstyring. Udvalgte leverandører har adgang til koncernens Supply Chain-finansieringsfaciliteter, som giver disse leverandører mulighed for at drage fordel af koncernens kreditprofil.

Mere end 95 procent af koncernens daglige likviditetsflow styres via cashpool-ordninger. Dette sikrer en skalerbar og effektiv driftsmodel. Derved kan koncernen opnå en mere omkostningseffektiv udnyttelse af sine kreditfaciliteter.

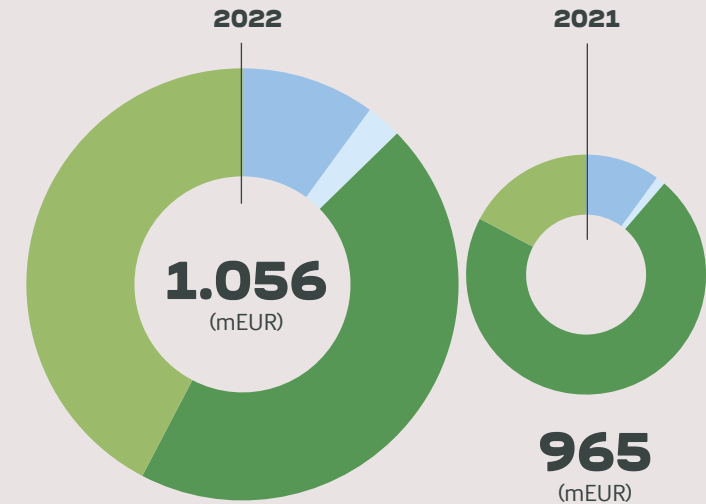
Arla opererer i flere lande, hvor der er begrænsninger på omsætteligheden af likviditet. Likvide beholdninger og værdipapirer i Argentina på 54 millioner EUR, der stammer fra det lokale resultat, betragtes som værende underlagt begrænsninger og indgår derfor ikke i likviditetsreserven. Øvrig likviditet, der betragtes som værende underlagt begrænsninger, er ubetydelig.

Tabel 4.1.1.a Likviditetsreserver

(mEUR)	2022	2021
Likvider	106	97
Værdipapirer (frie pengestrømme)	28	12
Uudnyttede bindende lånefaciliteter > 1 år	475	689
Andre uudnyttede lånefaciliteter	447	167
I alt	1.056	965
Nettorentebærende gæld, forfald < 1 år	401	293

Likviditetsreserver

- Likvider 10% (9%)
- Værdipapirer (frie pengestrømme) 3% (1%)
- Uudnyttede bindende lånefaciliteter 45% (64%)
- Andre uudnyttede lånefaciliteter 42% (16%)



FINANSIERING

4.1 FINANSIELLE RISICI

Tabel 4.1.1.b Forventede ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme på finansielle forpligtelser, brutto

(mEUR)	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme										
	Regnskabsmæssig værdi	I alt	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030-2032	Efter 2032
2022											
Udstedte obligationer	490	493	134	135	-	179	-	45	-	-	-
Realkreditinstitutter	1.221	1.229	11	11	86	50	54	61	68	273	615
Kreditinstitutter	1.424	1.425	507	517	47	1	251	1	101	-	-
Finansielle leasingforpligtelser	214	218	59	47	38	25	17	23	1	4	4
Øvrige langfristede forpligtelser	18	18	18	-	-	-	-	-	-	-	-
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	359	53	41	38	30	22	17	17	51	90
Leverandørgæld og anden gæld	1.597	1.597	1.597	-	-	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter	36	36	30	5	1	-	-	-	-	-	-
I alt	5.000	5.375	2.409	756	210	285	344	147	187	328	709

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

Forudsætninger

De kontraktlige pengestrømme er baseret på følgende forudsætninger:

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

FINANSIERING

4.1 FINANSIELLE RISICI



Risikobegrænsning

Risiko

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

Politik

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

Gennemsnitlig løbetid

	2022	2021	Politik	
			Minimum	Maksimum
Gennemsnitlig løbetid, bruttogæld	5,2 år	5,8 år	2 år	-
Løbetid < 1 år, nettogæld	0%	0%	-	25%
Løbetid > 2 år, nettogæld	78%	100%	50%	-

Sådan agerer og arbejder vi

Foruden finanspolitikken har bestyrelsen godkendt en langsigtet finansieringsstrategi, som udstikker retningen for koncernens finansiering. Den omfatter modparter, instrumenter og risikovillighed og beskriver fremtidige finansieringsmuligheder, som endnu ikke er undersøgt og implementeret. Finansieringsstrategien understøttes af andelshavernes langfristede tilsagn om at investere i selskabet. Det er koncernens målsætning at fastholde en kreditværdighed på investment grade level.

4.1.2 VALUTARISICI



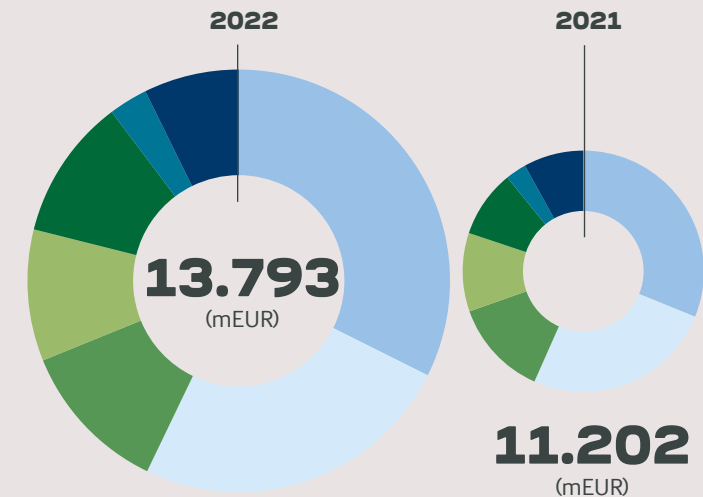
Valutaeksponering

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

Transaktionseffekter opstår i forbindelse med salg i andre valutaer end de enkelte enheders funktionelle valuta. Koncernen er primært eksponeret for USD og valutaer, der er bundet til USD, samt GBP. Omsætningen steg med 108 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af positive transaktionseffekter. En del af denne eksponering har været sikret gennem

omkostninger i samme valuta. Finansielle instrumenter såsom tilgodehavender fra salg, leverandørgæld og øvrige poster i andre valutaer end de enkelte enheders funktionelle valuta er også eksponeret for valutarisici. Nettoeffekten ved omvurdering af disse finansielle instrumenter er indregnet i finansielle indtægter eller omkostninger. Et nettotab på 46 millioner EUR er indregnet i finansielle omkostninger mod et tab på 28 millioner EUR sidste år. Valutakurstabet vedrørte primært devalueringen af den argentinske, bangladesiske og nigerianske valuta og udgjorde i alt 38 millioner EUR.

Omsætning fordelt på valuta



FINANSIERING

4.1 FINANSIELLE RISICI

For at imødegå den kortsigtede volatilitet fra valutakursudsving sikres valutaeksponeringen gennem afledte finansielle instrumenter. Ved afregning af sikringsinstrumentet indregnes der et positivt eller negativt beløb i henholdsvis andre indtægter eller andre omkostninger.

Et nettotab på 68 millioner EUR er indregnet i øvrige omkostninger mod et tab på 31 millioner EUR sidste år. Et tab som følge af sikring er forventeligt i år, hvor eksportvalutaer styrkes i årets løb og omvendt.

Koncernen er eksponeret for omregningseffekter fra enheder med en anden funktionel valuta end EUR. Koncernen er primært eksponeret for omregningseffekter fra enheder, hvis funktionelle valuta er GBP, DKK, SEK og USD. Omsætningen steg med 51 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af omregningseffekter. Omkostningerne steg ligeledes med 69

millioner EUR i forhold til sidste år. Koncernens finansielle stilling er ligeledes eksponeret for omregningseffekter i form af påvirkning af værdien af aktiver og forpligtelser i andre valutaer end EUR. Omregningseffekten på nettoaktiver er indregnet i anden totalindkomst som valutakursreguleringer. I 2022 blev et nettotab på 46 millioner EUR indregnet i anden totalindkomst sammenlignet med en nettogevinst på 127 millioner EUR sidste år.

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

Sammenlignet med sidste år steg den gennemsnitlige USD-kurs med 12 procent, og GBP steg med 1 procent, mens SEK faldt med 5 procent.

Koncernen er i stigende grad involveret i nye markeder, hvor effektiv sikring ofte ikke er mulig på grund af valutabestemmelser, illikvide finansielle markeder eller høje sikringsomkostninger. De vigtigste markeder er blandt andet Nigeria, Den Dominikanske Republik, Bangladesh, Libanon og Argentina. Lande med mindre effektive valutamarkeder udgjorde 4 procent af koncernens omsætning i 2022.



Risikobegrænsning

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

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

Risiko

Ifølge finanspolitikken kan Treasury sikre:

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

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

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

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

Tabel 4.1.2.a Valutakurser

	Ultimokurs			Gennemsnitskurs		
	2022	2021	Ændring	2022	2021	Ændring
EUR/GBP	0,884	0,839	-5,1%	0,852	0,860	0,8%
EUR/SEK	11,156	10,241	-8,2%	10,629	10,145	-4,5%
EUR/DKK	7,436	7,437	0,0%	7,439	7,437	0,0%
EUR/USD	1,066	1,133	6,2%	1,051	1,182	12,5%
EUR/SAR	3,982	4,253	6,8%	3,947	4,434	12,4%

Tabel 4.1.2.b Valutaeksponering

(mEUR)	Balanceeksponering			Potentiel regnskabsmæssig påvirkning		
	Åbne positioner	Sikring af fremtidige pengestrømme	Ekstern eksponering	Følsomhed	Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
2022						
EUR/DKK	270	11	281	1,0%	3	-
USD/DKK*	-62	-544	-606	5,0%	-3	-27
GBP/DKK	10	-345	-335	5,0%	-	-17
SEK/DKK	45	-65	-20	5,0%	2	-3
SAR/DKK	47	-103	-56	5,0%	2	-5
2021						
EUR/DKK	-86	278	192	1,0%	-1	3
USD/DKK*	44	-252	-207	5,0%	2	-13
GBP/DKK	25	-418	-393	5,0%	1	-21
SEK/DKK	12	-49	-37	5,0%	1	-2
SAR/DKK	9	-176	-167	5,0%	-	-9

*Inklusive AED

FINANSIERING

4.1 FINANSIELLE RISICI

4.1.3 RENTERISICI



Renterisici

Den gennemsnitlige varighed af rentesikringen af koncernens rentebærende gæld inklusive afledte finansielle instrumenter, men eksklusive pensionsforpligtelser, er faldet med 0,5 til 3,1.

Varigheden faldt som følge af højere nettorentebærende gæld og en reduktion i løbetiden, som kun delvist blev opvejet af nye rentesikringer.

Værdien af sikrede fremtidige rentepengestrømme udgør 132 millioner EUR. Se mere i note 4.4.

Tabel 4.1.3 Renterisici

(mEUR)	Regnskabsmæssig værdi	Følsomhed	Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
2022				
Finansielle aktiver	-542	1,0%	5	-1
Afledte finansielle instrumenter	-	1,0%	6	42
Finansielle forpligtelser	3.367	1,0%	-19	-
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	2.825		-8	41
2021				
Finansielle aktiver	-536	1,0%	5	-1
Afledte finansielle instrumenter	-	1,0%	6	56
Finansielle forpligtelser	2.757	1,0%	-12	-
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	2.221		-1	55



Risikobegrænsning

Risiko

Koncernen er eksponeret over for renterisici på rentebærende lån, pensionsforpligtelser, rentebærende aktiver og værdien af langfristede aktiver, hvor der foretages en værdiforringelsestest. Risikoen fordeles mellem risikovirkning på resultatopgørelsen og risikovirkning på anden totalindkomst.

Risikovirkning på resultatopgørelsen vedrører den potentielle nettonedskrivning af langfristede aktiver. Risikovirkning på anden totalindkomst vedrører omvurdering af nettopensionsforpligtelser og rentesikring af fremtidige pengestrømme.

Dagsværdifølsomhed

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

Pengestrømsfølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke rentebetalingerne på koncernens ikke-sikrede gæld med variabel rente. Tabel 4.1.3 viser et års pengestrømsfølsomhed fra en rentestigning på 1 procent pr. 31. december 2022. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

Politik

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

Sådan agerer og arbejder vi

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

Tabel 4.1.4 Varighed

	2022	2021	Politik	
			Minimum	Maksimum
Varighed	3,1	3,6	1	7

Koncernen benytter aktivt afledte finansielle instrumenter til at reducere risici forbundet med udsving i rentesatser og til at styre renteprofilen for den rentebærende gæld. Ved at have en porteføljemæssig tilgang og anvende afledte finansielle instrumenter kan koncernen selv styre og optimere renterisiko, da renteprofilen kan ændres uden at ændre selve finansieringen. Det giver koncernen mulighed for at handle hurtigt, fleksibelt og omkostningseffektivt uden at ændre de underliggende låneaftaler.

Bemyndigelsen fra bestyrelsen giver koncernen mulighed for at anvende afledte finansielle instrumenter såsom renteswaps og optioner i tillæg til rentevilkårene i låneaftalerne.

FINANSIERING

4.1 FINANSIELLE RISICI

4.1.4 RÅVAREPRISIRISICI



4.1.4 Råvareprisrisici

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

Sikringsaktiviteter fokuserer på de væsentligste risici, herunder elektricitet, naturgas og diesel. De samlede forventede omkostninger til energiråvarer, eksklusive afgifter og distributionsomkostninger, udgjorde 250 millioner EUR baseret på priserne pr. 31. december 2022.

Formålet med sikringen er at mindske udsving i de energirelaterede omkostninger. I 2022 resulterede sikringsaktiviteterne i en gevinst på 72 millioner EUR mod en gevinst på 29 millioner EUR sidste år. Gevinsten i 2022 blev dog mere end modsvaret af betydeligt højere fysiske energiomkostninger. Resultatet af sikringsaktiviteter klassificeret som regnskabsmæssig sikring indregnes i øvrige indtægter og omkostninger.

Ved udgangen af 2022 var 81 procent af de forventede energiomkostninger for 2023 sikret. En stigning på 50 procent i markedspriserne vil påvirke de forventede usikrede energiomkostninger negativt med cirka 24 millioner EUR.

Hvis de forventede energipriser var 50 procent højere pr. 31. december 2022, ville en gevinst på 109 millioner EUR påvirke anden totalindkomst positivt.

Tabel 4.1.5 Sikrede råvarer

	Følsomhed	Regnskabsmæssig værdi	Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
2022				
Diesel/naturgas	50%	6	-10	80
Elektricitet	50%	31	-14	29
		37	-24	109
2021				
Diesel/naturgas	50%	15	-85	14
Elektricitet	50%	12	-46	14
		27	-131	28



Risikobegrænsning

Risiko

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

Dagsværdifølsomhed

En ændring i markedspriserne vil påvirke dagsværdien af koncernens afledte sikringsinstrumenter for råvarer målt via anden totalindkomst og det usikrede energiforbrug via resultatopgørelsen. Tabellen viser følsomheden som følge af en stigning på 50 procent i markedspriserne for både sikrede og usikrede råvarekøb. Et fald i markedspriserne ville have den modsatte virkning.

Politik

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

Sådan agerer og arbejder vi

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

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

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

FINANSIERING

4.1 FINANSIELLE RISICI

4.1.5 KREDITRISICI



Kreditrisici

Koncernen havde i 2022 fortsat yderst begrænsede tab som følge af misligholdelse hos eksempelvis kunder, leverandører og finansielle modparter.

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

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

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

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

Med henblik på sikring af finansielle modpartsrisici anvender koncernen standardmodregningsaftaler, når der indgås afledte kontrakter. Tabel 4.1.6 viser modpartseksponeringen for de kontrakter, der sikres ved indgåelse af modregningsaftaler, som giver mulighed for udligning i tilfælde af misligholdelse.



Risikobegrænsning

Risiko

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

Politik

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

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

Sådan agerer og arbejder vi

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

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

Ekstern vurdering af finansielle modparter



Tabel 4.1.6 Ekstern kreditvurdering af finansielle modparter

	Modparts-vurdering							I alt
	AAA	AA-	A+	A	BBB+	Større spekulativ karakter*	Mindre spekulativ karakter*	
2022								
Værdipapirer	383	-	-	-	-	-	49	432
Likvide beholdninger	-	15	5	33	20	28	5	106
Afledte finansielle instrumenter	-	13	189	33	4	-	-	239
I alt	383	28	194	66	24	28	54	777
2021								
Værdipapirer	402	-	-	-	-	-	32	434
Likvide beholdninger	5	17	9	7	24	29	6	97
Afledte finansielle instrumenter	-	1	39	33	-	1	-	74
I alt	407	18	48	40	24	30	38	605

*Definition baseret på S&P's vurderingsskala. Større spekulativ karakter: BB+ til B- og mindre spekulativ karakter: CCC+ til D.

FINANSIERING

4.2 FINANSIELLE POSTER



Finansielle indtægter og finansielle omkostninger

De finansielle nettoomkostninger steg med 19 millioner EUR til 80 millioner EUR, hovedsagelig som følge af større valutakurstab.

Nettorenteomkostningerne udgjorde 51 millioner EUR, hvilket svarer til en stigning på 11 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af højere rentebærende gæld og renter sammenlignet med sidste år.

De gennemsnitlige renteomkostninger, eksklusive renter vedrørende pensionsaktiver og pensionsforpligtelser, udgjorde 2,3 procent mod 1,8 procent sidste år. Rentedækningen faldt til 19,6 i forhold til 23,7 sidste år.

Valutakurstabene vedrører primært devalueringen af den argentinske, bangladeshiske og nigerianske valuta og udgjorde 39 millioner EUR, hvoraf 19 millioner EUR blev opvejet af renteindtægter fra likvide beholdninger og værdipapirer, der er underlagt valutabegrænsninger.



Anvendt regnskabspraksis

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

Aktivisering af renter blev udført under anvendelse af en rentesats, der matcher koncernens gennemsnitlige eksterne rentesats i 2022. Finansielle indtægter og finansielle omkostninger vedrørende finansielle aktiver og finansielle forpligtelser blev indregnet under anvendelse af den effektive rentes metode.

Tablet 4.2 Finansielle indtægter og omkostninger

(mEUR)	2022	2021
Finansielle indtægter:		
Renter, værdipapirer og likvider	22	7
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle indtægter	15	7
Finansielle indtægter i alt	37	14
Finansielle omkostninger:		
Renter på finansielle instrumenter målt til amortiseret kostpris	-71	-45
Valutakurstab, netto	-46	-28
Renter på pensionsforpligtelser	-2	-2
Renter overført til materielle aktiver	7	7
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle omkostninger	-5	-7
Finansielle omkostninger i alt	-117	-75
Finansielle omkostninger, netto	-80	-61

FINANSIERING

4.2 FINANSIELLE POSTER



Større nettorentebærende gæld

Den nettorentebærende gæld, eksklusiv pensionsforpligtelser, steg til 2.825 millioner EUR mod 2.221 millioner EUR sidste år. Stigningen i nettorentebærende gæld var hovedsagelig drevet af stigningen i nettoarbejdskapitalen.

Pensionsforpligtelser faldt med 84 millioner EUR til 161 millioner EUR. Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser, udgjorde 2.986 millioner EUR mod 2.466 millioner EUR året før. Nettoaktiverne i den britiske pensionsordning var på 16 millioner EUR mod 69 millioner EUR sidste år. Disse aktiver indgår ikke i beregningen af pensionsforpligtelser, nettorentebærende gæld og gearing.

Arla havde en gearing på 3,0, hvilket er en stigning på 0,4 i forhold til sidste år. Dette er inden for det langsigtede målinterval på 2,8 til 3,4.

Den gennemsnitlige løbetid for rentebærende lån faldt med 0,6 år til 5,2 år. Den gennemsnitlige løbetid er påvirket af nye faciliteter og opvejes af en reduktion af restløbetiden på eksisterende gæld og størrelsen af den nettorentebærende gæld.

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

Finansiering

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

En diversificeret finansieringsstrategi omfatter spredning på markeder, valutaer, instrumenter, banker, långivere og løbetider for at sikre bred adgang til finansiering og undgå, at koncernen er afhængig af en enkelt finansieringspartner eller et enkelt marked. Alle finansieringsmuligheder sammenlignes med 3-måneders EURIBOR, og der anvendes afledte finansielle instrumenter, som modsvarer valutaen for vores finansieringsbehov. Renteprofilen styres ved hjælp af renteswaps, der er uafhængige af det enkelte lån.

Kreditfaciliteterne indeholder lånebetingelser for soliditetsgrad og minimumsegenkapital samt ikke-finansielle standardbetingelser. Koncernen har ikke misligholdt låneaftaler i 2022.

Koncernens vigtigste finansieringsaktiviteter i 2022 var som følger:

- Forlængelse til 2028 af en ESG-tilknyttet revolverende kreditfacilitet på 400 millioner EUR hos flere banker
- En 5-årig obligationsudstedelse på 1.000 millioner SEK
- Et 20-årigt realkreditlån på 200 millioner EUR
- Et 2-årigt mellemfinansieringslån på 200 millioner EUR
- Arla har et commercial paper-program i Sverige i SEK og EUR. Det gennemsnitlige træk i 2022 var på 139 millioner EUR.
- Arla indgik i løbet af året en salgs- og tilbagekøbsaftale for sin beholdning af noterede, danske realkreditobligationer med en kreditvurdering på AAA. Yderligere oplysninger findes i note 4.6.

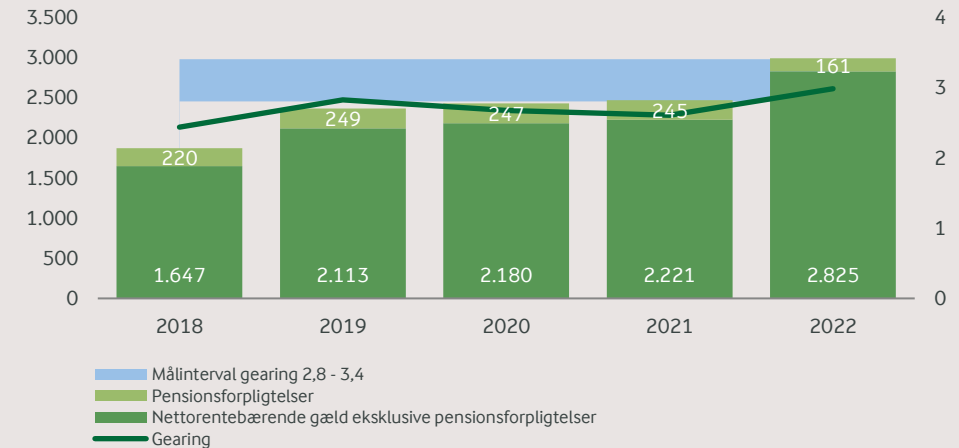
Gearing

3,0

(2021: 2,6)

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

Nettorentebærende gæld (mEUR)



FINANSIERING

4.3 NETTORENTBÆRENDE GÆLD

Tabel 4.3.a Nettorentebærende gæld

(mEUR)	2022	2021
Langfristede lån	2.640	2.113
Kortfristede lån	727	644
Værdipapirer og likvider	-538	-531
Øvrige rentebærende aktiver	-4	-5
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	2.825	2.221
Pensionsforpligtelser	161	245
Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser	2.986	2.466

Tabel 4.3.b Lån

(mEUR)	2022	2021
Langfristede lån:		
Udstedte obligationer	357	440
Realkreditinstitutter	1.210	1.021
Banklån	918	478
Finansielle leasingforpligtelser	155	174
Langfristede lån i alt	2.640	2.113
Kortfristede lån:		
Udstedte obligationer	133	-
Commercial papers	88	102
Realkreditinstitutter	11	11
Banklån	418	456
Finansielle leasingforpligtelser	59	59
Øvrige kortfristede forpligtelser	18	16
Kortfristede lån i alt	727	644
Rentebærende lån i alt	3.367	2.757

Tabel 4.3.c Pengestrømme, nettorentebærende gæld

(mEUR)	1. januar	Pengestrømme Indgår i finansieringsaktiviteter	Ikke-likvide ændringer				31. december
			Tilgange	Omklassificeringer	Valutakursbevægelser	Ændringer i dagsværdi	
2022							
Pensionsforpligtelser	245	-22	-	-	-14	-48	161
Langfristede lån	2.113	696	49	-190	-32	4	2.640
Kortfristede lån	644	-100	-	190	-7	-	727
Nettorentebærende gæld i alt	3.002	574	49	-	-53	-44	3.528
Pensionsaktiver	-	-	-	-	-	-	-
Værdipapirer og andre rentebærende aktiver	-439	1	-	-	-	2	-436
Likvide beholdninger	-97	-9	-	-	-	-	-106
Nettorentebærende gæld	2.466	566	49	-	-53	-42	2.986
2021							
Pensionsforpligtelser	247	-14	-	-	-4	16	245
Langfristede lån	1.964	-	46	62	24	17	2.113
Kortfristede lån	766	-48	-	-62	-12	-	644
Nettorentebærende gæld i alt	2.977	-62	46	-	8	33	3.002
Pensionsaktiver	-	-17	-	14	4	-1	-
Værdipapirer og andre rentebærende aktiver	-424	-12	-	-	-3	-	-439
Likvide beholdninger	-126	32	-	-	-3	-	-97
Nettorentebærende gæld	2.427	-59	46	14	6	33	2.466

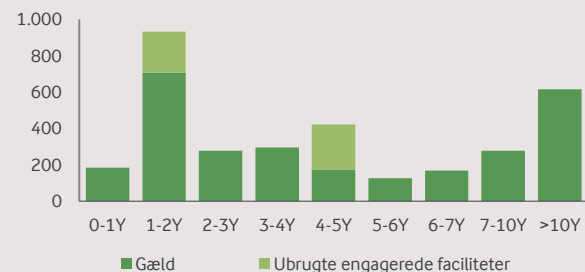
Lang- og kortfristede lånebetalinger på 596 millioner EUR (henholdsvis 696 millioner EUR og -100 millioner EUR) kan afstemmes med pengestrømsopgørelsen som nye optagede lån (810 millioner EUR), andre ændringer i lån (-143 millioner EUR) og leasingydelse (-71 millioner EUR).

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

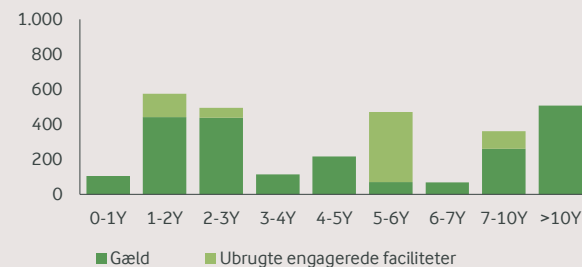
FINANSIERING

4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD

Løbetid for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. 31. december 2022 (mEUR)



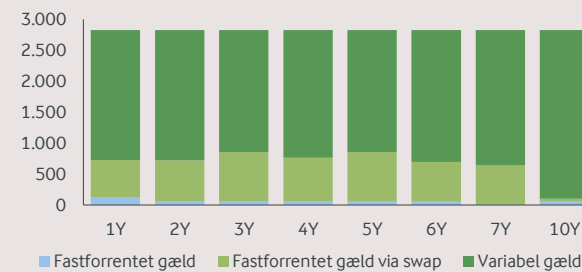
Løbetid for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. 31. december 2021 (mEUR)



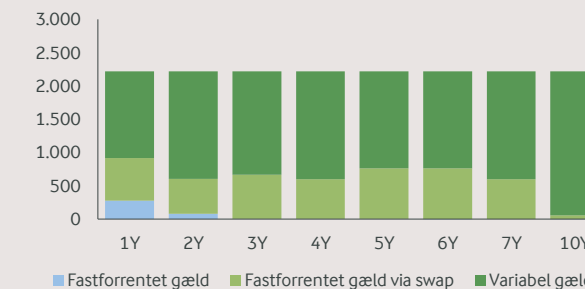
Tabel 4.3.d Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser og effekten af sikring, forfald

(mEUR)	I alt	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030-2032	Efter 2032
2022										
DKK	1.046	30	36	97	57	58	61	67	201	439
SEK	606	228	139	5	183	3	48	-	-	-
EUR	1.014	-10	390	163	5	105	7	102	76	176
GBP	39	8	7	6	5	5	8	-	-	-
Andet	120	-71	135	6	46	1	3	-	-	-
I alt	2.825	185	707	277	296	172	127	169	277	615
	I alt	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029-2031	Efter 2031
2021										
DKK	873	20	26	55	94	56	55	61	202	304
SEK	572	109	153	152	4	150	4	-	-	-
EUR	592	5	207	108	4	3	4	4	55	202
GBP	43	7	8	6	5	4	4	3	4	2
Andet	141	-37	48	116	7	3	4	-	-	-
I alt	2.221	104	442	437	114	216	71	68	261	508

Renteprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. 31. december 2022 (mEUR)



Renteprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. 31. december 2021 (mEUR)



Tabel 4.3.e Valutaprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser

(mEUR)	Valutaprofilen for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, før og efter afledte finansielle instrumenter	Oprindelig hovedstol	Effekt af swap	Efter swap
2022				
DKK		1.046	-	1.046
SEK		606	-538	68
EUR		1.014	183	1.197
GBP		39	355	394
Andet		120	-	120
I alt		2.825	-	2.825
2021				
DKK		873	-	873
SEK		572	-586	-14
EUR		592	64	656
GBP		43	522	565
Andet		141	-	141
I alt		2.221	-	2.221



FINANSIERING

4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD

Tabel 4.3.f Renterisici eksklusive effekten af sikring

(mEUR)	Rentesats	Gennemsnitlig rente	Fast i	Regnskabsmæssig værdi	Renterisici
2022					
Udstedte obligationer:					
Commercial papers	Fast	2,5%	0-1 år	88	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.7.2023	Variabel	3,7%	0-1 år	67	Pengestrømme
750 mSEK med forfald 3.7.2023	Fast	1,5%	0-1 år	66	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.4.2024	Fast	1,6%	2-3 år	66	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.4.2024	Variabel	3,9%	2-3 år	67	Pengestrømme
500 mSEK med forfald 14.1.2026	Variabel	4,0%	3-4 år	45	Pengestrømme
1.500 mSEK med forfald 17.7.2026	Variabel	2,4%	3-4 år	134	Pengestrømme
500 mSEK med forfald 14.1.2028	Variabel	4,2%	5-6 år	45	Pengestrømme
Udstedte obligationer i alt		2,8%		578	
Realkreditinstitutter:					
Fastforrentet	Fast	1,9%	1-2 år	125	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	3,0%	0-1 år	1.096	Pengestrømme
Realkreditinstitutter i alt		2,9%		1.221	
Banklån:					
Fastforrentet	Fast	1,9%	0-1 år	377	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	2,9%	0-1 år	959	Pengestrømme
Banklån i alt		2,6%		1.336	
Øvrige lån:					
Finansielle leasingkontrakter	Fast	3,1%	0-20 år	214	Pengestrømme
Øvrige lån	Variabel	3,7%	0-1 år	18	Pengestrømme
Øvrige lån i alt		3,2%		232	

	Rentesats	Gennemsnitlig rente	Fast i	Regnskabsmæssig værdi	Renterisici
2021					
Udstedte obligationer:					
Commercial papers	Fast	0,2%	0-1 år	102	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.7.2023	Variabel	1,1%	1-2 år	74	Pengestrømme
750 mSEK med forfald 3.7.2023	Fast	1,5%	1-2 år	73	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.4.2024	Fast	1,6%	2-3 år	73	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.4.2024	Variabel	0,9%	2-3 år	74	Pengestrømme
1.500 mSEK med forfald 17.7.2026	Variabel	0,6%	4-5 år	146	Pengestrømme
Udstedte obligationer i alt		0,9%		542	
Realkreditinstitutter:					
Fastforrentet	Fast	0,2%	1-2 år	97	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	0,3%	0-1 år	935	Pengestrømme
Realkreditinstitutter i alt		0,3%		1.032	
Banklån:					
Fastforrentet	Fast	0,0%	0-1 år	390	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	0,6%	0-1 år	544	Pengestrømme
Banklån i alt		0,4%		934	
Øvrige lån:					
Finansielle leasingkontrakter	Fast	3,2%	0-20 år	233	Pengestrømme
Øvrige lån	Variabel	3,4%	0-1 år	16	Pengestrømme
Øvrige lån i alt		3,2%		249	

FINANSIERING

4.3 NETTORENTBÆRENDE GÆLD



Anvendt regnskabspraksis

Finansielle instrumenter

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

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

Finansielle aktiver

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

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

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

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

Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris

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

Finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst

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

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

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

Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen

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

Forpligtelser

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

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

FINANSIERING

4.4 AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER



Afledte finansielle instrumenter

Koncernen har indgået afledte kontrakter for at sikre stabile pengestrømme i de kommende år. Den samlede værdi steg med 225 millioner EUR til 211 millioner EUR. Stigningen var drevet af højere renter i 2022, som øger de fremtidige gevinster på renteswaps. Desuden har valutasalget i 2023 været sikret til en højere kurs end markedskursen ultimo 2022.

Sikring af fremtidige pengestrømme

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

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

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

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



Anvendt regnskabspraksis

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

Sikring af dagsværdi

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

Sikring af pengestrømme

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som sikring af fremtidige pengestrømme og effektivt sikrer ændringer i fremtidige pengestrømme, indregnes i anden totalindkomst som en reserve for sikringstransaktioner under egenkapitalen, indtil de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen. Reserven for sikringsinstrumenter under egenkapitalen præsenteres efter skat. De akkumulerede gevinster eller tab fra sikringstransaktioner, som er indeholdt i egenkapitalen, omklassificeres og indregnes i samme regnskabspost som basisreguleringen af den sikrede post.

Den akkumulerede værdiændring indregnet i anden totalindkomst overføres til resultatopgørelsen, når de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen, eller det ikke længere er sandsynligt, at de vil blive realiseret. For afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for klassifikation som sikringsinstrumenter, indregnes ændringer i dagsværdien, efterhånden som de opstår, i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og finansielle omkostninger.

Tabel 4.4.a Sikring af fremtidige pengestrømme fra forventede transaktioner

(mEUR)	Regnskabsmæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning				
			2023	2024	2025	2026	Efter 2026
2022							
Valutakontrakter	42	42	42	-	-	-	-
Rentekontrakter	132	132	30	27	25	15	35
Råvarekontrakter	37	37	28	8	1	-	-
Sikring af fremtidige pengestrømme	211	211	100	35	26	15	35

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

Tabel 4.4.b Værdiregulering af sikringsinstrumenter

(mEUR)	2022	2021
Årets udskudte gevinster og tab på sikringsinstrumenter	254	12
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til øvrige driftsindtægter og -omkostninger	3	3
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til finansielle poster	-32	24
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter i alt, indregnet i anden totalindkomst i årets løb	225	39

FINANSIERING

4.5 FINANSIELLE INSTRUMENTER

Tabel 4.5.a Kategorier af finansielle instrumenter

(mEUR)	2022	2021
Afledte finansielle instrumenter	47	22
Aktier	7	9
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	54	31
Værdipapirer	432	434
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst	432	434
Valutainstrumenter	43	2
Renteinstrumenter	96	22
Råvareinstrumenter	53	28
Afledte aktiver anvendt som sikringsinstrumenter	192	52
Tilgodehavender fra salg	1.267	1.007
Øvrige tilgodehavender	319	285
Likvide beholdninger	106	97
Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris	1.692	1.389
Afledte finansielle instrumenter	19	44
Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	19	44
Valutainstrumenter	1	19
Renteinstrumenter	-	22
Råvareinstrumenter	16	1
Afledte forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter	17	42
Langfristede lån	2.640	2.113
Kortfristede lån	727	644
Leverandørgæld og anden gæld	1.597	1.445
Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	4.964	4.202

Tabel 4.5.b Dagsværdihierarki – regnskabsmæssig værdi

(mEUR)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	I alt
2022				
Finansielle aktiver:				
Obligationer	432	-	-	432
Aktier	7	-	-	7
Afledte finansielle instrumenter	-	239	-	239
Finansielle aktiver i alt	439	239	-	678
Finansielle forpligtelser:				
Udstedte obligationer	-	490	-	490
Realkreditinstitutter	1.221	-	-	1.221
Afledte finansielle instrumenter	-	36	-	36
Finansielle forpligtelser i alt	1.221	526	-	1.747
2021				
Finansielle aktiver:				
Obligationer	434	-	-	434
Aktier	9	-	-	9
Afledte finansielle instrumenter	-	74	-	74
Finansielle aktiver i alt	443	74	-	517
Finansielle forpligtelser:				
Udstedte obligationer	-	440	-	440
Realkreditinstitutter	1.032	-	-	1.032
Afledte finansielle instrumenter	-	86	-	86
Finansielle forpligtelser i alt	1.032	526	-	1.558

FINANSIERING

4.5 FINANSIELLE INSTRUMENTER



Risikobegrænsning

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

Obligationer og aktier

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

Afledte finansielle instrumenter ekskl. optioner

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

Optioner

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

Dagsværdihierarki

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

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

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

FINANSIERING

4.6 SALGS- OG TILBAGEKØBSAFTALER



Salgs- og tilbagekøbsaftaler

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

Provenuet fra disse obligationer resulterer i en tilbagekøbsforpligtelse, som er indregnet i kortfristede lån.

Ud over realkreditobligationer har koncernen andre værdipapirer med en regnskabsmæssig værdi på 43 millioner EUR.

Tablet 4.6 Overførsel af finansielle aktiver

(mEUR)	Regnskabsmæssig værdi	Beregningsmæssig hovedstol	Dagsværdi
2022			
Realkreditobligationer	379	377	379
Tilbagekøbsforpligtelse	-370	-369	-370
Nettoposition	9	8	9
2021			
Realkreditobligationer	398	394	398
Tilbagekøbsforpligtelse	-385	-387	-385
Nettoposition	13	7	13



FINANSIERING

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE



Pensionsforpligtelser

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

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

Pensionsordninger i Sverige

Den indregnede nettopensionsforpligtelse i Sverige var på 144 millioner EUR pr. 31. december 2022, hvilket er et fald på 81 millioner EUR (36,0%) i forhold til året før. Faldet afspejler det nuværende økonomiske klima i Sverige, hvor den vigtigste drivkraft er diskonteringsfaktoren, der er steget betydeligt i løbet af de sidste 12 måneder.

Pensionsordningerne er bidragsbaserede ordninger med ydelsesgaranti ved pensionering. Ordningerne er juridisk indrettet som en fond, og koncernen har kontrol med administrationen af ordningerne og de tilhørende investeringer.

Pensionsordningerne omfatter ikke et risikodelingselement mellem koncernen og pensionsordningens deltagere.

Pensionsordninger i Storbritannien

Det indregnede nettopensionsaktiv i Storbritannien var på 16 millioner EUR pr. 31. december 2022, hvilket er et fald på 53 millioner EUR (76,8%) i forhold til året før.

I lighed med Sverige har det nuværende økonomiske klima i Storbritannien medført en betydeligt højere diskonteringsfaktor, hvilket er den primære årsag til, at pensionsforpligtelserne er faldet med 530 millioner EUR (36,0%) fra den 31. december 2021 til den 31. december 2022. Forudsætningerne om inflation har været stabile på trods af udviklingen i de seneste 12 måneder som følge af forudsætningernes levetid og den efterfølgende indvirkning, det har på nutidsværdien af forpligtelserne. Faldet i forpligtelserne kan hovedsagelig tilskrives årets aktuariemæssige tab på 441 millioner EUR samt negative valutaeffekter på 61 millioner EUR.

Samtidig har vanskelige markedsforhold medført et fald i dagsværdien af pensionsaktiverne på 583 millioner EUR (37,8%). Faldet kan primært tilskrives et negativt afkast på pensionsaktiverne for året på 503 millioner EUR samt negative valutaeffekter på 65 millioner EUR, der marginalt blev opvejet af pensionsbidrag på 12 millioner EUR.

På trods af det ustabile år har Storbritannien formået at bevare sin nettopensionsaktivposition på grund af den investeringsstrategi, som forvalterne har valgt. Strategien har til formål at afbøde eventuelle større udsving i aktivernes værdi som følge af eksterne faktorer ved at inkludere matchende aktiver i aktivporteføljen. Dette minimerer bevægelserne i nettopensionsaktivpositionen og sikrer større stabilitet i pensionspositionen. Den højere rentesats i 2022 førte til en lavere nutidsværdi af bruttopensionsforpligtelserne. Nettopensionsforpligtelserne var på samme niveau som sidste år som følge af en tilsvarende værdiregulering af pensionsaktivporteføljen.

Yderlige oplysninger om investeringsstrategien findes i afsnittet "Investering af pensionsaktiver i Storbritannien".

Den ydelsesbaserede pensionsordning i Storbritannien er en ydelsesbaseret slutlønsordning. Ordningen er både lukket for

Tabel 4.7.a Pensionsforpligtelser indregnet i balancen
(mEUR)

	Sverige	Storbritannien	Andet	I alt
2022				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	153	943	35	1.131
Dagsværdi af pensionsaktiver	-11	-959	-20	-990
Tab på finansierede pensionsordninger	142	-16	15	141
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	2	-	2	4
Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen	144	-16	17	145
Specifikation af samlede forpligtelser:				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	153	943	35	1.131
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	2	-	2	4
Forpligtelser i alt	155	943	37	1.135
Angivet som:				
Pensionsaktiver	-	-16	-	-16
Pensionsforpligtelser	144	-	17	161
Nettopensionsforpligtelser	144	-16	17	145
2021				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	235	1.473	44	1.752
Dagsværdi af pensionsaktiver	-13	-1.542	-26	-1.581
Tab på finansierede pensionsordninger	222	-69	18	171
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	2	5
Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen	225	-69	20	176
Specifikation af samlede forpligtelser:				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	235	1.473	44	1.752
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	2	5
Forpligtelser i alt	238	1.473	46	1.757
Angivet som:				
Pensionsaktiver	-	-69	-	-69
Pensionsforpligtelser	225	-	20	245
Nettopensionsforpligtelser	225	-69	20	176



FINANSIERING

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSER

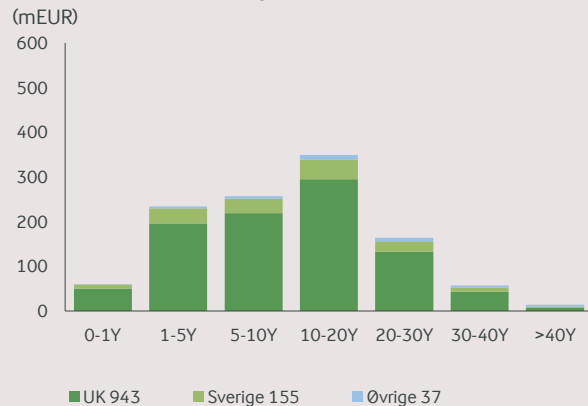
yderligere deltagere og fremtidige yderligere bidrag. Ordningen er en registreret pensionsordning, og aktiverne opbevares i juridisk adskilte fonde, der administreres af forvaltere. Ifølge loven er ordningens forvaltere forpligtet til at handle i deltagerens bedste interesse og samtidig administrere ordningen i overensstemmelse med fondens formål og er ansvarlig for at fastlægge ordningens investerings-, finansierings- og forvaltningspolitikker. En repræsentant fra koncernen deltager i forvalternes møder for at præsentere koncernens syn på investeringsstrategien, men forvalterne har det sidste ord.

Arbejdsgiverbidrag fastsættes efter rådgivning fra uafhængige aktuarer på baggrund af treårige værdiansættelsesforhandlinger mellem ordningen og Arla og godkendes til sidst af den britiske pensionsmyndighed HRM Pensions Regulator. Den seneste fuldstændige aktuarermæssige værdiansættelse af ordningen fandt sted den 31. december 2019. Værdiansættelsen viste, at ordningen på det aftalte finansieringsgrundlag havde et underskud på 25 millioner EUR.

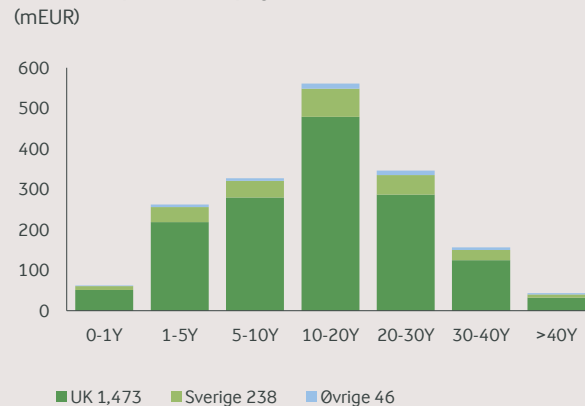
Resultaterne af den aktuarermæssige værdiansættelse for 2019 er blevet anvendt og opdateret til IAS 19 "Personaleydelser" af en kvalificeret uafhængig aktuar. Som følge af ordningen er koncernen eksponeret for inflations-, rente- og markedsinvesteringsrisici samt levetidsrisici.

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

Løbetid for pensionsforpligtelse 31. december 2022



Løbetid for pensionsforpligtelse 31. december 2021



Tabel 4.7.b Udvikling i pensionsforpligtelser

(mEUR)	2022	2021
Nutidsværdi af forpligtelse 1. januar	1.757	1.745
Aktuelle serviceomkostninger	3	5
Renteomkostninger	31	23
Aktuarermæssige gevinster og tab ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-505	-44
Aktuarermæssige gevinster og tab ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-6	-
Udbetalte ydelser	-64	-74
Valutakursregulering	-81	102
Nutidsværdi af pensionsforpligtelse 31. december	1.135	1.757

Tabel 4.7.c Udvikling i dagsværdi af pensionsaktiver

(mEUR)	2022	2021
Dagsværdi af pensionsaktiver 1. januar	1.581	1.538
Omklassificering	-	-
Renteindtægter	29	21
Afkast på pensionsaktiver, eksklusive beløb, som indgår i nettorenten for ydelsesbaserede ordninger (anden totalindkomst)	-512	-47
Bidrag til pensionsordninger	12	17
Udbetalte ydelser	-54	-60
Administrationsomkostninger	-	-
Valutakursreguleringer	-66	112
Dagsværdi af pensionsaktiver 31. december	990	1.581
Faktisk afkast på pensionsaktiver:		
Beregnete renteindtægter	29	21
Afkast eksklusive beregnede renter	-512	-47
Faktisk afkast	-483	-26

Koncernen forventer at bidrage med 21 millioner EUR til pensionsaktiverne i 2023 og med 78 millioner EUR i 2024-2027.

FINANSIERING

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE

Tabel 4.7.d Specifikation af pensionsaktiver (mEUR)

	2022	%	2021	%
Portefølje til sikring af forpligtelser	269	27	289	18
Livrentepolitikker	221	22	321	20
Gældsinstrumenter	216	22	440	28
Ejendomme	117	12	134	8
Infrastruktur	81	8	74	5
Øvrige aktiver	75	8	103	7
Obligationer	9	1	168	11
Egenkapitalinstrumenter	1	0	52	3
Dagsværdi af pensionsaktiver 31. december	989	100	1.581	100



Investering af pensionsaktiver

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

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

Investeringsmålet er dels at minimere udsving i ordningens finansieringsniveau som følge af ændringer i forpligtelsernes værdi. Dette opnås primært ved hjælp af en Liability Driven Investment-portefølje (LDI), hvis primære formål er at tilpasse bevægelserne i aktiverens værdi til bevægelser i

forpligtelserne som følge af ændringer i markedsvilkårene. Ordningen benytter sikring, der dækker de fleste rente- og inflationsbevægelser målt i forhold til forvalternes forudsætninger, der anvender en diskonteringsfaktor baseret på afkast af statsobligationer.

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

Tabel 4.7.e Forudsætninger for de aktuariemæssige beregninger

%	2022	2021
Forudsætninger om diskonteringsfaktor		
Diskonteringsfaktor, Sverige	4,0	1,7
Diskonteringsfaktor, Storbritannien	4,9	1,9
Forudsætninger om inflation		
Inflation (CPI), Sverige	2,0	2,1
Inflation (CPI), Storbritannien	2,6	2,7
Forudsætninger om dødelighed		
Forventet levetid i år i en alder af 65 år:		
Mand i Storbritannien	21,0	21,0
Kvinde i Storbritannien	23,0	23,0
Mand i Sverige	22,0	22,0
Kvinde i Sverige	24,0	24,0

Tabel 4.7.f Pensionsforpligtelsernes følsomhed over for de vigtigste forudsætninger

(mEUR)	2022	2022	2021	2021
Effekt på pensionsforpligtelser 31. december	+	-	+	-
Diskonteringsfaktor +/- 10 basispoint	-14	14	-26	26
Forventede lønstigninger +/- 10 basispoint	1	-1	2	-2
Levetid +/- 1 år	36	-36	82	-82
Inflation +/- 10 basispoint	8	-8	16	-16

FINANSIERING

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE

Tabel 4.7.g Indregnet i resultatopgørelsen
(mEUR)

	2022	2021
Aktuelle serviceomkostninger	3	5
Administrationsomkostninger	-	-
Nedskæringer og afregninger	-	-
Indregnet som personaleomkostninger	3	5
Renteomkostninger ved pensionsforpligtelser	31	23
Renteindtægter fra pensionsaktiver	-29	-21
Indregnet som finansielle omkostninger	2	2
Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen	5	7

Tabel 4.7.h Indregnet i anden totalindkomst
(mEUR)

	2022	2021
Aktuarmæssige gevinster og tab på forpligtelser ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	505	44
Aktuarmæssige gevinster og tab på forpligtelser ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	6	-
Afkast på pensionsaktiver, eksklusive beløb, som indgår i nettorenten for ydelsesbaserede ordninger	-512	-47
Samlet beløb indregnet i anden totalindkomst	-1	-3



Anvendt regnskabspraksis

Pensionsforpligtelser og lignende langfristede forpligtelser

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

Bidragsbaserede pensionsordninger

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

Ydelsesbaserede pensionsordninger

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

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

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

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

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

Renteomkostninger for perioden beregnes ved hjælp af den diskonteringsfaktor, der bruges til at måle forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger ved starten af rapporteringsperioden til den regnskabsmæssige værdi af nettoforpligtelsen på det pågældende tidspunkt, idet der tages højde for ændringer i bidrag og udbetalinger af ydelser. Nettorenteomkostningerne og andre omkostninger vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger indregnes i resultatopgørelsen. Nettoforpligtelsen dækker primært ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien og Sverige.



Usikkerheder og skøn

Forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger vurderes på baggrund af en række forudsætninger, herunder diskonteringsfaktorer, inflationsrater, lønstigninger og dødelighed. En lille forskel i de faktiske aktuarmæssige variable i forhold til forudsætningerne og eventuelle ændringer i forudsætningerne kan have stor indvirkning på nettopositionen.

ØVRIGE FORHOLD

5.1 SKAT



Aktuel og udskudt skat

Skat i resultatopgørelsen

Skatteomkostningerne faldt til 49 millioner EUR sammenlignet med 61 millioner EUR sidste år, primært som følge af et fald i de samlede udskudte skatteomkostninger.

Den effektive skattesats faldt til 10,9 procent sammenlignet med 15,0 procent sidste år, primært som følge af, at en større andel af selskabernes realiserede resultat er underlagt kooperationskat.

Aktuel skat

Omkostninger vedrørende aktuel skat faldt til 42 millioner EUR sammenlignet med 44 millioner EUR sidste år, primært som følge af reguleringer af aktuel skat for tidligere år, og blev delvist modsvaret af højere omkostninger til selskabsskat for året.

Udskudt skat

Omkostninger i resultatopgørelsen vedrørende reguleringer af udskudt skat udgjorde 7 millioner EUR, hvilket svarer til et fald på 10 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Sidste år var negativt påvirket af en ændring i den britiske skattesats.

Udskudte nettoskatteforpligtelser udgjorde 64 millioner EUR, hvilket er en stigning på 21 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Stigningen var hovedsagelig drevet af udskudt skat på finansielle instrumenter, der er indregnet i anden totalindkomst.

Tabel 5.1.a Skat indregnet i resultatopgørelsen

(mEUR)	2022	2021
Aktuel skat		
Aktuel skat af årets resultat vedrørende:		
Kooperationsskat	10	10
Selskabsskat	31	28
Regulering af aktuel skat vedrørende tidligere år	1	6
Aktuelle skatteomkostninger i alt	42	44
Udskudt skat		
Årets ændring i udskudt skat	16	10
Regulering af udskudt skat vedrørende tidligere år	-9	-4
Effekt af ændringer i skattesatser og -lovgivning	-	11
Udskudte skatteomkostninger i alt	7	17
Skatteomkostninger i resultatopgørelsen i alt	49	61

Tabel 5.1.b Beregning af effektiv skattesats

(mEUR)	2022		2021	
Resultat før skat		449		407
Skat, hvorpå den lovbestemte danske selskabsskattesats anvendes	22,0%	99	22,0%	89
Effekt af skattesatser i andre jurisdiktioner	-2,8%	-13	-2,0%	-8
Effekt af virksomheder, som er underlagt kooperationskat	-7,7%	-34	-4,9%	-20
Skattefrie indtægter med fradrag af ikke-fradragsberettigede omkostninger	-0,6%	-3	-1,5%	-6
Effekt af ændringer i skattesatser og -lovgivning	0,0%	-	2,7%	11
Regulering for skatteomkostning vedrørende tidligere år	-0,8%	-4	0,5%	2
Indregning af tidligere ikke-indregnede skattemæssige underskud	-1,0%	-4	0,0%	-
Underskud i indeværende år, for hvilket der ikke indregnes et udskudt skatteaktiv	0,3%	1	0,0%	-
Øvrige reguleringer	1,5%	7	-1,8%	-7
I alt	10,9%	49	15,0%	61

De udskudte bruttoskatteforpligtelser på 86 millioner EUR vedrører primært midlertidige forskelle i hensættelser, pensionsforpligtelser og andre forpligtelser, finansielle aktiver og øvrige poster. Disse modsvares delvist af udskudte skatteaktiver på 22 millioner EUR vedrørende materielle aktiver og fremførte skattemæssige underskud.

Koncernen indregner udskudte skatteaktiver, herunder værdien af fremførte skattemæssige underskud, i de tilfælde, hvor ledelsen vurderer, at skatteaktivet i den nærmeste fremtid kan udnyttes ved modregning i skattepligtig indkomst. Vurderingen foretages løbende og bygger på budgetter og forretningsplaner for de kommende år.

Koncernen har indregnet udskudte skatteaktiver vedrørende fremførte skattemæssige underskud på 9 millioner EUR. Ikke-indregnede udskudte skatteaktiver udgjorde i alt 32 millioner EUR, hvilket er på samme niveau som sidste år. Ikke-indregnede udskudte skatteaktiver vedrører fremførte skattemæssige underskud.

ØVRIGE FORHOLD

5.1 SKAT

Tabel 5.1.c Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser
(mEUR)

	2022	2021
Udskudt skatteforpligtelse 1. januar, netto	-43	-35
Udskudt skat indregnet i resultatopgørelsen	-7	-6
Udskudt skat indregnet i anden totalindkomst	-17	9
Effekt af ændring i skattesats	-	-11
Valutakursreguleringer	3	-
Udskudt skatteforpligtelse 31. december, netto	-64	-43
Udskudt skat, midlertidige forskelle, brutto		
Immaterielle aktiver	-6	-7
Materielle aktiver	22	29
Hensatte forpligtelser, pensionsforpligtelser og andre aktiver	-51	-33
Fremførte skattemæssige underskud	9	7
Andet	-38	-39
Udskudt skat i alt, midlertidige forskelle, brutto	-64	-43
Indregnet i balancen som:		
Udskudte skatteaktiver	22	21
Udskudte skatteforpligtelser	-86	-64
I alt	-64	-43



Anvendt regnskabspraksis

Skat i resultatopgørelsen

Skat i resultatopgørelsen består af den aktuelle skat og ændringer i udskudt skat. Skat indregnes i resultatopgørelsen, medmindre den vedrører en virksomhedssammenslutning eller poster (indtægter eller omkostninger), der indregnes direkte i anden totalindkomst.

Aktuel skat

Aktuel skat opgøres på baggrund af skattelovgivning, der gælder for koncernenheder, som er underlagt kooperations- eller selskabsbeskatning. Kooperationsbeskatning baseres på andelselskabets kapital, mens selskabsbeskatning baseres på selskabets nettoresultat for året. Aktuelle skatteforpligtelser omfatter forventet skyldig og tilgodehavende skat på årets skattepligtige overskud eller underskud, reguleringer af skyldig eller tilgodehavende skat vedrørende tidligere år og betalt acontoskat. Kortfristede skatteforpligtelser indgår i øvrige kortfristede forpligtelser.

Udskudt skat

Udskudt skat beregnes efter den balanceorienterede gælds- metode af alle midlertidige forskelle mellem den skattemæssige værdi af aktiver og forpligtelser og deres regnskabsmæssige værdi i koncernregnskabet. Udskudt skat indregnes dog ikke for midlertidige forskelle, som opstår ved første indregning af goodwill eller på overtagelsestidspunktet for et aktiv eller en forpligtelse uden at berøre hverken årets resultat eller den skattepligtige indkomst, bortset fra dem, der opstår i forbindelse med M&A-aktiviteter.

Udskudt skat opgøres på grundlag af skattesatser (og -lovgivning), der er vedtaget eller i det væsentlige vedtaget ved udgangen af rapporteringsperioden, og som forventes at gælde, når det tilhørende udskudte skatteaktiv realiseres, eller den udskudte skatteforpligtelse afvikles. Ændringer i udskudte skatteaktiver og -forpligtelser som følge af ændringer i skattesatsen indregnes i resultatopgørelsen bortset fra poster, der indregnes i anden totalindkomst.

Udskudte skatteaktiver, herunder den skattemæssige værdi af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes under øvrige langfristede aktiver med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt, enten ved udligning i skatten af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudt skyldig skat i virksomheder inden for samme juridiske skatteenhed eller -jurisdiktion.



Usikkerheder og skøn

Udskudt skat

Udskudt skat afspejler vurderinger af den faktiske fremtidige skat, som skal betales af poster i regnskabet, under hensyntagen til timing og sandsynlighed. Endvidere afspejler disse skøn forventninger om fremtidige skattepligtige overskud. Faktisk fremtidig skat kan afvige fra disse skøn som følge af ændringer i forventningerne til den fremtidige skattepligtige indkomst, fremtidige lovændringer i selskabsbeskatningen eller resultatet af skattemyndighedernes endelige gennemgang af koncernens selvangivelser. Indregning af det udskudte skatteaktiv afhænger også af en vurdering af den fremtidige anvendelse af aktivet.

ØVRIGE FORHOLD

5.2 HENSATTE FORPLIGTELSE



Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser udgjorde 48 millioner EUR i 2022 sammenlignet med 42 millioner EUR sidste år. Hensatte forpligtelser vedrører hovedsageligt forsikringsmæssige hensættelser til forsikringsbegivenheder, der er indtruffet, men endnu ikke afsluttet.



Usikkerheder og skøn

Hensatte forpligtelser er især forbundet med skøn over forsikringsmæssige hensættelser. Forsikringsmæssige hensættelser vurderes ud fra historiske erfaringer om blandt andet antallet af forsikringsbegivenheder og omkostningerne hertil. Omfanget og størrelsen af tabsgivende kontrakter estimeres ligeledes.

Tabel 5.2 Hensatte forpligtelser

(mEUR)	Forsikringsmæssige hensættelser	Hensættelser til omstrukturering	Øvrige hensættelser	I alt 2022	I alt 2021
Hensatte forpligtelser 1. januar	14	3	25	42	46
Nye hensatte forpligtelser i løbet af året	7	1	-	8	10
Tilbageførsler	-	-	-1	-1	-
Anvendt i løbet af året	-	-	-1	-1	-14
Hensatte forpligtelser 31. december	21	4	23	48	42
Langfristede hensatte forpligtelser	7	-	21	28	24
Kortfristede hensatte forpligtelser	14	4	2	20	18
Hensatte forpligtelser 31. december	21	4	23	48	42

ØVRIGE FORHOLD

5.3 HONORARER TIL REVISORER VALGT AF REPRÆSENTANTSKABET

Honorarer til EY

Tabel 5.3 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet (mEUR)

	2022	2021
Lovpligtig revision	1,7	1,6
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	0,4	0,3
Skattemæssig assistance	0,3	0,4
Andre ydelser	0,3	0,5
Honorarer til revisorer i alt	2,7	2,8

ØVRIGE FORHOLD

5.4 VEDERLAG TIL LEDELSEN OG TRANSAKTIONER MED NÆRTSTÅENDE PARTER



Vederlag til ledelsen

Vederlaget til de 19 registrerede bestyrelsesmedlemmer vurderes og justeres hvert andet år og godkendes af repræsentantskabet. Den seneste justering fandt sted i 2022. Principperne for aflønning af bestyrelsen er beskrevet på side 63. Medlemmer af bestyrelsen betales for mælkeleverancer til Arla Foods amba på samme vilkår som andre ejere. På samme måde udstedes individuelle kapitalinstrumenter til medlemmer af bestyrelsen på samme vilkår som til andre ejere.

Direktionen består af administrerende direktør Peder Tuborgh og Chief Commercial Officer for Europa Peter Giørtz-Carlsen. Principperne for aflønning af direktionen er beskrevet på side 63.

Tabel 5.4.a Aflønning af ledelsen

(mEUR)	2022	2021
Bestyrelse		
Lønninger og vederlag	1,6	1,3
I alt	1,6	1,3
Direktion		
Fast vederlag	2,5	2,4
Pension	0,4	0,3
Kortfristede variable incitamenter	0,5	0,8
Langfristede variable incitamenter	0,8	2,9
I alt	4,2	6,4

Ovenstående tabel omfatter beløb vedrørende den pågældende regnskabsperiode. Beløbet er baseret på rapporterede nøgletal samt skøn over resultaterne sammenlignet med konkurrenterne, og derfor kan den endelige fremtidige udbetaling variere.

Tabel 5.4.b Transaktioner med bestyrelsen

(mEUR)	2022	2021
Køb af rå mælk	36,2	27,4
Halvårsefterbetaling	0,3	-
Efterbetaling vedrørende tidligere år	1,1	1,4
I alt	37,6	28,8
Ikke-afviklede mælkeleverancer indregnet i leverandørgæld og anden gæld	1,4	2,6
Individuelle kapitalinstrumenter	2,6	2,9
I alt	4,0	5,5



ØVRIGE FORHOLD

5.5 KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE OG EVENTUALAKTIVER OG -FORPLIGTELSE



Kontraktlige forpligtelser

Arlas kontraktlige forpligtelser udgjorde 293 millioner EUR mod 370 millioner EUR sidste år. Udviklingen skyldtes færre kautions- og garantiforpligtelser og stigende forpligtelser vedrørende købsaftaler om materielle aktiver.

De kontraktlige forpligtelser bestod af kautions- og garantiforpligtelser, IT-licenser, kortsigtede leasingkontrakter og leasingkontrakter med lav værdi samt forpligtelser vedrørende købsaftaler om materielle aktiver.

Koncernen har stillet sikkerhed i fast ejendom til sikring af realkreditlån optaget i henhold til den danske realkreditlovgivning med en nominal værdi på 1.229 millioner EUR mod 1.040 millioner EUR sidste år.

Koncernen er part i en række mindre retssager, tvister og andre sager. Ledelsen vurderer, at resultatet af disse retssager ikke vil have væsentlig indflydelse på koncernens finansielle stilling ud over det, der allerede er indregnet i årsregnskabet.

ØVRIGE FORHOLD

5.6 BEGIVENHEDER EFTER BALANCEDAGEN



Efterfølgende begivenheder

Der har ikke været nogen begivenheder med væsentlig effekt på årsregnskabet efter balancedagen.



ØVRIGE FORHOLD

5.7 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Grundlag for aflæggelse

Koncernregnskabet i denne årsrapport er udarbejdet i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven for store virksomheder i regnskabsklasse C. Arla er ikke en virksomhed af offentlig interesse i EU, da koncernen ikke har gældsinstrumenter, der handles på et reguleret EU-marked. Koncernregnskabet blev godkendt til offentliggørelse af virksomhedens bestyrelse den 8. februar 2023 og fremlagt til godkendelse af repræsentantskabet den 22. februar 2023.

Moderselskabets funktionelle valuta er DKK. Moderselskabets og koncernens præsentationsvaluta er EUR.

Årsregnskabet præsenteres i millioner EUR med afrundinger.

Koncernregnskab

Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabets og de enkelte datterselskabers regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Omsætning, omkostninger, aktiver og forpligtelser samt poster, der indgår i datterselskabernes egenkapital, sammendrages og præsenteres post for post. Der foretages eliminering for koncerninterne aktiebesiddelser, mellemværender og transaktioner samt eventuelle urealiserede indtægter og omkostninger fra koncerninterne transaktioner.

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de datterselskaber, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50 procent af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse for at opnå fordele ved sine aktiviteter. Virksomheder, hvor koncernen har fælles bestemmende indflydelse i henhold til kontrakt, betragtes som joint ventures. Virksomheder, hvori koncernen udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som

associerede virksomheder. Betydelig indflydelse opnås typisk ved direkte eller indirekte at eje eller råde over mere end 20 procent, men mindre end 50 procent, af stemmerettighederne i en virksomhed.

Urealiserede gevinster fra transaktioner med joint ventures og associerede virksomheder, det vil sige fortjenester fra salg til joint ventures eller associerede virksomheder, hvorved kunden betaler med midler, som delvist ejes af koncernen, elimineres i den regnskabsmæssige værdi af investeringen i forhold til koncernens kapitalandel i virksomheden. Urealiserede tab elimineres på samme måde, men kun i den udstrækning der ikke er tegn på værdiforringelse.

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af historiske kostpriser med undtagelse af visse poster med et andet målingsgrundlag, som er beskrevet i denne regnskabspraksis.

Omregning af transaktioner og monetære poster i fremmed valuta

For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta, som er den valuta, som benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Når en rapporterende virksomhed har transaktioner i fremmed valuta, angives transaktionen i den funktionelle valuta til den kurs, der var gældende på transaktionsdagen. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster. Ikke-monetære poster som for eksempel materielle aktiver, der måles på baggrund af historiske kostpriser i en fremmed valuta, omregnes ved første indregning til den funktionelle valuta.

Omregning af udenlandske transaktioner

Aktiver og forpligtelser i koncernvirksomheder, herunder andelen af nettoaktiver og goodwill i joint ventures og associerede virksomheder med en anden funktionel valuta end EUR, omregnes til EUR efter valutakursen ultimo året. Omsætning, omkostninger og andel af årets resultat omregnes til EUR ved anvendelse af den gennemsnitlige månedlige valutakurs, hvis denne ikke er væsentligt forskellig fra transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer indregnes i anden totalindkomst og akkumuleres i reserven for valutakursreguleringer.

Ved delvis frasalg af associerede virksomheder og joint ventures overføres det relevante forholdsmæssige beløb af den akkumulerede reserve for valutakursreguleringer til årets resultat sammen med eventuelle gevinster eller tab vedrørende frasalget. Tilbagebetaling af mellemværender, der anses for en del af nettoinvesteringen, anses ikke i sig selv for delvis afståelse af datterselskabet.

Indførelse af nye eller ændrede IFRS-standarder

Koncernen har implementeret alle nye standarder og fortolkningsbidrag, som var gældende i EU fra 2022.

Fremtidig implementering

IASB har udgivet en række nye eller ændrede regnskabsstandarder og fortolkninger, som endnu ikke er trådt i kraft. Arla vil anvende de nye regnskabsstandarder, i takt med at de bliver obligatoriske. Der forventes ingen væsentlig påvirkning som følge heraf.



ØVRIGE FORHOLD

5.8 KONCERNOVERSIGT

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Japan K.K.	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Korea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentina	USD	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods W.L.L.	Bahrain	BHD	100
Arla Oy	Finland	EUR	100
Massby Facility & Services Ltd. Oy	Finland	EUR	60
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	37
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods GP Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited Partnership	Storbritannien	GBP	100

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods Finance Limited	Storbritannien	GBP	33
Arla Foods Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Hatfield Limited	Storbritannien	GBP	100
Yeo Valley Dairies Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Limited	Storbritannien	GBP	100
MV Ingredients Limited*	Storbritannien	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Holland	EUR	100
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Productos Alimenticios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ltd.	Saudi-Arabien	SAR	75
AF A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernsey	EUR	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Danmark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Belgium AG	Belgien	EUR	100



ØVRIGE FORHOLD

5.8 KONCERNOVERSIGT

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Kuwait Company WLL	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	LBP	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Arla Foods Trading and Procurement Limited	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Corporation	Filippinerne	PHP	100
Arla Foods Limited	Ghana	GHS	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla Global Development Company Ltd.	Nigeria	NGN	99
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla For General Trading Ltd.	Irak	USD	51
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100
Arla Gelfeortens AB	Sverige	SEK	100
Årets Kock Aktiebolag	Sverige	SEK	67
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Tyskland	EUR	100
Dofo Cheese Eksport K/S*	Danmark	DKK	100
Dofo Inc.	USA	USD	100
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100
J.P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100
AFI Partner ApS	Danmark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98
Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods FZE	De Forenede Arabiske Emirater	AED	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grækenland	EUR	100
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100



ØVRIGE FORHOLD

5.8 KONCERNOVERSIGT

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods France S.a.r.l.	Frankrig	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	Den Dominikanske Re- publik	DOP	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods LLC	De Forenede Arabiske Emirater	AED	49
Arla National Food Products Company LLC	Oman	OMR	67
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Marygold Trading K/S*	Danmark	DKK	100
Mejeriforeningen	Danmark	DKK	89
COFCO Dairy Holdings Limited**	De Britiske Jomfruøer	HKD	30
Svensk Mjök Ekonomisk förening	Sverige	SEK	75
Svensk Mjök AB	Sverige	SEK	100
Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Sverige	SEK	24
Jörd International A/S	Danmark	DKK	100
Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Danmark	DKK	100
Svenska Ostklassiker AB	Sverige	SEK	68
Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Danmark	DKK	100
PT Arla Foods Indonesia	Indonesien	IDR	100
Arla Foods Arinco A/S	Danmark	DKK	80
Green Fertilizer Denmark ApS**	Danmark	DKK	25

*Joint ventures

**Associerede virksomheder

*Er i henhold til årsregnskabslovens § 5 ikke underlagt lovpligtig regnskabsaflæggelse.

Herudover ejer koncernen en række selskaber uden væsentlig erhvervmæssig aktivitet.

Årsregnskab for moderselskabet

Koncernregnskabet for Arla er ifølge årsregnskabslovens § 149 et uddrag af Arlas samlede årsrapport. For at gøre denne rapport mere overskuelig og brugervenlig har vi valgt at offentliggøre et koncernregnskab for koncernen, som ikke indeholder årsregnskabet for moderselskabet, Arla Foods amba. Årsrapporten for moderselskabet er en integreret del af den samlede årsrapport, og den er tilgængelig på www.arlafoods.com. Overskudsdelingen samt efterbetalingen fra moderselskabet fremgår af egenkapitalsafsnittet i koncernregnskabet. Den samlede årsrapport indeholder ledelsespåtegningen og den uafhængige revisors revisionspåtegning.



LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2022 for Arla Foods amba. Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernårsregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets finansielle stilling pr. 31. december 2022 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2022.

Ledelsesberetningen (side 4-65) indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og moderselskabets finansielle stilling, aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og pengestrømme samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet står over for.

Arlas konsoliderede ESG-nøgletal er udarbejdet i overensstemmelse med Arlas ESG-regnskabsprincipper. De giver efter vores opfattelse et retvisende, afbalanceret og rimeligt billede af koncernens miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige resultater i overensstemmelse med disse principper.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Aarhus, den 8. februar 2023

Peder Tuborgh
Administrerende direktør

Anders Olsson

Florence Rollet

Inger-Lise Sjöström

Marita Wolf

Steen Nørgaard Madsen

Peter Giørtz-Carlsen
COO

Arthur Fearnall

Grant Cathcart

Johnnie Russell

Nana Bule

Jan Toft Nørgaard
Formand

Bjørn Jepsen

Gustav Kämpe

Jørn Kjær Madsen

René Lund Hansen

Manfred Graff
Næstformand

Daniel Halmsjö

Ib Bjerglund Nielsen

Marcel Goffinet

Simon Simonsen



DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

TIL ANDELSHAVERNE I ARLA FOODS AMBA

Konklusion

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Arla Foods amba for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2022, der omfatter resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet.

Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets finansielle stilling pr. 31. december 2022 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2022 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og årsregnskabet" (herefter benævnt "regnskaberne"). Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Uafhængighed

Vi er uafhængige af koncernen i overensstemmelse med de internationale etiske regler for revisorer (IESBA's etiske regler) og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA-reglerne.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om regnskaberne omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af regnskaberne er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med regnskaberne eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder de påkrævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med regnskaberne og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

Ledelsens ansvar for regnskaberne

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde regnskaberne uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af regnskaberne er ledelsen ansvarlig for at vurdere koncernens og moderselskabets evne til at fortsætte driften, at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant, samt at udarbejde regnskaberne på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere koncernen eller moderselskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisors ansvar for revision af regnskaberne

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om regnskaberne som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder for revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugere træffer på grundlag af årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder for revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskaberne, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og selskabets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskaberne på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskaberne eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusion er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og selskabet ikke længere kan fortsætte driften.



- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskaberne, herunder noteoplysningerne, samt om regnskaberne afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- Opnår vi tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen til brug for at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og udføre koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Aarhus, den 8. februar 2023
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen,
statsautoriseret revisor
MNE 24687

Jes Lauritzen
Statsaut. revisor
MNE 10121

ESG- NØGLETAL



**ARLA BABY
AND ME®**

Arla har i 30 år fremstillet modermælksersättning og ydet en særlig indsats for at sikre vores kommende generationer økologiske produkter med naturligt gode egenskaber.



ENVIRONMENT – MILJØDATA

1.1 DRIVHUSGASEMISSIONER (CO₂e)

INTRODUKTION TIL DRIVHUSGASEMISSIONER I ARLA

I Arla er vi overbevist om, at en videnskabsbaseret og datadrevet tilgang er afgørende for at reducere vores CO₂-aftryk. Videnskaben udvikler sig i et hastigt tempo, og vi stræber efter hele tiden at anvende de bedste tilgængelige data og metoder. Effekterne af opdaterede metoder og datakilder indgår i de rapporterede tal. Vi indhenter en erklæring med en høj grad af sikkerhed for alle vores ESG-data, herunder drivhusgasemissioner for scope 1, 2 og 3.

Ifølge kvantificeringen fra 2022 af Arlas klimapåvirkning udgjorde scope 1- og scope 2-emissioner henholdsvis 3 og 1 procent af de samlede emissioner. Scope 3-emissioner udgjorde 96 procent af Arlas klimapåvirkning. Mælkeproduktion på gårdene (herunder blandt andet metan fra køer samt emissioner fra foder og transport af foder) udgjorde 81 procent af de samlede emissioner.

HER STAMMER VORES EMISSIONER FRA

96%



SCOPE 3

- Emissioner på gårdene (81%)
- Eksternt indkøbt valle (10%)
- Emballage (2%)
- Transport (service)
- Affald og andet (3%)



1%



SCOPE 2

Indkøbt energi

3%



SCOPE 1

Transport (egen flåde)
Produktion



ENVIRONMENT – MILJØDATA

1.1 DRIVHUSGASEMISSIONER (CO₂e)

Udvikling i drivhusgasemissionerne

Drivhusgasemissioner rapporteres årligt (som CO₂-ækvivalenter, CO₂e) for at følge op på fremskridt i forhold til vores opstillede emissionsmål. CO₂e inddeles i tre "scopes" i henhold til metoden i Greenhouse Gas Protocol-standarden (drivhusgasprotokollen). I tråd med Arlas SBTi-mål bruger koncernen ikke klimakreditter til at reducere CO₂e-emissionerne.

Vi reducerede vores CO₂e-emissioner for scope 1 og 2 med 29 procentpoint i 2022 og opnåede en samlet reduktion på 29 procent i forhold til 2015. Reduktionen var et resultat af energioptimeringer på vores anlæg og lidt lavere mælke-mængder, som blev delvist opvejet af ændringer i vores produktionsmix til mere

energiintensive produkter, herunder mælkepulver. Du kan læse mere om energioptimeringstiltag i 2022 på side 36 og om indsatsen for at nå vores mål for vedvarende elektricitet på side 41.

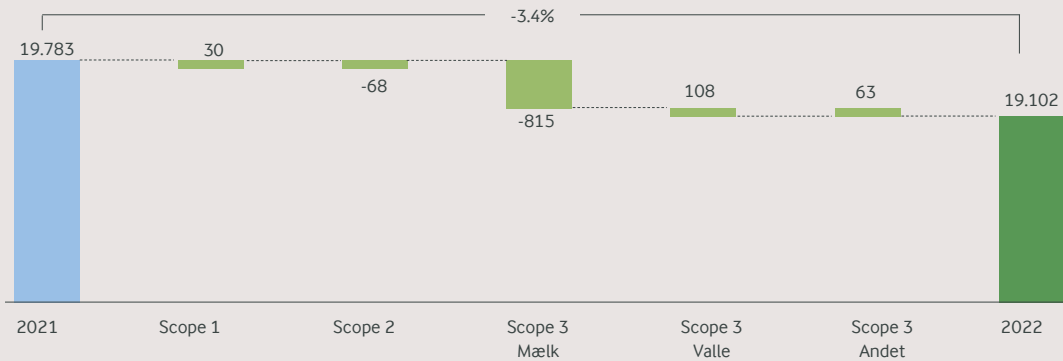
Scope 3-emissionerne pr. kg mælk og valle blev reduceret med 2 procentpoint i 2022 og sikrede os en samlet reduktion i forhold til vores 2030-mål på 9 procent sammenlignet med basisåret 2015. Scope 3-emissionerne pr. kilo mælk og valle udgjorde 1,18 kilo. De specifikke emissioner fra Arlas ejere udgjorde 1,12 kg CO₂e pr. kilo ejermælk. Læs mere om initiativer til at nå målet på side 36.

Emissioner fra emballage og transport steg som følge af ændrede emissionsfaktorer. Stigningen blev delvist opvejet af mindre emballagevolumener som følge af et skift i salget fra retail til Trading.

De samlede CO₂e-emissioner faldt til 19.102 millioner kg i 2022 sammenlignet med 19.783 millioner kg sidste år. Udviklingen kan forklares med emissionsreduktioner på gårdene, lavere mælkemængder og faldende scope 2-emissioner, som blev delvist opvejet af øget indkøb af ekstern valle til Arla Foods Ingredients.

Udvikling i CO₂e-emissioner

(millioner kg)



ESG-tabel 1.1.a Udvikling i drivhusgasemissioner

(mkg)	2022	2021	2020	2019	2018
CO ₂ e, scope 1+2 – markedsbaseret	695	733	751	862	946
CO₂e-reduktion, scope 1+2 (baseline: 2015)	-29%	-25%	-24%	-12%	-4%
CO ₂ e, scope 3, fra ejermælk (kg)	1,12	1,15	1,15	1,15	1,14
CO ₂ e, scope 3, pr. kg mælk og valle (kg)	1,18	1,20	1,21	1,21	1,20
CO₂e-reduktion, scope 3, pr. kg mælk og valle (baseline: 2015)¹	-9%	-7%	-7%	-7%	-7%

¹ Beregningen af CO₂e-emissioner for 2015 er baseret på nationale statistiske data, som var den bedste tilgængelige kilde på daværende tidspunkt. I 2016 begyndte vi at lave klimamålinger på Arla-gårdene, og nationale statistiske data er gradvist blevet erstattet af Arla-specifikke data i CO₂e-beregningsmodellen. Læs mere på side 131.

ESG-tabel 1.1.b Drivhusgasemissioner

(mkg)	2022 ²	2021	2020	2019	2018
Produktion	399	368	381	366	400
Transport	78	79	93	97	90
CO₂e, scope 1	477	447	474	463	490
CO₂e, scope 2 – markedsbaseret	218	286	277	399	456
Milk	15.571	16.386	16.645	16.524	16.548
Eksternt indkøbt valle	1.859	1.751	1.133	1.032	1.162
Emballage	444	417	396	384	383
Indkøbte varer og tjenesteydelser (kategori 1)	17.874	18.554	18.174	17.940	18.093
Brændstof- og energirelaterede aktiviteter (kategori 3)	177	125	120	110	108
Upstream-transport og -distribution (kategori 4)	346	347	306	312	326
Affald genereret fra driften (kategori 5)	10	24	25	25	26
CO₂e, scope 3³	18.407	19.050	18.625	18.387	18.553
Samlet CO₂e	19.102	19.783	19.376	19.249	19.499
CO ₂ e, scope 2 – lokationsbaseret	165	243	237	274	263
Samlet CO ₂ e – lokationsbaseret	19.049	19.740	19.336	19.124	19.306

² I 2022 blev leverandøren af Arlas emissionsfaktorer ændret fra Sphera til Quantis, fordi førstnævnte varslede ophør af emissionsfaktortjenester. Historiske tal for 2015-2021 er ikke blevet justeret. Konsekvensen for 2021 CO₂e baseret på emissionsfaktorerne for 2022 var: emballage (del af kategori 1): +43 millioner kg, kategori 3: +16 millioner kg, kategori 4: +7 millioner kg, kategori 5: -15 millioner kg.

³ Scope 3-emissioner fra kategori 2, 6, 7, 8, 9, 12, 13 og 15 er uden væsentlig betydning for Arlas scope 3-emissioner og er derfor ikke medtaget i emissionstallene i ESG-tabel 1.1. De nævnte kategorier tegner sig individuelt for mindre end 0,6 procent af Arlas scope 3-emissioner. Kategori 10, 11 og 14 er ikke relevante for Arla på grund af produkternes art og Arlas forretningsmodel.



ENVIRONMENT – MILJØDATA

1.1 DRIVHUSGASEMISSIONER (CO₂e)



Scope 1 – Alle direkte emissioner

Scope 1-emissioner kommer fra aktiviteter, som virksomheden kontrollerer direkte. De omfatter transport med Arlas køretøjer og direkte emissioner fra Arlas produktionsanlæg. Scope 1-emissioner beregnes efter metoden i drivhusgasprotokollen ved at anvende emissionsfaktorer på Arlas specifikke aktivitetsdata.



Scope 2 – Indirekte emissioner

Scope 2-emissioner er de indirekte emissioner i forbindelse med den energi, som Arla køber, det vil sige el eller varme. Scope 2-emissioner beregnes efter metoden i drivhusgasprotokollen ved at anvende emissionsfaktorer på Arlas specifikke aktivitetsdata.

I 2020 skiftede Arla fra lokationsbaseret rapportering i scope 2 til markedsbaseret rapportering og opdaterede baseline fra 2015. Den markedsbaserede fordelingsmetode afspejler emissioner fra de specifikke el- og andre kontraktinstrumenter, som Arla køber, og som kan afvige fra de gennemsnitlige el- og andre energikilder, der genereres i et land. Det giver Arla mulighed for at købe el- og andre kontraktinstrumenter, der udleder færre drivhusgasser end landsgennemsnittet. I overensstemmelse med drivhusgasprotokollen offentliggør Arla scope 2-emissioner i henhold til både den markeds- og lokationsbaserede metode (også kaldet dobbelt rapportering).



Scope 3 – Alle øvrige indirekte emissioner

Scope 3-emissioner vedrører emissioner fra kilder, som Arla ikke selv ejer eller kontrollerer direkte. De dækker emissioner fra indkøbte varer og tjenesteydelser (for eksempel indkøb af rå mælk fra ejere og kontraktlandmænd, valle, emballage og køb af transport fra leverandører), men også bortskaffelse af affald fra produktionsanlæg. Scope 3-emissioner beregnes i henhold til drivhusgasprotokollen ved at anvende emissionsfaktorer på Arlas specifikke aktivitetsdata.

Emissioner fra valle vedrører eksternt indkøbt valle til Arla Foods Ingredients. Vallen, som medtages, standardiseres og genberegnes baseret på indholdet af mælketørstof for at tage højde for forskellen i kvalitet og fraktioner indkøbt af Arla. Emissionsfaktoren for eksternt indkøbt valle lå uændret på 1,0, hvilket er et konservativt skøn (Flysjö, 2012).

Arla indsamler data fra leverandører af transport og emballage, der dækker mindst 95 procent af forbruget, og baseret på de indsamlede data skales emissionerne op til 100 procent. Biogene emissioner er ikke medtaget i det aktuelle ESG-afsnit, men vil blive offentliggjort fra 2023. Emissionsfaktorer for transport, produktion og emballage leveres af konsulentfirmaet Quantis, som er førende i branchen. Emissionsfaktorerne opdateres årligt. Emissionsfaktorer på gårdniveau leveres af 2.-0 LCA Consultants. For ikke-ejermælk var emissionsfaktorerne uændrede i forhold til 2015-niveauet.



Anvendt regnskabspraksis

Beregning af CO₂-ækvivalenter

Drivhusgasser er gasser, som bidrager til opvarmning af klimaet ved at absorbere infrarød stråling. Ud over kuldioxid (CO₂) er der to andre vigtige drivhusgasser forbundet med produktionen af mejeriprodukter: metan (CH₄) og dinitrogenoxid (N₂O). For at kunne beregne Arlas samlede drivhusgasemissioner (klimaaftryk) konverteres de forskellige drivhusgasemissioner til CO₂-ækvivalenter (CO₂e). Konverteringen af forskellige gasser afspejler deres globale potentiale som drivhusgasser.

Gasserne har forskellige styrker, hvilket der tages højde for med følgende beregninger (baseret på IPCC's¹ Fifth Assessment Report, Climate Change 2013):

- 1 kg kuldioxid (CO₂) = 1 kg CO₂e
- 1 kg metan (CH₄) = 28 kg CO₂e
- 1 kg dinitrogenoxid (N₂O) = 265 kg CO₂e

Hovedparten af Arlas emissioner er metan fra fordøjelse og opbevaring af husdyrgødning samt dinitrogenoxid fra brug af kunstgødning og husdyrgødning. Drivhusgasemissionerne inddeles i tre scopes, afhængigt af hvor i værdikæden de forekommer, og hvilken kontrol virksomheden har over dem.

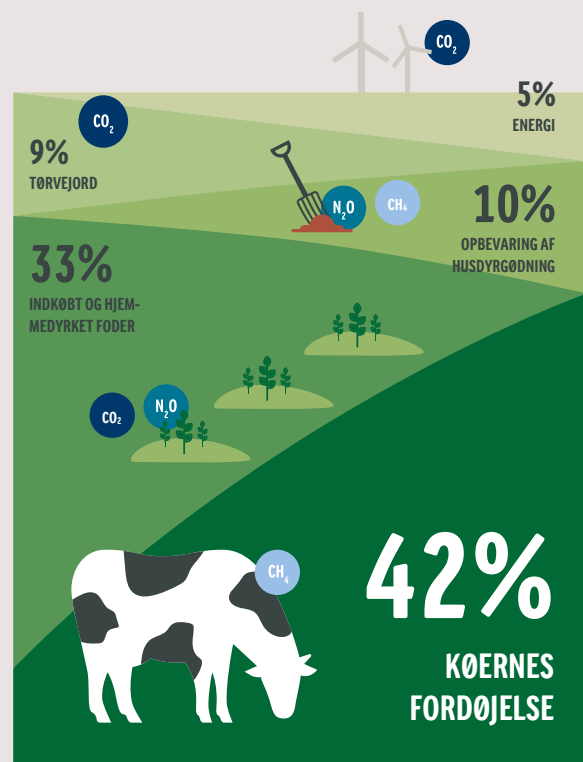
¹ IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) er et FN-organ, der beskæftiger sig med videnskaben bag klimaforandringerne.



ENVIRONMENT – MILJØDATA

1.1 DRIVHUSGASEMISSIONER (CO₂e)

HER STAMMER VORES EMISSIONER FRA



Scope 3 – Emissioner på gårdniveau

Scope 3-emissioner fra rå mælk beregnes i overensstemmelse med den internationale mejerisammenslutning IDF's retningslinjer for mejeriprodukters klimaaftryk (IDF, 2015). Værktøjet, der bruges til at beregne klimaaftrykket fra mælk, er baseret på en livscyklusanalyse (LCA), som er blevet udviklet inden for de seneste ti år i samarbejde med det danske konsulentfirma 2.-0 LCA Consultants, som er stiftet af akademikere. For en mere detaljeret beskrivelse af metoden henvises til Schmidt og Dalgaard (2021). Emissionsfaktorer på gårdniveau leveres også af 2.-0 LCA Consultants. Emissioner fra ikke-ejermælk beregnes ved at gange mælkevolumen med emissionsfaktorer baseret på nationale opgørelsesdata og ikke Arla-specifikke data. Beregningerne er baseret på en tidligere version af værktøjet efter IDF 2010 (Dalgaard R, Schmidt J, Cenian K, 2016).

Emissioner fra rå mælk omfatter både emissioner på og uden for gårdene. Emissionerne stammer fra køernes fordøjelse, produktion og indkøb af foder, opbevaring af husdyrgødning, energiforbrug, produktionsmidler og tørvejord. Emissioner vedrørende foder omfatter gødning til dyrkning af foder og indkøbt foder samt transport af indkøbt foder. Opbevaring af husdyrgødning kan resultere i metan- og dinitrogenoxid-emissioner. Emissionsmængden varierer afhængigt af, hvordan husdyrgødningen tildækkes, og om den anvendes til biogasproduktion. Tørvejord er vådområder med et højt indhold af CO₂e. Der frigives CO₂ og N₂O, når jorden drænes og bruges til dyrkning af afgrøder. Emissionstallet for rå mælk, som fremgår af denne rapport, er en vægtnet gennemsnitlig emission pr. kilo mælk, der beregnes på grundlag af klimadata fra gårde, hvor dataene blev valideret af eksterne klimaeksperter, ganget med mælkeindvejningen justeret for fedt og protein. Gårddata, som er valideret af eksterne klimaeksperter, er statistisk repræsentative for alle Arlas gårde.

Øvrige emissioner, 1 procent, omfatter produktionsmidler og destruktion af døde



Usikkerheder og skøn

I 2022 indsendte 95 procent af Arlas aktive andelshavere, svarende til 99 procent af Arlas ejermælkepulje, et detaljeret Klimatjek-spørgeskema (landmændene modtager et tillæg på 1,0 EUR-cent/kg mælk for at deltage i undersøgelsen). Besvarelserne er blevet valideret af eksterne klimaeksperter. Denne rapport indeholder kun eksternt validerede data, som i 2022 omfattede alle gårde, der har indsendt klimatjekdata.

Andelshaverne gennemfører klimatjekket én gang om året på baggrund af data fra deres seneste regnskabsår. Dette kan variere fra gård til gård, da regnskabsåret på nogle gårde løber fra januar til december, mens det på andre løber fra juli til juni. Tallene er derfor ikke nødvendigvis baseret på gårddata for den samme periode. Hovedparten af dataene, 61 procent, vedrører perioden fra 1. januar 2021 til 31. december 2021, mens 11 procent vedrører tidligere perioder.

Der er foretaget en usikkerhedsanalyse for at belyse de største usikkerhedsområder i forbindelse med gårdenes selvrapporterede emissionsdata. Analysen dækkede fire centrale tiltag – besætning, foder, afgrøder og håndtering af husdyrgødning – med fokus på de parametre, som påvirkede den enkelte gårds emissioner mest. Analysen konkluderede, at data i værste fald kunne manipuleres med op til 10-12 procent, men kun hvis gården havde et udgangspunkt med høje emissioner og hævdede at skifte fra ingen biogasbehandling til fuld biogasbehandling af gylle.

Mindre gårde og gårde med ekstensiv græsning måler ikke altid mængden af foder, som køerne spiser, eller tørstofindholdet i græsset på markerne. Som en hjælp til gårdene med at indberette mere præcise data indeholder systemet en model, som gør det muligt at beregne foderforbrug baseret på besættningens størrelse og mælkeudbyttet.

Rapportering om tørvejord er et område under udvikling og er stadig forbundet med større usikkerhed end andre områder. På grund af den relativt høje klimapåvirkning kan den

usikkerhed, der er forbundet med tørvejord, have betydelig indvirkning på det samlede rapporterede tal for drivhusgasser. Dataene valideres af eksterne rådgivere understøttet af automatiske kontroller af afvigende statistiske udsving for at minimere risikoen for fejl. Alle udsving markeres og skal kontrolleres af rådgiveren, for resultatet af klimatjekket foreligger. Tallene offentliggøres først, når der er gennemført en omhyggelig undersøgelse.

Metoden til beregning af emissioner på gårdniveau udvikler sig hele tiden. I øjeblikket er faktorer, der potentielt kan reducere de samlede nettoemissioner, såsom kulstoflagring på gården og direkte ændret arealanvendelse, ikke inkluderet. IDF 2015 anbefaler, at direkte ændret arealanvendelse medtages i beregningerne.

Basisåret for vores SBTi-mål for scope 3 er 2015. Der er anvendt den samme metode og det samme værktøj som i basisåret, men med forskellige typer data. Basisåret 2015 benytter nationale statistiske data for 2012, som var de bedste tilgængelige data på daværende tidspunkt. Fra 2016 og frem er nationale statistiske data gradvist blevet erstattet af data fra klimamålinger på Arla-gårde. Ændringen blev gennemført for Danmark, Storbritannien og Sverige i 2016, for Tyskland i 2019 og for de øvrige ejerlande i 2020. 2020 var det første år, hvor rapporteringen omfattede hovedparten af Arla-gårdene. Specifikke data for de enkelte gårde er altid ét til to år bagefter, så rapporteringen for 2022 er overvejende baseret på gårddata fra 2021.

Andre usikkerheder vedrører indsamlede emballage- og transportdata fra leverandører. Arla indhenter de nødvendige data hvert kvartal ved at udsende et detaljeret spørgeskema til sine leverandører sammen med en vejledning i, hvordan den tilhørende dokumentation skal udfyldes. Manuelle dataindtastninger fra forskellige kilder udgør en klar risiko for datakvaliteten. Vi har en streng intern valideringsproces i to trin for at minimere risikoen for fejl i rapporteringen.

ENVIRONMENT – MILJØDATA

1.2 ANDEL AF VEDVARENDE ELEKTRICITET



Anvendt regnskabspraksis

Den elektricitet, som bruges på Arlas produktionsanlæg og lagerfaciliteter, kommer fra forskellige kilder. På nogle anlæg produceres elektriciteten på stedet baseret på biogas, biomasse eller naturgas, mens hovedparten af anlæggene køber elektricitet fra elnettet.

Andelen af vedvarende elektricitet beregnes som andelen af forbrugt elektricitet, både indkøbt og egenproduceret, fra vedvarende energikilder eller vedvarende elcertifikater.

Andelen af vedvarende elektricitet følger RE100-retningslinjerne for 2022. Arla anvender markedsbaseret regnskabspraksis og indkøber grøn elektricitet i henhold til kontraktlige aftaler, hvilket vil sige certifikater. Elektricitetsmikset for vedvarende energikilder, der ikke er dækket af certifikater, beregnes ved hjælp af en residualmiks faktor leveret af Quantis.

Nogle Arla-anlæg producerer og sælger overskydende elektricitet. Den solgte elektricitet indgår ikke i beregningen. Dataene i ESG-tabel 1.2 indhentes månedligt og er primært baseret på fakturaoplysninger og automatiske måler aflæsninger på det enkelte anlæg, og der er derfor en meget lav usikkerhed forbundet med disse tal.

Udvikling i vedvarende elektricitet

Arla opstillede i 2022 et mål om at anvende 100 procent grøn elektricitet i Europa inden udgangen af 2025. Overgangen fra fossile brændstoffer til vedvarende energi er derfor et vigtigt redskab til at realisere Arlas klimaambitioner og reducere klimaaftrykket fra scope 1- og scope 2-emissioner med 63 procent inden 2030.

Vi har en effektiv plan for at nå målet for 2025. Den omfatter en række allerede indgåede aftaler om køb af elektricitet produceret af sol- og vindenergi på tværs af kernemarkederne i EU. Læs mere om, hvordan elkøbsaftaler behandles regnskabsmæssigt, på side 77.

Andelen af vedvarende energi steg til 62 procent i 2022 mod 42 procent sidste år. Stigningen var et resultat af et bevidst valg om at købe flere vedvarende elcertifikater for at dække den negative CO₂-påvirkning som følge af det midlertidige skift fra naturgas til olie. Omstillingen fra naturgas til olie var en nødforanstaltning for at sikre en uafbrudt fødevarerforsyning og mindske afhængigheden af naturgas i Europa. Omstillingen påvirker ikke virksomhedens langsigtede ambition om at overgå fra fossilbaseret energi til vedvarende energi. Arla planlægger at vende tilbage til at bruge naturgas, så snart situationen tillader det.

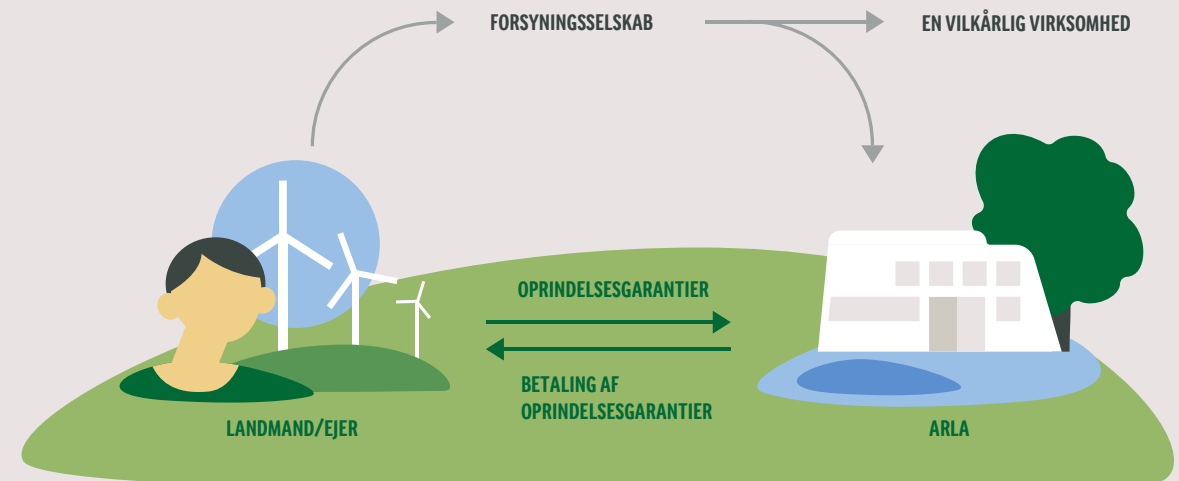
Vedvarende elektricitet omfatter certifikater for egenproduceret elektricitet fra biogas, indkøbte elcertifikater fra andelshavere og certifikater fra det åbne marked.

ESG-tabel 1.2 Elforbruget i Europa

(1.000 MWh)	2022	2021	2020	2019	2018
Ikke-vedvarende energikilder	401	613	605		
Vedvarende energikilder	638	416	428		
Samlet elforbrug	1.039	1.029	1.033		
Andel af vedvarende elektricitet	61%	40%	41%		

DET GRØNNE ELSYSTEM NUVÆRENDE OG FREMTIDIGT

En metode til at sikre grøn elektricitet til vores drift er ved at købe oprindelsesgaranticertifikater (GoO'er) direkte fra vores ejere. Det vil sikre vores landmænd en bedre pris for deres elektricitet og give Arla adgang til yderligere certifikater.



ENVIRONMENT – MILJØDATA

1.3 AFFALD

Udvikling inden for fast affald

Affald, der ikke kan genbruges, genanvendes eller komposteres, påvirker miljøet. Arla bestræber sig på løbende at øge anlæggenes produktionseffektivitet, reducere mængden af spild og affald i produktions- og transportprocessen og samarbejde med leverandører om at reducere affald og forbedre affaldshåndteringen.

I 2022 faldt mængden af fast affald til 31.460 tons sammenlignet med 33.500 tons sidste år, primært drevet af lavere mængder affald til genanvendelse på vores anlæg i Tyskland og Storbritannien og delvist opvejet af en øget mængde affald til genanvendelse og deponering på vores produktionsanlæg i Bahrain. Farligt affald faldt til niveauet for COVID-19-pandemien.

I øjeblikket offentliggør Arla kun fast affald i ESG-tabel 1.3, som kun udgør en lille del af Arlas samlede affaldsmængde. Andre typer affald er produktaffald og spildevand. Arla arbejder på yderligere at forbedre nøjagtigheden og effektiviteten af rapporteringen af madspild med henblik på at inkludere madspild i ESG-rapporteringen.



Anvendt regnskabspraksis

Fast affald defineres som materialer fra produktionen, som ikke længere er beregnet til deres oprindelige brug, og som skal genvindes (for eksempel genanvendes, genbruges eller komposteres) eller ikke genvindes (for eksempel deponeres) – herunder emballageaffald, farligt affald og andet ikke-farligt affald.



Usikkerheder og skøn

Oplysninger om fast affald indhentes månedligt fra eksterne affaldsbehandlere. Dataindsamlingen for Danmark og Sverige er automatiseret. Data fra de øvrige lande er baseret på manuelle indtastninger, hvilket øger risikoen for fejl. Der er indført relevante kontroller for at reducere denne risiko.

ESG-tabel 1.3 Fast affald

(tons)	2022	2021	2020	2019	2018
Genanvendeligt affald	19.442	21.640	21.402	21.651	20.233
Affald til forbrænding med energigenvinding	8.358	8.679	8.991	10.011	12.546
Affald til deponering	2.616	1.921	1.204	988	933
Farligt affald	1.034	1.260	1.378	1.063	888
I alt	31.450	33.500	32.975	33.713	34.600

ENVIRONMENT – MILJØDATA

1.4 VAND

Udvikling i vandforbruget

Adgang til rent vand er en vigtig del af Arlas miljøambition, og derfor fokuserer vi på at reducere vandforbruget og forbedre vandrensningsteknologierne på vores produktionsanlæg.

I 2022 faldt vandforbruget i Arla med 1 procent i forhold til sidste år. Faldet omfatter hovedparten af de europæiske produktionsanlæg og blev delvist opvejet af stigninger for produktionsanlæggene i International. Faldet kan til dels forklares med en lidt lavere produktion og et skift i produktionsmixet.



Anvendt regnskabspraksis

Vandforbruget dækker alt vand indkøbt fra eksterne leverandører og vand fra egne borerer på produktionsanlæg, lagre og logistikterminaler. Vand fra eksterne borerer omfatter vand indkøbt fra eksterne leverandører inden intern behandling. Vand fra egne borerer er vand fra egne borerer på anlæggene og måles inden den interne behandling.



Usikkerheder og skøn

Data for vandforbrug er baseret på anlæggenes månedlige manuelle indtastninger. Data for eksternt indkøbt vand sammenholdes med leverandørdata, mens vand fra egne borerer stammer fra manuelle måler aflæsninger. Data valideres direkte på anlægget og centralt for at mindske risikoen for manuelle fejl.

ESG-tabel 1.4 Vandforbrug

(1.000 m ³)	2022	2021	2020	2019	2018
Vand indkøbt eksternt	10.935	11.057	10.918	10.589	10.484
Vand fra egne borerer	7.829	7.803	7.745	7.470	7.600
I alt	18.764	18.860	18.663	18.059	18.084

ENVIRONMENT – MILJØDATA

1.5 DYREVELFÆRD

Udvikling i dyrevelfærden

Dyrevelfærd har højeste prioritet for Arlas andelshavere og for Arla som virksomhed. Arla rapporterer derfor om de vigtigste tiltag, som karakteriserer og forbedrer dyrevelfærden. KPI'erne for dyrevelfærd omfatter det somatiske celletal, en god indikator for sygdom og stress, samt fire indikatorer for køernes fysiske udseende og trivsel. Disse indikatorer er fysisk tilstand, renlighed, mobilitet og skader. Indikatorerne er udviklet på grundlag af videnskabelig forskning i de mest almindelige problemer for malkekvæg.

Dyrevelfærden på gårdniveau kontrolleres gennem eksterne audits, som gennemføres mindst hvert tredje år af vores samarbejdspartner SGS, der er verdensførende inden for kvalitets sikring og audits og specialiseret i dyrevelfærd. Andelen af auditerede gårde i 2022 var 38 procent svarende til 3.170 audits. Resultaterne af en audit kan udløse en opfølgende audit, hvis der konstateres større problemer eller adskillige mindre problemer. I tilfælde af gentagne uregelmæssigheder

i forhold til dyrevelfærden stopper Arla mælkeindvejsningen fra den pågældende gård og kan i sjældne, ekstreme tilfælde vælge at opsiges medlemskabet. I 2020 opgraderede og standardiserede vi auditprocessen for alle ejerlande for at sikre, at auditørerne følger de samme processer og standarder overalt. Der rapporteres derfor kun data for 2021-2022.

Det gennemsnitlige somatiske celletal på tværs af Arlas geografiske områder faldt med 4 procent til 184.000 celler/ml, hvilket er det laveste niveau i mere end seks år.



Anvendt regnskabspraksis

Somatisk celletal (gennemsnit):

De somatiske celler i mælk er primært hvide blodlegemer. Et forhøjet somatisk celletal kan være tegn på betændelse (mastitis) i koens yver, hvilket ud over at medføre smerter og stress hos dyret også sænker mælke kvaliteten. Arla overvåger det somatiske celletal (CT) ved at analysere mælk på bulk tankniveau, hver gang der indvejes mælk fra gårdene. Niveauet rapporteres løbende for at sikre en høj mælkekvalitet. Det rapporterede tal er et vægtet gennemsnit for hele Arlas mælkeindvejsning for et bestemt år. Det beregnede somatiske celletal modtages fra forskellige laboratorier på tværs af ejerlandene. Et somatisk celletal over 300 reducerer mælkeprisen til den pågældende gård, mens mælkeprisen forhøjes for celletal under 300.

ESG-tabel 1.5 Dyrevelfærdsindikatorer

	2022	2021	2020	2019	2018
Somatisk celletal (tusind celler/ml)	184	191	194	196	198
Andel af auditerede gårde uden større problemer med renlighed	98,6%	98,4%	-	-	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med mobilitet	99,8%	99,5%	-	-	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med skader	100,0%	100,0%	-	-	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med den fysiske tilstand	99,9%	99,8%	-	-	-

Tal beregnet på baggrund af 3.170 Arlagården® audits i 2022.

Audit på gårdene og dyrebaserede indikatorer

Dyrevelfærden på alle Arlas gårde auditeres regelmæssigt. En audit indebærer en omhyggelig kontrol af besætningen og gården ud fra alle relevante dyrevelfærdspektiver. Audits omfatter basis-audits (som gennemføres hvert tredje år), stikprøve-audits, opstartsbesøg, fokus-audits og særligt fokus-audits. Auditerede gårde defineres som procentdelen af ejere, der har gennemført mindst én audit i 2022. En ejer kan potentielt blive auditeret mere end én gang om året, hvis vedkommende ejer flere gårde, eller hvis der gennemføres både en basis-audit og en stikprøve-audit på ejerens gård. Opfølgende audits er ikke medtaget i tallet.

Dyrebaserede indikatorer evalueret af auditører

De rapporterede KPI'er i tabel 1.5 vedrører andelen af auditerede gårde, hvor der ikke er fundet større problemer i hver kategori. Når en auditør besøger gården, udvælges der et vilkårligt antal dyr fra besætningen. Antallet af dyr varierer med besætningens størrelse. Auditøren tildeler de udvalgte dyr en score fra 0-2 for fire centrale velfærdsindikatorer, hvor 0 betyder ingen identificerede problemer, 1 betyder mindre problemer, og 2 betyder større problemer. Resultaterne rapporteres til Arla. Hvis auditørerne vurderer, at mere end 5 procent af de udvalgte køer er for tynde, mere end 25 procent er for snavsede, mere end 15 procent er lamme, eller mere end 10 procent har skader, rapporteres dette til Arla som en væsentlig misligholdelse af dyrevelfærden.



Usikkerheder og skøn

Det somatiske celletal i Storbritannien omfatter både det somatiske celletal for kontraktlandmænd og ejere, men det påvirker ikke i væsentlig grad det samlede somatiske celletal.

Gårdene auditeres hvert tredje år. Dette har betydning for sammenligningen fra år til år, da det ikke er de samme gårde, som auditeres hvert år.

FIRE CENTRALE DYREVELFÆRDSINDIKATORER

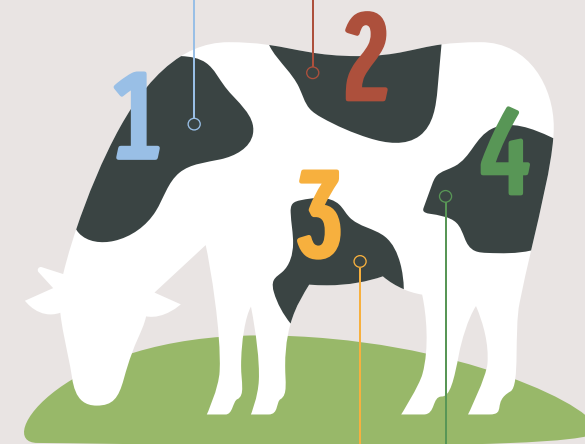
Vi måler køernes generelle velfærd ud fra fire indikatorer, som er udviklet på baggrund af videnskabelig forskning i de mest almindelige problemer med malkekvæg.

Rene køer

Rene køer har lavere risiko for at blive smittet med sygdomme.

Køer med god fysisk tilstand

Sunde køer har en krop med den rigtige mængde fedtdepoter: ikke for lidt og ikke for meget.



Køer uden skader

En skade på en ko kan være en knude, en byld eller et sår.

Mobile køer

Bevæger sig uden problemer og uden smerter i ben og klove.

SOCIAL – SOCIALE DATA

2.1 FULDTIDSARBEJDSSTYRKE (FTE'ER)

Udviklingen i FTE

Medarbejderne er afgørende for Arlas succes, og derfor er det vigtigt at vide, hvordan koncernen anvender disse ressourcer på tværs af geografiske områder og over tid. Det samlede antal FTE'er steg med 1,4 procent i forhold til sidste år. Stigningen skyldes investeringer i Arla Foods Ingredients, fortsat insourcing af IT-aktiviteter og en styrket indsats inden for landbrugs-service og bæredygtighed.

I løbet af de seneste fem år er fuldtidsarbejdsstyrken i gennemsnit steget med 2 procent om året. Tallene viser et skift

fra europæiske kernemarkeder til Polen og internationale markeder (indeholdt i "øvrige lande" i tabel 2.1), især til MENA. Det understøtter Arlas strategiske plan om at udvide andelen af forretningen uden for Europa, hvor vækstudsigterne er mere lovende.

Andelen af fuldtidsansatte timelønnede medarbejdere udgjorde 63 procent af den samlede fuldtidsarbejdsstyrke pr. 31. december 2022.



Anvendt regnskabspraksis

FTE'er defineres som en medarbejders kontraktlige arbejdstid sammenlignet med en fuldtidskontrakt for den samme stilling i det samme land. FTE-tallet bruges til at måle den aktive arbejdsstyrke, der opgøres som antal fuldtidsstillinger. En FTE på 1,0 svarer til en fuldtidsansat, mens en FTE på 0,5 svarer til halvdelen af en fuldtidsansat.

Det gennemsnitlige FTE-tal, som rapporteres i note 1.2 i koncernregnskabet og i note 2.1 i ESG-nøgletallene, beregnes som et gennemsnitligt tal for hver juridisk enhed hen over året baseret på kvartalsvise målinger i slutningen af hvert kvartal.

Alle medarbejdere medtages i FTE-tallet, herunder medarbejdere på permanente og midlertidige kontrakter. Medarbejdere på længerevarende orlov, for eksempel barselsorlov eller længere sygeorlov, er ikke medtaget.

Størstedelen af medarbejderne i produktion og logistik er timelønnede, mens medarbejderne i salg og administration er funktionærer. Forholdet mellem timelønnede og funktionærer beregnes på baggrund af FTE'er pr. 31. december.

Medarbejderdata håndteres centralt i overensstemmelse med GDPR. FTE-tallet rapporteres internt hver måned. For at forbedre datakvaliteten valideres data af den enkelte juridiske enhed hvert kvartal.

ESG-tabel 2.1 Fuldtidsarbejdsstyrke (FTE'er)

	2022	2021	2020	2019	2018
Danmark	7.763	7.565	7.350	7.258	7.264
Storbritannien	3.605	3.616	3.761	3.407	3.387
Sverige	3.038	3.076	3.114	2.977	3.001
Tyskland	1.570	1.590	1.632	1.681	1.759
Saudi-Arabien	975	974	970	952	965
Polen	617	582	529	511	463
Nordamerika	536	501	479	477	502
De Forenede Arabiske Emirater	437	421	300	207	192
Finland	373	364	336	319	325
Holland	370	349	351	339	327
Bahrain	315	252	126	70	-
Øvrige lande ¹	1.308	1.327	1.072	976	1.005
Fuldtidsarbejdsstyrke (FTE'er)	20.907	20.617	20.020	19.174	19.190

¹ Øvrige lande omfatter blandt andet Belgien, Oman, Spanien, Nigeria, Frankrig og Australien.

SOCIAL – SOCIALE DATA

2.2 KØNSDIVERSITET

Udvikling i kønsdiversiteten

En mangfoldig arbejdsstyrke er afgørende for Arlas succes. Arlas politikker skelner ikke mellem mænd og kvinder med hensyn til forfremmelsesmuligheder eller aflønning, men kvinder er underrepræsenteret i Arlas arbejdsstyrke af timelønnede medarbejdere og i mindre grad også i arbejdsstyrken af funktionærer.

Arlas mål er at skabe en arbejdsplads med en mangfoldig arbejdsstyrke på alle ledelsesniveauer, der fremmer lige muligheder uanset baggrund, kultur, religion, køn osv. Vores politikker om mangfoldighed, inklusion og chikane regulerer, hvordan vi håndterer problemstillinger på en struktureret måde, og en whistleblowerplatform gør det muligt for medarbejderne at indberette enhver form for chikane. Samarbejdsudvalg på både lokalt og globalt plan hjælper også med at sikre, at

beslutninger, der træffes på arbejdspladsen, tilgodeser alle medarbejders og Arlas interesser. Læs mere om mangfoldighed og inklusion i Arla på side 51.

Kønsdiversiteten i bestyrelsen fremgår af ESG-note 3.1.

Kønsdiversitet (alle medarbejdere)

I 2022 var andelen af kvinder i hele fuldtidsarbejdsstyrken 27 procent, hvilket er uændret i forhold til sidste år. Læs mere om, hvordan Arla arbejder med mangfoldighed, på side 51.

Kønsdiversitet

(niveauet under koncernledelsen)

28 procent af stillingerne på ledelsesniveauet under koncernledelsen var besat af kvinder i 2022, hvilket er en lille stigning i forhold til sidste år. Antallet steg en smule fra 26 procent i 2021, men mere markant sammenlignet med 17 procent i 2018.

Kønsdiversitet (i koncernledelsen)

13 procent af koncernledelsens medlemmer var kvinder i 2022. Antallet af kvinder er uændret i forhold til sidste år, men koncernledelsen blev i 2022 udvidet med en Executive Vice President Marketing & Innovation. Eftersom denne stilling blev besat af en mand, var andelen af kvinder en smule lavere i

2022 sammenlignet med 2021. Læs om kønsdiversitet i bestyrelsen på side 140.



Anvendt regnskabspraksis

Kønsdiversitet (alle medarbejdere)

Kønsdiversitet defineres som andelen af kvinder ud af den samlede fuldtidsarbejdsstyrke. Kønsdiversiteten er baseret på FTE'er pr. 31. december 2022. Det dækker både timelønnede medarbejdere og funktionærer.

Kønsdiversitet

(niveauet under koncernledelsen)

Kønsdiversitet i Arlas ledelse defineres som andelen af fuldtidsansatte kvinder på ledelsesniveauet under koncernledelsen pr. 31. december 2022.

Kønsdiversitet (i koncernledelsen)

Kønsdiversitet i ledelsen defineres som andelen af kvinder i koncernledelsen pr. 31. december 2022.

ESG-tabel 2.2.a Kønsdiversitet blandt alle medarbejdere

(Alle medarbejdere)	2022	2021	2020	2019	2018
Andel af kvinder i alt	27%	27%	27%	27%	27%

ESG-tabel 2.2.b Kønsdiversitet i ledelsen

(Diversitet i ledelsen)	2022	2021	2020	2019	2018
Andel af kvinder på ledelsesniveauet under koncernledelsen	28 %	26%	15%	13%	17%

ESG-tabel 2.2.c Kønsdiversitet i koncernledelsen

(Diversitet i koncernledelsen)	2022	2021	2020	2019	2018
Andel af kvinder i koncernledelsen	13%	14%	14%	29%	29%



SOCIAL – SOCIALE DATA

2.3 LØNFORSKEL MELLEM KØN

Udvikling i lønforskellen mellem køn

Det er et grundlæggende krav, at en etisk og ansvarlig virksomhed betaler lige løn for det samme job uanset køn. Hos Arla får mænd og kvinder, som varetager de samme eller tilsvarende jobs, den samme løn. Dette sikres gennem veldefinerede og faste lønklasser på tværs af alle jobkategorier. Sammenligneligheden af lønniveauer for mænd og kvinder overvåges kvartalsvis inden for sammenlignelige jobklasser.

Lønforskellen mellem køn i tabel 2.3 viser, hvor kvinder er placeret i virksomhedshierarkiet. Arla sigter mod fuldstændig ligebehandling mellem kønnene, hvilket vil være opnået med et lønforhold mellem kønnene på 1,0. I 2022 var medianlønnen i Arla 3 procent højere for mænd end for kvinder, hvilket er uændret i forhold til sidste år.



Anvendt regnskabspraksis

Lønforskellen mellem køn defineres som medianlønnen for mænd divideret med medianlønnen for kvinder. Den løn, der indgår i beregningen, omfatter den kontraktmæssige grundløn, mens pension og andre ydelser ikke er medtaget.

ESG-tabel 2.3 Lønforskel mellem køn

	2022	2021	2020	2019	2018
Lønforskel mellem køn (hierarkiske forskelle)	1,03	1,03	1,05	1,05	1,06



Usikkerheder og skøn

I Finansforeningens og Nasdaqs retningslinjer for ESG-rapportering anbefales det at medtage den samlede arbejdsstyrke samt bonus og pension i ligningen. Databegrænsninger gør dog, at der kun medtages lønforskel mellem køn for funktionærer. Det anslås, at inddragelse af timelønnede medarbejdere i lønforskellen mellem kønnene ville gøre forskellen mindre på grund af overrepræsentationen af mænd i arbejdsstyrken af timelønnede medarbejdere. De anvendte løndata vedrører kontraktmæssige lønbeløb ved udgangen af marts 2022 efter lønregulering i 2022.

SOCIAL – SOCIALE DATA

2.4 MEDARBEJDEROMSÆTNINGSHASTIGHED

Udvikling i medarbejderomsætningshastigheden

Det er afgørende for Arlas succes som forretning, at vi kan tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere. Medarbejderomsætningshastigheden viser udsvingene i arbejdsstyrken. Arla sigter efter en stabil omsætningshastighed og erkender, at der er behov for en vis omsætningshastighed for fortsat at være konkurrencedygtig og innovativ.

Medarbejderomsætningen var stort set uændret i forhold til sidste år med en samlet omsætning på 14 procent mod 13 procent sidste år. Den frivillige omsætning var stabil på 10 procent, mens den ufrivillige omsætning var svagt stigende og endte på 4 procent mod 3 procent sidste år. Set over en femårig periode var niveauerne i 2022 og 2021 højere end i de foregående år, hvilket sandsynligvis skyldes manglen på arbejdskraft i visse områder af Europa.



Anvendt regnskabspraksis

Omsætningen opdeles i frivillig omsætning (hvor medarbejderen selv opsiges sin stilling) og ufrivillig omsætning (hvor medarbejderen afskediges). Med denne opdeling fungerer omsætningen som en indikator for talentfastholdelsen i Arla og viser også, hvor effektiv driften er.

Medarbejderomsætningshastigheden beregnes som forholdet mellem det samlede antal medarbejdere, der forlader virksomheden, og det samlede antal medarbejdere i samme periode. Tallet viser antallet af medarbejdere og ikke fuldtidsarbejdsstyrken.

Omsætningshastigheden beregnes for alle fastansatte medarbejdere og omfatter forskellige fratrædelsesgrunde, herunder pensionering, afskedigelse og opsigelse. Fratrædelse regnes kun fra den måned, hvor der ikke længere udbetales løn (eksempelvis kan visse fastansatte medarbejdere have ret til udbetaling af løn i nogle få måneder efter deres fratrædelse).

ESG-tabel 2.4 Medarbejderomsætningshastighed

	2022	2021	2020	2019	2018
Frivillig omsætning	10%	10%	6%	8%	8%
Ufrivillig omsætning	4%	3%	4%	4%	4%
I alt	14%	13%	10%	12%	12%

SOCIAL – SOCIALE DATA

2.5 FØDEVARESikkerhed – ANTAL TILBAGEKALDELSER AF PRODUKTER

Tilbagekaldelse af produkter

Fødevaresikkerhed er afgørende for en global fødevarerproducent som Arla.

Arla har et stort ansvar for at sikre, at forbrugerne trygt kan spise og drikke vores produkter, og at emballagen klart og tydeligt beskriver, hvad de indeholder. Fødevaresikkerhed er også en af de vigtigste indikatorer over for forbrugerne, der viser, at Arlas produkter produceres og mærkes efter de højeste kvalitetsstandarder.

Vi havde én offentlig tilbagekaldelse i 2022. Tilbagekaldelsen vedrørte kvalitetsproblemer og sensoriske problemer med et parti UHT-babymælk. Problemet blev vurderet til ikke at udgøre en risiko for fødevaresikkerheden, men partiet blev alligevel tilbagekaldt på grund af den særlige gruppe af sårbare forbrugere.

Arla yder en målrettet indsats for at levere sikre produkter til forbrugerne og arbejder hele tiden på at minimere og helt undgå produkttilbagekaldelser i hele værdikæden, herunder hos leverandører. Alle produkthændelser skal håndteres rettidigt for at beskytte forbrugernes sikkerhed samt af hensyn til lovligheden og kvaliteten af produkterne. Håndteringen af alle offentlige tilbagekaldelser følger en detaljeret og standardiseret procedure. Proceduren for produkthændelsesstyring testes også årligt.

ESG-tabel 2.5 Tilbagekaldelser

	2022	2021	2020	2019	2018
Antal tilbagekaldelser	1	-	1	4	2



Anvendt regnskabspraksis

I overensstemmelse med ESG's rapporteringsstandarder defineres produkttilbagekaldelser som offentlige tilbagekaldelser. En offentlig tilbagekaldelse foretages, når et produkt udgør en væsentlig risiko for fødevaresikkerheden eller virksomhedens brand eller en juridisk risiko. Offentlig tilbagekaldelse er kun relevant, hvis produkterne er direkte tilgængelige for forbrugere på markedet.

Offentlige tilbagekaldelser indberettes, så snart de sker, og der skal udfyldes en hændelsesrapport for hver hændelse inden for to dage efter den første meddelelse om problemet. Det samlede antal offentlige tilbagekaldelser rapporteres eksternt én gang om året.

SOCIAL – SOCIALE DATA

2.6 ULYKKER

Udvikling i ulykkesfrekvensen

Arla har en omfattende og kompleks værdikæde og tilbyder mange forskellige typer jobs på tværs af landegrænser. Medarbejderne er afgørende for Arlas succes, og det er vigtigt at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø for alle medarbejdere. Arla arbejder målrettet på at forhindre ulykker, skader og arbejdsrelaterede sygdomme.

Der anvendes en systematisk tilgang til målfastsættelse og sporing for at mindske risici og problemer i et tæt og løbende samarbejde med medarbejdere i hele organisationen. Ulykker med personskade kan være både ulykker med fravær (LTA) og ulykker uden fravær (mindre alvorlige ulykker). Antallet af LTA'er pr. 1 million arbejdstimer faldt en smule til 4,4 sammenlignet med 4,3 sidste år. Ulykkesfrekvensen er steget på tværs af produktionsanlæg i Danmark, Storbritannien og Tyskland, opvejet af et fald for transportområdet i Tyskland og Sverige.

Vi havde et tragisk dødsfald på et af vores danske transportcentre i 2022. Hændelsen blev undersøgt af Arla og af myndighederne, og der blev udført foranstaltninger for at forhindre, at det sker igen.

ESG-tabel 2.6 Ulykker

(pr. 1 million arbejdstimer)	2022	2021	2020	2019	2018
Ulykkesfrekvens	4,4	4,3	5,2	6,0	7,9



Anvendt regnskabspraksis

En LTA er en personskade på en medarbejder i forbindelse med udførelsen af arbejdsopgaver på arbejdspladsen, og som resulterer i én eller flere mistede arbejdsdage i forhold til planlagte arbejdsdage/-skift. En ulykke betragtes kun som en ulykke med fravær, hvis medarbejderen ikke kan udføre sine almindelige arbejdsopgaver, tager fri for at komme sig eller tildeles ændrede arbejdsopgaver i rekonvalescensperioden.

Enhver medarbejder, herunder både Arla-medarbejdere og vikaransatte, der udfører arbejde for Arla, som får en personskade eller sygdom i relation til arbejdspladsen, er forpligtet til hurtigst muligt at indberette dette til sin teamleder eller chef uanset alvorlighedsgrad. Ulykker, som involverer leverandører, eksempelvis bygningsarbejdere, er ikke medtaget.

Medarbejdere på de fleste produktionsanlæg har adgang til en mobilapp til hurtig og nem indberetning af ulykker. Anmeldelsen skal ske, inden den skadede medarbejder forlader arbejdspladsen. Det antal arbejdstimer, som bruges til beregning af ulykkesfrekvensen, stammer dels fra lønoplysninger og dels fra skøn baseret på FTE-tal.



GOVERNANCE – LEDELSESDATA

3.1 KØNSDIVERSITET – BESTYRELSE

Udvikling i bestyrelsens kønsdiversitet

Kønsdiversiteten i bestyrelsen er vigtig for at sikre, at begge køn er repræsenteret på et højt niveau og for at kunne anskue virksomheden fra forskellige perspektiver. Kønsdiversitet i bestyrelsen er også et lovkrav i Danmark. Den aktuelle bestyrelse består af 19 medlemmer, heraf 14 andelshavere, tre medarbejderrepræsentanter og to eksterne medlemmer.

I overensstemmelse med årsregnskabslovens § 99b er det kun medlemmer, som er valgt af repræsentantskabet, der indgår i tallet for bestyrelsens kønsdiversitet. De medlemmer, som vælges af repræsentantskabet, er de 14 ejerrepræsentanter og to eksterne medlemmer. Fire af disse 16 bestyrelsesmedlemmer, som vælges af repræsentantskabet, er kvinder, hvilket afspejler en fordeling på 25 procent kvinder og 75 procent mænd i 2022. Fordelingen er ændret markant i forhold til sidste år som følge af de eksterne medlemmer, der tiltrådte som valgte medlemmer i 2022, og reduktionen i antallet af ejerrepræsentanter fra 15 til 14.

Arla nåede i 2022 målet om at have mindst 20 procent kvinder i bestyrelsen. Der vil i 2023 blive opstillet et nyt mål for 2026-strategien.



Anvendt regnskabspraksis

Kønsdiversitetsforholdet beregnes som andelen af kvinder i bestyrelsen pr. 31. december. Det omfatter udelukkende bestyrelsesmedlemmer valgt af generalforsamlingen. Medarbejderrepræsentanter og rådgivere i bestyrelsen medtages ikke.

ESG-tabel 3.1 Kønsdiversitet i bestyrelsen

	2022	2021	2020	2019	2018
Andel af kvinder i bestyrelsen	25%	13%	13%	13%	13%

GOVERNANCE – LEDELSESDATA

3.2 TILSTEDEVÆRELSE PÅ BESTYRELSESMØDER

Udvikling i tilstedeværelsen på møder

Bestyrelsesmedlemmernes deltagelse i bestyrelsesmøderne sikrer, at alle Arlas ejere og medarbejdere er repræsenteret, når der træffes vigtige strategiske beslutninger. Arlas bestyrelsesmedlemmer er meget engagerede, og generelt deltager alle bestyrelsesmedlemmer i alle møder, medmindre de er forhindret i at deltage af helbredsmæssige årsager.

Der var 12 ordinære og fire ekstraordinære bestyrelsesmøder i 2022. Tilstedeværelsen på bestyrelsesmøder var på det samme niveau som sidste år. Oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne findes på side 59.



Anvendt regnskabspraksis

Deltagelsesprocenten for bestyrelsesmøder beregnes som summen af antallet af ordinære bestyrelsesmøder, som det enkelte bestyrelsesmedlem har deltaget i, og det samlede antal afholdte bestyrelsesmøder.

Den nuværende bestyrelse består af 14 ejere, tre medarbejderrepræsentanter og to eksterne medlemmer. Alle 19 bestyrelsesmedlemmer indgår i beregningen af tilstedeværelse på bestyrelsesmøder.

ESG-tabel 3.2 Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder

	2022	2021	2020	2019	2018
Antal møder	12	12	10	10	13
Deltagelse	98%	98%	99%	96%	99%

GOVERNANCE – LEDELSESDATA 3.3 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Grundlag for aflægelse

ESG-tallene er baseret på løbende månedlige og årlige rapporteringsprocedurer. Der benyttes de samme konsolideringsprincipper for de konsoliderede data som for koncernregnskabet, medmindre andet fremgår af definitionsafsnittet for den enkelte ESG-note. Alle rapporterede data følger den samme regnskabsperiode som koncernregnskabet.

Væsentlighed

Ved udarbejdelsen af ESG-rapporten fokuserer ledelsen på at præsentere oplysninger, der anses for væsentlige for Arlas interessenter, eller som anbefales af relevante faggrupper eller myndigheder.

Arlas væsentlighedsvurdering blev senest opdateret i 2021. Den er baseret på begrebet dobbelt væsentlighed. Det betyder, at både påvirkning og finansiell væsentlighed evalueres. Væsentlighedsvurderingen vil blive opdateret i løbet af de kommende år, så den opfylder kravene i direktivet om virksomheders bæredygtighedsrapportering (CSRD), der træder i kraft i 2025.

Hvert emne i væsentlighedsmatrixen (se grafik) repræsenterer en bredere dagsorden og underliggende problemstillinger, som identificeres ud fra relevante ESG-/bæredygtighedsrammer og underbygges af oplysninger indsamlet i Arlas strategiproces. På baggrund af input fra forskellige ekspertgrupper i Arlas værdikæde blev der udarbejdet et udkast til en matrix, som blev sendt til en række udvalgte eksterne og interne interessenter med henblik på yderligere kommentarer og dialog.

De eksterne interessenter omfatter Arlas 20 største kunder, valgte andelshavere, NGO'er og finansielle institutioner i Danmark, Sverige, Storbritannien og Centraleuropa.

Opdateringen i 2021 viste, at fødevarer sikkerhed stadig har topprioritet for både eksterne og interne interessenter. Andre områder, som stadig prioriteres højt, er dyreomsorg og drivhusgasemissioner.

De emner, der fremhæves som væsentlige på baggrund af væsentlighedsvurderingerne, behandles bredt i hele årsrapporten. Tallene i afsnittet med konsoliderede ESG-data er udvalgt baseret på væsentlighedsanalysen, men også under hensyntagen til dataenes modenhed for at sikre en høj datakvalitet for hver KPI. I nogle tilfælde blev det konkluderet, at den nuværende datasporing eller -indsamling ikke giver tilstrækkelig datakvalitet til at sikre en rapportering af højeste standard, selv om tallene kunne være af væsentlig betydning for interessenterne. Der er i disse tilfælde, eksempelvis i forhold til genanvendelig emballage, iværksat nødvendige skridt til at forbedre datasporing og -indsamling. Rapporteringsomfanget vil efter planen blive udvidet i løbet af de kommende år, så det lever helt op til den bedste praksis for ESG-rapportering.

Rapportens omfang

Miljøtallene (note 1.1-1.4) omfatter data fra alle produktions- og logistik anlæg. Sammen med mælk, ekstern affaldshåndtering, ekstern transport og emballage dækker dette alle væsentlige aktiviteter i Arlas værdikæde. Miljøpåvirkning fra kontorer, forretningsrejser og andre mindre væsentlige aktiviteter er ikke medtaget i det samlede emissionstal. Det gælder også ulykkestallet i note 2.6; dog er ulykker på hovedkontorerne i Danmark, Storbritannien, Sverige og Tyskland medtaget.

Tilpasningsprincipper

Miljødata er så vidt muligt angivet i absolutte tal for at sikre sammenlignelighed i overensstemmelse med retningslinjerne for ESG-rapportering. Hvor det er relevant, er der medtaget et tal for fremgangen i forhold til opfyldelsen af Arlas tidligere udmeldte interne mål. Baselines og sammenligningstal er

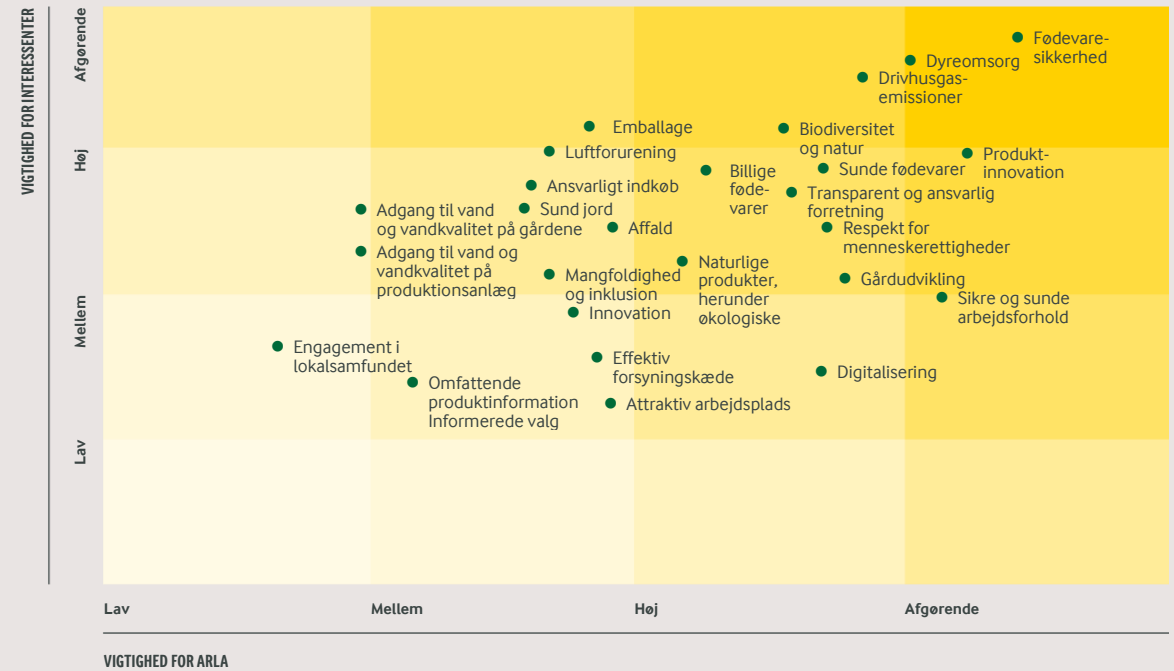
tilpasset i henhold til Arlas tilpasningspolitik. Arlas baseline-emissioner revideres som standard hvert femte år fra basisåret (2020, 2025, 2030), medmindre der som følge af væsentlige strukturelle eller metodemæssige ændringer er behov for en tidligere genberegning. Hvert femte år vurderer Arla, om de strukturelle ændringer (for eksempel opkøb eller frasalg) i de foregående år tilsammen har nået væsentlighedsgrænsen. Hvert år vurderer Arla, om de strukturelle ændringer i det pågældende år sammen eller hver for sig har nået væsentlighedsgrænsen (se nedenfor).

Der er fastsat en grænse for hvert enkelt SBTi-mål:

- Scope 1 og 2: Ændring på 5 procent i forhold til basisåret
- Scope 3 pr. kg rå mælk: Ændring på 3 procent i forhold til basisåret

Når baseline-emissionerne genberegnes på grund af betydelige strukturelle ændringer i selskabet (som beskrevet ovenfor), genberegnes og rapporteres de historiske tal også sammen med de ikke-genberegnete (faktiske) historiske emissionstal. Det gør det nemmere for læseren at forstå Arlas faktiske årlige emissioner. Andre eksternt rapporterede ESG-tal tilpasses kun, hvis der opdages væsentlige fejl i de foregående års rapportering. Væsentligheden af fejl vurderes i det enkelte tilfælde.

VÆSENTLIGHEDSANALYSE





FEMÅRSOVERSIGT

	ESG-note	2022	2021	2020	2019	2018
Environment – miljødata						
CO₂e-emissioner						
CO ₂ e, scope 1 og 2 – markedsbaseret		695	733	751	862	946
CO₂e-reduktion, scope 1 og 2 (baseline: 2015)		-29%	-25%	-24%	-12%	-4%
CO ₂ e, scope 3, ejermælk (kg)		1,12	1,15	1,15	1,15	1,14
CO ₂ e, scope 3, pr. kg mælk og valle (kg)		1,18	1,20	1,21	1,21	1,20
CO₂e-reduktion, scope 3, pr. kg mælk og valle (baseline: 2015)¹		-9%	-7%	-7%	-7%	-7%
CO ₂ e scope 1 (mkg)		477	447	474	463	490
CO ₂ e, scope 2 – markedsbaseret (mkg)		218	286	277	399	456
CO ₂ e scope 3 (mkg)		18.407	19.050	18.625	18.387	18.553
Samlet CO₂e (mkg)	1.1	19.102	19.783	19.376	19.249	19.499
CO ₂ e, scope 2 – lokationsbaseret (mkg)		165	243	237	274	263
Samlet CO ₂ e – lokationsbaseret (mkg)		19.049	19.740	19.336	19.124	19.306
Energimiks						
Andel af vedvarende elektricitet (%)	1.2	61%	40%	41%		
Affald og vand						
Fast affald (tons)	1.3	31.450	33.500	32.975	33.713	34.600
Vandforbrug (1.000 m ³)	1.4	18.764	18.860	18.663	18.059	18.084
Dyrevelfærd						
Somatisk celletal (tusind celler/ml)	1.5	184	191	194	196	198
Andel af auditerede gårde uden større problemer med renlighed	1.5	98,6%	98,4%	-	-	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med mobilitet	1.5	99,8%	99,5%	-	-	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med skader	1.5	100,0%	100,0%	-	-	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med den fysiske tilstand	1.5	99,9%	99,8%	-	-	-

	ESG-note	2022	2021	2020	2019	2018
Social – sociale data						
Fuldtidsarbejdsstyrke (gennemsnitlig)	2.1	20.907	20.617	20.020	19.174	19.190
Andel af kvinder i alt (%)	2.2	27%	27%	27%	27%	27%
Andel af kvinder på ledelsesniveauet under koncernledelsen (%)	2.2	28 %	26%	15%	13%	17%
Andel af kvinder i koncernledelsen (%)	2.2	13%	14%	14%	29%	29%
Lønforskel mellem køn (hierarkiske forskelle)	2.3	1,03	1,03	1,05	1,05	1,06
Medarbejderomsætningshastighed (%)	2.4	14%	13%	10%	12%	12%
Fødevarerikkerhed – antal tilbagekaldelser	2.5	1	-	1	4	2
Ulykkesfrekvens (pr. 1 million arbejdstimer)	2.6	4,4	4,3	5,2	6,0	7,9
Governance – ledelsesdata						
Andel af kvinder i bestyrelsen (%) ²	3.1	25%	13%	13%	13%	13%
Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder (%)	3.2	98%	98%	99%	96%	99%

¹ Beregningen af CO₂e-emissioner for 2015 er baseret på nationale statistiske data, som var den bedste tilgængelige kilde på daværende tidspunkt. I 2016 begyndte vi at lave klimamålinger på Arla-gårdene, og nationale statistiske data er gradvist blevet erstattet af Arla-specifikke data i CO₂e-beregningsmodellen. Læs mere på side 131.



TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES (TCFD)

Arla begyndte at implementere TCFD i sin tilgang til rapportering og risikovurdering i 2022. I den første fase af implementeringen fokuserede Arla på at integrere klimarelateret risikovurdering og -styring i virksomhedens eksisterende enterprise risk management-proces og rapportere om resultaterne af risikovurderingen. Arla gennemførte også analyser på overordnet niveau af de potentielle finansielle konsekvenser af klimarelaterede risici (se Introduktion til noter på side 77).

Tabel med TCFD-oversigt

	Afsnits- og sidehenvisning
Ledelse – TCFD-anbefalinger	
Beskriv virksomhedens ledelse i forhold til klimarelaterede risici og muligheder	Risici og muligheder, side 27; ledelse, side 56
Beskriv ledelsens rolle med at vurdere og administrere klimarelaterede risici og muligheder	Risici og muligheder, side 27; ledelse, side 56
Strategi – TCFD-anbefalinger	
Beskriv de kortsigtede, mellemlange og langsigtede klimarelaterede risici og muligheder, som virksomheden har identificeret	Risici og muligheder, side 27
Beskriv indvirkningen af klimarelaterede risici og muligheder på virksomhedens forretning, strategi og økonomiske planlægning	Risici og muligheder, side 27; koncernregnskab, side 77
Beskriv, hvor robust virksomhedens strategi er, under hensyntagen til forskellige klimarelaterede scenarier, herunder et scenarie med 2 °C eller lavere	Scenarieanalyser tilføjes i næste fase af TCFD-implementeringen.
Risikostyring – TCFD-anbefalinger	
Beskriv virksomhedens processer til identifikation og vurdering af klimarelaterede risici	Risici og muligheder, side 27
Beskriv virksomhedens processer til administration af klimarelaterede risici	Risici og muligheder, side 27
Beskriv, hvordan processer til identifikation, vurdering og administration af klimarelaterede risici er integreret i virksomhedens generelle overordnede risikostyring	Risici og muligheder, side 27
Nøgletal og mål – TCFD-anbefalinger	
Beskriv, hvilke nøgletal virksomheden bruger til at vurdere klimarelaterede risici og muligheder i overensstemmelse med virksomhedens strategi og risikostyringsproces	ESG-nøgletal, side 130
Beskriv drivhusgasemissioner for scope 1, scope 2 og eventuelt scope 3 og de tilhørende risici	ESG-nøgletal, side 130
Beskriv de mål, som virksomheden bruger til at administrere klimarelaterede risici og muligheder og de tilhørende resultater	ESG-nøgletal, side 129



VORES UDVIKLING I FORHOLD TIL FN'S MÅL FOR BÆREDYGTIG UDVIKLING

	Reference	FN's verdensmål
Environment – miljødata		
CO₂e-emissioner		2.3, 2.4, 12.2, 12.3, 12.5, 13.1
CO ₂ e-reduktion, scope 1 og 2 (baseline: 2015)		
CO ₂ e-reduktion, scope 3, pr. kg mælk og valle (baseline: 2015) ¹		
Samlet CO₂e (mkg)	ESG-note 1.1	
Energimiks		
Andel af vedvarende elektricitet (%)	ESG-note 1.2	7.2, 7.3
Affald og vand		
Fast affald (tons)	ESG-note 1.3	6.3, 6.4
Vandforbrug (1.000 m ³)	ESG-note 1.4	
Dyrevelfærd		
Somatisk celletal (tusind celler/ml)	ESG-note 1.5	15.1
Andel af auditerede gårde uden større problemer med renlighed	ESG-note 1.5	
Andel af auditerede gårde uden større problemer med mobilitet	ESG-note 1.5	
Andel af auditerede gårde uden større problemer med skader	ESG-note 1.5	
Andel af auditerede gårde uden større problemer med den fysiske tilstand	ESG-note 1.5	

	Reference	FN's verdensmål
Social – sociale data		
Andel af kvinder i alt (%)	ESG-note 2.2	5.1, 5.5
Andel af kvinder på ledelsesniveauet under koncernledelsen (%)	ESG-note 2.2	5.1, 5.5
Andel af kvinder i koncernledelsen (%)	ESG-note 2.2	5.1, 5.5
Lønforskelle mellem køn, funktionærer (mænd/kvinder)	ESG-note 2.3	5.1, 5.5, 8.5, 8.7
Medarbejderomsætningshastighed (%)	ESG-note 2.4	8.5, 8.7
Fødevarer sikkerhed – antal tilbagekaldelser	ESG-note 2.5	2.1
Ulykkesfrekvens (pr. 1 million arbejdstimer)	ESG-note 2.6	8.8
Governance – ledelsesdata		
Andel af kvinder i bestyrelsen (%)*	ESG-note 3.1	5.1, 5.5
Ikke-validerede mål og ambitioner		
Ernæring og prisbillige produkter	Side 48	2.1, 3.4
Støtte til lokalsamfund – Internationale mejeriuudviklingsprojekter	Side 55	2.3, 2.A, 5.A, 8.2, 8.3, 12.2, 17.B
Ansvarligt indkøb	Side 44	2.3, 2.4, 6.3, 6.4, 8.7, 8.8, 12.2, 12.4, 13.1, 15.1, 15.2
Anti-korruption og bestikkelse	Side 65	16.5





FN'S GLOBAL COMPACT

I STARTEN AF 2008 TILSLUTTEDE ARLA SIG FN'S GLOBALE INITIATIV GLOBAL COMPACT, SOM SKAL FREMME ETISK FORRETNINGSADFÆRD. DERMED FORPLIGTER VI OS TIL AT FØLGE GLOBAL COMPACTS TI GRUNDLÆGGENDE PRINCIPPER.

Menneskerettigheder

1. Støtte og respektere beskyttelsen af internationalt anerkendte menneskerettigheder
2. Sikre, at virksomheden ikke medvirker til krænkelse af menneskerettighederne

Arbejdstagerrettigheder

3. Opretholde foreningsfriheden og effektivt anerkende retten til kollektiv forhandling
4. Bekæmpe alle former for tvangsarbejde
5. Støtte effektiv afskaffelse af børnearbejde
6. Afskaffe diskrimination i relation til arbejds- og ansættelsesforhold

Miljø

7. Støtte en forebyggende tilgang til miljømæssige udfordringer
8. Tage initiativ til at fremme større miljømæssig ansvarlighed
9. Opfordre til udvikling og udbredelse af miljøvenlige teknologier

Antikorruption

10. Modarbejde alle former for korruption, herunder afpresning og bestikkelse
-

WE SUPPORT



Arla har desuden deltaget i Global Compacts nordiske netværk siden 2008. I maj 2009 tilsluttede Arla sig FN's Caring for Climate-program, som er et frivilligt supplerende initiativ, der arbejder for at udvise lederskab med hensyn til klimaforandringer. I 2010 underskrev Arlas adm. direktør en CEO Statement of Support for the Women's Empowerment Principles, som er et initiativ under Global Compact og FN's udviklingsfond for kvinder, UNIFEM. Læs mere om Global Compact og de ti grundlæggende principper på www.unglobalcompact.org og om Arlas Code of Conduct på arla.com.



DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRING MED EN HØJ GRAD AF SIKKERHED OM ESG- DATAENE I ARLA FOODS AMBAS ÅRSRAPPORT

TIL INTERESSEENTERNE I ARLA FOODS AMBA

Vi har som aftalt afgivet en erklæring med en høj grad af sikkerhed som defineret i International Standards on Assurance Engagements om de ESG-data, der indgår i Arla Foods ambas årsrapport på side 128-145 for perioden fra 1. januar 2022 til 31. december 2022.

Ved udarbejdelsen af ESG-dataene har Arla anvendt de regnskabsprincipper, der er beskrevet på side 131-141. ESG-dataene skal læses og forstås sammen med regnskabsprincipperne, hvis udvælgelse og anvendelse udelukkende er ledelsens ansvar. Manglen på en fast praksis til identificering, vurdering og måling af ESG-data giver forskellige, men acceptable måleteknikker, og kan påvirke sammenligneligheden mellem enheder og over tid.

Bortset fra som beskrevet i det foregående afsnit om omfanget af vores engagement forholder vores erklæring sig ikke til graden af sikkerhed i forhold til de resterende oplysninger i årsrapporten, og vi udtrykker derfor ikke nogen konklusion om disse oplysninger.

Ledelsens ansvar

Arla Foods ambas ledelse er ansvarlig for udvælgelsen af regnskabsprincipperne og for i al væsentlighed at præsentere ESG-dataene i overensstemmelse med disse regnskabsprincipper.

Dette ansvar omfatter etablering og opretholdelse af interne kontroller, vedligeholdelse af passende registre og udarbejdelse af skøn, der er relevante for udarbejdelsen af ESG-dataene i årsrapporten, der er fri for væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om præsentationen af ESG-data på grundlag af vores undersøgelser og i overensstemmelse med ovennævnte omfang.

Vi har udført vores undersøgelser i overensstemmelse med "Andre erklæringer med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger" (ISAE 3000) og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning for at indhente rimelig forsikring for formålene med vores konklusion.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab er underlagt international standard om kvalitetsstyring, ISQC 1, og anvender således et omfattende kvalitetsstyringssystem, herunder dokumenterede politikker og procedurer vedrørende overholdelse af etiske krav, faglige standarder og gældende krav i lov og øvrig regulering.

Vi opfylder kravene om uafhængighed og andre etiske krav i de internationale etiske regler for revisorer, som bygger på grundlæggende principper om integritet, objektivitet, faglig kompetence og rettidig omhu, fortrolighed og professionel adfærd, samt andre etiske krav, der gælder i Danmark.

Beskrivelse af udførte handlinger

For at opnå rimelig sikkerhed for ESG-dataene på side 128-145 var det vores mål at gennemføre relevante handlinger for at indhente de nødvendige oplysninger og forklaringer og tilstrækkelig relevant dokumentation til at kunne udtrykke en konklusion med rimelig sikkerhed.

Som led i vores undersøgelse har vi udført følgende handlinger:

- Interviewet relevante medarbejdere i forhold til ESG-datene for at forstå processen for udarbejdelse af ESG-dataene og for gennemførelse af interne kontrolprocedurer.
- Interviewet eksterne specialister, der leverer input til beregningerne af data om dyrevelfærd og landmændenes klimadata, med henblik på at vurdere deres kompetence, evner og objektivitet samt vurdere, om resultaterne af den eksterne specialists arbejde er tilstrækkelige til at opfylde vores formål.
- Foretaget analytiske gennemgange af data og trends for at afdække områder af ESG-dataene, hvor der er en højere risiko for vildledende eller ubalancerede oplysninger eller væsentlig fejlinformation, og forstå forklaringer på eventuelle væsentlige afvigelser.
- På baggrund af forespørgsler evalueret relevansen af de anvendte regnskabsprincipper, herunder den konsekvente anvendelse af principperne og den tilhørende anvendelse på ESG-dataene. Dette omfatter rimeligheden af de skøn, som ledelsen har foretaget.
- Udviklet og gennemført yderligere procedurer i forhold til disse risici og opnået et bevis, der er tilstrækkeligt og relevant, så det kan danne grundlag for vores konklusion.
- Aflagt besøg på anlæg for at gennemgå processer for dataindsamling, beregning og konsolidering i forhold til nøgletalenes rimelige sikkerhed.
- Aftalt centrale punkter og repræsentative stikprøver baseret på almindeligt accepterede stikprøvemethoder for at indhente oplysninger og kontrollere data for nøjagtighed og fuldstændighed.
- I forbindelse med vores procedurer læst den øvrige information om bæredygtighed i Arla Foods ambas årsrapport og i den forbindelse overvejet, om den øvrige information om bæredygtighed afviger væsentligt fra ESG-nøgletallene eller den viden, vi har indhentet i forbindelse med gennemgangen, eller på anden måde forekommer væsentligt behæftet med fejl.

Det er vores opfattelse, at det opnåede bevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at ESG-dataene i Arla Foods ambas årsrapport på side 128-145 for perioden fra 1. januar 2022 til 31. december 2022, som har været omfattet af vores procedurer for afgivelse af en erklæring med en høj grad af sikkerhed, i al væsentlighed er udarbejdet i overensstemmelse med regnskabsprincipperne beskrevet på side 131-141.

Aarhus, den 8. februar 2023

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen,
statsautoriseret revisor
MNE 24687

Carina Ohm
Partner
Head of Climate Change and
Sustainability Services



ORDLISTE

Arlagården® er navnet på vores kvalitetsprogram.

BEPS er en forkortelse for "base erosion and profit shifting", som er skatteunddragelsesstrategier, der udnytter huller i skattelovgivning til kunstigt at flytte overskud til lande med lav skatteprocent eller slet ingen skat.

Biogas er en blanding af gasser, der produceres under nedbrydningen af organisk materiale ved mangel på ilt, og består primært af metan og kuldioxid. I Arla produceres biogas primært af kogødning.

Biomasse er plantemateriale eller animalsk materiale, der anvendes til energiproduktion. Det kan f.eks. være energiafgrøder, der dyrkes til formålet, træ- eller skovaffald, affald fra fødevarer afgrøder, gartnerier, fødevarerforarbejdning, dyrehold eller menneskeligt affald fra rensningsanlæg.

Brand-andelen måler omsætningen fra strategiske brands i forhold til den samlede omsætning og defineres som andelen af omsætning fra strategiske brandede produkter sat i forhold til den samlede omsætning.

CAPEX er en forkortelse for anlægsinvesteringer.

Kapacitetsomkostninger defineres som de generelle omkostninger til drift af forretningen, herunder personaleomkostninger, omkostninger til vedligeholdelse, energi, rengøring, IT, rejser og konsulentbistand osv.

Kulstoflagring er en naturlig eller kunstig proces, hvor kuldioxid fjernes fra atmosfæren og lagres i fast eller flydende form.

CPI er en forkortelse for Consumer Price Index, det vil sige forbrugerprisindeks.

Digitalt engagement defineres som det antal interaktioner, forbrugere har på tværs af digitale kanaler. Interaktionen måles på en række forskellige måder, f.eks. når forbrugerne ser en video på alle medier i mere end 10 sekunder, besøger et websted, kommenterer, liker eller deler på vores kanaler på de sociale medier.

Digital reach defineres som brug af Arlas digitale indhold, det vil sige når brugere bruger mere end 2 minutter på vores hjemmeside, ser vores videoer til ende på YouTube samt liker eller kommenterer indhold på vores sociale medieplatforme.

EBIT er en forkortelse for "earnings before interest and tax", det vil sige resultat før renter og skat, og måler resultatet af driften.

EBITDA er en forkortelse for "earnings before interest, tax, depreciation and amortisation", det vil sige resultat før renter og skat samt af- og nedskrivninger for den almindelige drift.

EBIT-margin måler EBIT som en procentdel af den samlede omsætning.

EMEA er et akronym for Europa, Mellemøsten og Afrika.

Soliditet er forholdet mellem egenkapital eksklusive minoritetsinteresser og de samlede aktiver og måler Arlas finansielle styrke.

FMCG er en forkortelse for "fast moving consumer goods", det vil sige hurtigt omsættelige forbrugsgoder.

Frie pengestrømme defineres som pengestrømme fra driftsaktiviteter efter fradrag af pengestrømme fra investeringsaktiviteter.

FTE er en forkortelse for fuldtidsarbejdsstyrke. FTE'er defineres som en medarbejders kontraktlige arbejdstid sammenlignet med en fuldtidskontrakt for den samme stilling i det samme land. FTE-tallet bruges til at måle den aktive arbejdsstyrke, der opgøres som antal fuldtidsstillinger. En FTE på 1,0 svarer til en fuldtidsansat, mens en FTE på 0,5 svarer til halvdelen af en fuldtidsansat.

GDPR er en forkortelse for den generelle forordning om databeskyttelse, som regulerer beskyttelsen og fortroligheden af personlige oplysninger i EU og Det Europæiske Økonomiske Samarbejdsområde (EØS). Forordningen omfatter også overførsel af personoplysninger til lande uden for EU og EØS. Det primære formål med GDPR er at give privatpersoner kontrol over deres personlige oplysninger og forenkle de lovgivningsmæssige rammer for internationale virksomheder ved at harmonisere reglerne inden for EU.

Andel for Global Industry Sales måler det samlede mælkeforbrug til fremstilling af industriprodukter i forhold til det samlede mælkeforbrug, det vil sige baseret på volumen. Industriprodukter sælges med begrænset eller ingen værdiforædling og typisk via "business to business"-salg for andre virksomheder til brug i deres egen produktion samt industrisalg af ost, smør og mælkepulver.

Greenhouse Gas Protocol (GHGP) omfatter regnskabs- og rapporteringsstandarder, branchevejledninger og beregningsværktøjer vedrørende drivhusgasemissioner. Protokollen indeholder

en omfattende globalt standardiseret ramme for måling og håndtering af emissioner fra private og offentlige virksomheder, værdikæder, produkter, byer og politikker.

Incoterms står for International Commercial Terms, som er en række standardiserede internationale leveringsbetingelser, der er udarbejdet af Det Internationale Handelskammer (ICC). De anvendes i vid udstrækning i forbindelse med internationalt køb og salg og anbefales af handelsråd, domstole og internationale advokater.

Innovationspipeline defineres som den gradvise nettoomsætning fra innovationsprojekter op til 36 måneder efter lanceringen.

Rentedækning er forholdet mellem EBITDA og nettorenteomkostninger.

Den internationale andel af forretningen defineres som omsætningen fra området International som en procentdel af omsætningen fra områderne International og Europa.

Lactalbumin, også kaldet "valleprotein", er den albumin, som findes i mælk, og som udvindes af valle.

Gearing er forholdet mellem den nettorentebærende gæld inklusive pensioner og EBITDA. Gearing gør det muligt at vurdere evnen til at indfri fremtidig gæld og forpligtelser. Arlas langsigtede målsætning for gearing er 2,8-3,4.

MENA er et akronym for Mellemøsten og Nordafrika.



ORDLISTE FORTSAT

Måltidskasser er en abonnementsbaseret forretningsmodel, hvor virksomheden sender kunderne portionsinddelte og sommetider delvist tilberedte ingredienser og opskrifter, så kunderne kan tilberede måltider derhjemme.

Mælkemængden defineres som den samlede indvejning af rå mælk i kilo fra vores ejere og underleverandører.

M&A er en forkortelse for "mergers and acquisitions", det vil sige fusioner og opkøb.

Nettorentebærende gæld defineres som langfristet og kortfristet rentebærende gæld minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver.

Nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser defineres som langfristet og kortfristet rentebærende gæld minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver plus pensionsforpligtelser.

Nettoarbejdskapital er den kapital, som er bundet i varebeholdninger, tilgodehavender og gæld, herunder gæld vedrørende ejermælk.

Nettoarbejdskapital eksklusive ejermælk er den kapital, som er bundet i varebeholdninger, tilgodehavender og gæld eksklusive gæld vedrørende ejermælk.

Non-GMO er ikke-genmodificerede organismer, f.eks. ikke-genmodificeret foder til køer.

OCI er en forkortelse for anden totalindkomst. OCI omfatter omsætning, udgifter, gevinster og tab, der endnu ikke er realiseret.

OECD henviser til Organisationen for Økonomisk Samarbejde og Udvikling.

On-the-go er mad, som spises på farten, men henviser også til emballageløsninger, som understøtter denne fødevareretend.

Øvrige understøttede brands er andre brands end Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® og brandede mælkebaserede drikke, der bidrager til den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands.

Arlaindtjening for Arla Foods defineres som acontomælkeprisen plus nettoresultatet divideret med den samlede mængde indvejet andelshavermælk. Den måler værdiskabelse pr. kilo ejermælk inklusive overført resultat og efterbetalinger.

Acontomælkeprisen er den acontobetaling, ejerne får pr. kilo mælk, de leverer i afregningsperioden.

Private label betegner detail-brands, der ejes af detailhandlende, men som produceres af Arla baseret på produktionsaftaler.

Dækningsbidrag er et mål for lønsomhed. Det betegner, hvor stor en virksomheds omsætning er i forhold til omkostningerne.

Resultatandel defineres som forholdet mellem den del af periodens resultat, som allokeres til Arla Foods' ejere, og den samlede omsætning.

QEHS står for "Quality, Environment, Health and Safety", det vil sige kvalitet, miljø, sundhed og sikkerhed. Det er en afdeling i Arlas Supply Chain, der er ansvarlig for at sikre kvaliteten og sikkerheden i produktionen.

SEA er en forkortelse for Sydøstasien.

SMP er en forkortelse for skummetmælkspulver.

Strategiske brands defineres som produkter solgt under brandede produkter som Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck®.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder for strategiske brands, med konstante priser. Det omtales også i rapporten som volumenvækst for brandede produkter.

USD-relaterede valutaer er valutaer, der bevæger sig i samme retning som USD (det vil sige, når USD devalueres i forhold til EUR, devalueres de USD-relaterede valutaer også i forhold til EUR). Valutaerne i MENA er typiske eksempler herpå.

Segmentet for værdiforædlet protein indeholder produkter med særlige egenskaber og forbindelser sammenlignet med standardproteinkoncentrater med et proteinindhold på ca. 80 procent.

Volumendrevet omsætningsvækst defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder, med konstante priser.

Valleproteinhydrolysat er et koncentrat eller isolat, hvor nogle af aminoforbindelserne er brudt som følge af proteinerne eksponering over for varme, syrer eller enzymer. Denne præ-fordøjelse betyder, at hydrolyserede proteiner optages hurtigere i tarmen end både vallekoncentrater og isolater.

WMP er en forkortelse for sødmælkspulver.



KONCERN- KALENDER

**22.-23.
februar**

Repræsentantskabsmøde

**23.
februar**

Offentliggørelse af den konsoliderede årsrapport for 2022

**17.
maj**

Ekstraordinært repræsentantskabsmøde

**29.
august**

Offentliggørelse af de konsoliderede halvårsresultater for 2023

**4.-5.
oktober**

Repræsentantskabsmøde



www.arla.com



Arla Foods a.m.b.a. Sønderhøj 14
8260 Viby J.
Danmark

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

www.arla.com

Arla Foods UK plc
4 Savannah Way
Leeds Valley Park
Leeds, LS10 1 AB
England

Tlf.: +44 113 382 7000
E-mail arla@arlafoods.com

www.arlafoods.co.uk