

KONSOLIDERET ÅRSRAPPORT

# 2018

På vej mod  
fremtiden



*Kun yoghurt og frugt.  
intet andet*



*Mest miljøvenlige karton  
til dato*



Som verdens største producent af økologiske mejeriprodukter går vi forrest i omstillingen til en mere bæredygtig branche, og vi er også godt i gang med at transformere Arla til den fremtid, vi ønsker. Nye innovative tiltag og løbende effektiviseringer sætter os i stand til hele tiden at imødekomme og overgå vores ejeres, kundernes og forbrugernes forventninger.

# Indhold

## Ledelsesberetning

---

- 03 2018 i korte træk
- 04 Beretning fra bestyrelsesformanden
- 06 Beretning fra CEO
- 08 Højdepunkter
- 10 Hoved- og nøgletal for de seneste fem år
- 11 Essentielle prioriteter for 2018

## Vores strategi

- 13 Vores rødder
- 14 Vores forretningsmodel
- 15 Good Growth 2020
- 16 Vi tror på forandring
- 18 Vores risikolandskab
- 20 Vi forbereder os på Brexit
- 21 Vores transformationsprogram, Calcium
- 24 Essentielle prioriteter for 2018

## Vores brands og forretningsområder

- 26 Arla®
- 27 Lurpak®
- 28 Castello®
- 29 Puck®
- 30 Mælkebaserede drikke
- 31 Europa
- 33 International
- 35 Arla Foods Ingredients
- 36 Trading

## Vores ledelse

- 38 Rammerne for vores selskabsledelse
- 40 Koncernledelse
- 42 Bestyrelsen
- 43 Aflønning af ledelsen

## Vores ansvar

- 45 Vores Code of Conduct
- 46 Vores compliance-aktiviteter
- 47 Vores skatteforhold
- 48 Førende på bæredygtighedsområdet
- 49 Bæredygtig mælkeproduktion
- 50 Højdepunkter på bæredygtighedsområdet i 2018
- 51 Arlagården®
- 52 Mangfoldighed og inklusion

## Vores regnskabsberetning

- 54 Markedsoverblik
- 56 Regnskabsberetning
- 62 Finansielle forventninger

## Koncernregnskab

---

- 66 Primære opgørelser
- 75 Noter
- 121 Ledelsespåtegning

## Påtegninger

- 122 Den uafhængige revisors revisionspåtegning
- 123 Ordliste
- 125 Koncernkalender

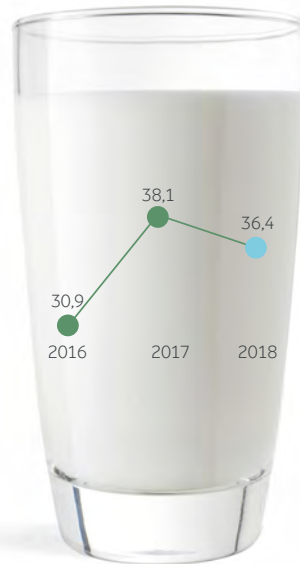
# 2018 i korte træk



Mål for 2018 10-10,5 milliarder EUR

Arlaindtjening  
EUR-CENT/KG

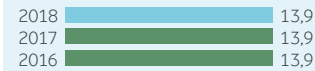
36,4



Mælkemængde

13,9

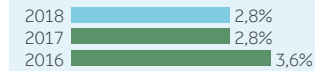
MILLIARDER KG



Resultatandel\*\*

2,8%

AF OMSÆTTNINGEN

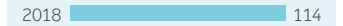


Mål for 2018 2,8-3,2%

alcium

114

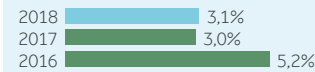
MILLIONER EUR



Mål for 2018: 30 millioner EUR

Volumendrevet  
omsætningsvækst for  
strategiske brands

3,1%

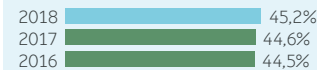


Mål for 2018 2,5-3,5%



Brand-andel

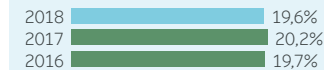
45,2%



Mål for 2018 > 45%

International andel\*

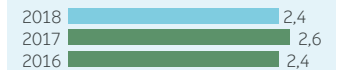
19,6%



Mål for 2018 > 20%

Gearing

2,4



Mål for 2018 2,8-3,4

\* Den internationale andel er baseret på omsætningen fra detailhandel og foodservice eksklusive omsætningen fra lønproduktion, Arla Foods Ingredients og aktiviteter i Trading. \*\* Baseret på overskud allokert til ejere af Arla Foods amba.

BERETNING FRA BESTYRELSESFORMANDEN

# Et år med forandringer og udfordringer

2018 var et år med forandringer, udfordringer og muligheder, og for mange af os endnu blev det mere gennemgribende end vi forventede for 12 måneder siden.



## BERETNING FRA BESTYRELSESFORMANDEN

2018 kunne nemt have været et år, som hovedsageligt ville blive husket for sin turbulente start med faldende priser på mælk og råvarer kombineret med de barske effekter på vores forretning på grund af den fortsatte usikkerhed omkring Brexit-forhandlingerne. Vi har dog kunnet imødegå disse udfordringer gennem at have stærkt fokus på pris- og marginstyring samt gennem introduktionen af vores radikale transformationsprogram, Calcium.

Både ledelse og medarbejdere har lagt en stor indsats i at realisere Calcium, hvilket har resulteret i, at programmet langt har overgået forventningerne for det første år og har bidraget til at få os tilbage på det rette spor. Med en Arlaintjening på 36,4 EUR-cent/kg mælk i 2018 har vi nu udstukket en ny retning, som skal forbedre vores resultater yderligere.

I juli sagde vi farvel til Åke Hantoft, der takkede af som bestyrelsesformand og bestyrelsesmedlem, samtidig med at vores rejse mod at blive ONE Arla, nåede en vigtig milepæl, da britiske og centraleuropæiske andelshavere stemte et rungende "ja" til at blive direkte andelshavere og dermed banede vejen for ONE Arla med lige rettigheder og forpligtelser for alle. At være ONE Arla vil gøre os stærkere som andelselskab og som virksomhed. Det vil give os en ensartet og gennemskuelig struktur på tværs af alle ejertande og vil give os mulighed for at agere som en ægte global virksomhed.

Jeg vil gerne takke Åke for hans store indsats for at nå dette fantastiske resultat og for hans store bidrag til

vores selskab i hans mere end 30 år som valgt repræsentant og syv år som formand for bestyrelsen.

For mig som nyudnævnt formand var det opmuntrende at opleve, at vores utroligt stærke balance allerede halvvejs inde i året gjorde det muligt for bestyrelsen at stille forslag om at udbetale hele nettooverskuddet for 2018 til vores andelshavere. Det kan gøres uden at bringe vores investeringsplan eller fremtidige vækst i fare, og det er meget opløftende at være i stand til at fremsætte et sådant forslag på et tidspunkt, hvor effekterne af tørken i 2018 stadig kan mærkes.

Som et globalt landmandsejet mejeriselskab bliver vi ikke blot målt på vores produkter og økonomiske resultater, men også på, hvordan vi driver vores forretning. I 2018 rykkede bæredygtighed og klima endnu et trin højere op både på vores egen og vore kunders dagsorden. Miljøpåvirkningen fra landbrug og fødevarerproduktion er med rette blevet genstand for stigende kontroller og krav om forbedringer.

Bæredygtigt mejeriproduktion starter hjemme på gården. Vi er allerede kommet langt som mælkeproducenter, og det kan vi være rigtig stolte af. Nu er det tid til at gå et skridt videre og finde nye initiativer, så vi både kan tilpasse os til fremtidige krav og samtidig kan opretholde en rimelig levestandard og udvikle vores gårde. Debatten om klima og bæredygtighed er kun lige begyndt. I Arla adresserer vi denne dagsorden blandt andet gennem vores nye miljøstrategi og gennem udvikling af kvalitetsprogrammer som Arlagården®.

Vi ved, at 2019 bliver endnu et volatilt år for mejeri-branchen, men lad os hilse fremtiden velkommen og turde træffe modige beslutninger, som styrker vores forretning, herunder at intensivere vores arbejde med bæredygtighed i 2019. Det bliver ikke nogen nem rejse, men jeg er overbevist om, at vi har sat den rigtige kurs.

**Jan Toft Nørgaard**  
Bestyrelsesformand

“ Lad os hilse fremtiden velkommen og træffe modige beslutninger som styrker vores forretning. ”

Arlaintjening  
EUR-CENT/KG

36,4



BERETNING FRA CEO

# En resolut indsats efter en hård start forbedrede vores resultater

Selvom politisk ustabilitet og markedsudsving fortsatte med at påvirke vores forretning, var vi i stand til at forbedre vores indtjening markant og leve op til vores Good Growth 2020-strategi.



BERETNING FRA CEO

Efter en hård start afsluttede vi året med at overgå forventningerne, så vi nåede årets samlede mål for nettoresultat og vækst for brandede produkter. Vi har kunnet imødegå effekten af et fortsat svækket GBP og ugunstige fedt- og proteinpriser med omkostningsreduktioner og et knivskarpt fokus på at styrke vores strategiske brands.

Ledelsen og bestyrelsen besluttede at intensivere transformationsprogrammet Calcium for at styrke Arlas resultat. Det skaber allerede fundamentale ændringer i vores arbejdsmetoder, omkostninger og investeringer. Det er målet at opnå vedvarende årlige besparelser på mere end 400+ millioner EUR inden udgangen af 2021, som vi dels vil investere i en højere mælkepris til vores andelshavere og dels i fremtidig vækst. Jeg er glad for, at resultaterne i programmets første år har overgået forventningerne og leveret besparelser på 114 millioner EUR.

**Vækst for brandede produkter og strategiske milepæle**

På trods af højere detailpriser fastholdt forbrugerne interessen for vores brands, og særligt Arla®, Puck® og Starbucks™ leverede stærke resultater.

Salget i detailhandel og foodservice i Europa lå i den høje ende af vores forventninger, mens væksten for vores brands overgik forventningerne. Det er værd at fremhæve væksten for vores brandede mælke- og yoghurtprodukter på trods af et vigende forbrug af mejeriprodukter og negative valutaeffekter.

Vores internationale markeder uden for Nordeuropa fortsatte også med at levere lønsom vækst. Der var en god udvikling i vores største region, Mellemøsten og Nordafrika, med stærk vækst for brandede produkter i vores kernekategorier trods lav makroøkonomisk vækst og politisk usikkerhed.

Vi har indgået en række aftaler i 2018, som sætter os i stand til at accelerere vores Good Growth 2020-strategi. Med købet af Yeo Valley, som er et økologisk brand for mælk, smør og blandingsprodukter i Storbritannien, udbygger vi vores position som verdens førende økologiske mejeriselskab. Købet af Mondeléz smelteosteforretning, som fremstiller ost på licens under Kraft brandet i Mellemøsten og Nordafrika, og det tilhørende topmoderne produktionsanlæg i Bahrain styrker vores vækstposition i regionen. En 21-årig licensaftale med Starbucks™ sikrer os rettigheder til at producere og markedsføre deres mælkebaserede kaffedrikke i Europa, Mellemøsten og Afrika.

**Forventninger til 2019 i skyggen af Brexit**

2019 forventes at blive endnu et år med politisk usikkerhed og svingende mælkepriser, hvor ikke mindst udfaldet af Brexit udgør en væsentlig risiko. Vi vil styrke og ruste os yderligere ved at udnytte resultaterne af Calcium-programmets første år og fortsætte vores transformation med et skarpt fokus på Supply Chain. Vi forventer at levere yderligere vækst for brandede produkter i Europa og International. Vi fortsætter med at introducere nye innovative produkter på vores markeder og samarbejde med kunderne om at skabe værdi både i deres online og fysiske salgskanaler.

Vi vil også udvise lederskab og handlekraft i forhold til klimaforandringer, som er en af de største udfordringer, vi står over for i dag. Vi vil fremlægge en ambitiøs strategi, der skal fremskynde overgangen til bæredygtig mejeridrift i alle led af vores værdikæde for at styrke tilliden til mejeriprodukter som en del af en sund og bæredygtig kost.

**Peder Tuborgh**  
CEO

“ Vi afsluttede året med at overgå forventningerne og nåede årets samlede mål for nettoresultat og vækst for brandede produkter. ”



# Højdepunkter

2018 blev startskuddet på vores transformationsrejse med nye produktlanceringer, innovative tiltag og vigtige fremtidsinvesteringer. Alle forretningssegmenter udviste enestående drive og kreativitet og bidrog med nye idéer på vores vej mod at opfylde vores Good Growth 2020-strategi.

## Starbucks™ forlænger strategisk partnerskab

Arla og Starbucks™ har efter syv års udbytterigt samarbejde underskrevet en strategisk aftale på 21 år, som giver Arla licens til fortsat at fremstille, distribuere og markedsføre drikkeklare mælkebaserede Starbucks™ kaffedrikke til EMEA-regionen. Arla har nu lanceret Starbucks™ drikke i 38 lande i hele EMEA og har et årligt salg på mere end 115 millioner drikke.



## Calcium-program, som skal transformere Arla

Transformationsprogrammet Calcium blev søsat i 2018 for at øge omkostnings- og driftseffektiviteten betydeligt og skabe muligheder for fornyet investering i Arlas fortsatte vækst. Programmet løber over tre år og skal realisere vores fulde potentiale i hele organisationen. Calcium-programmet overgik målet for 2018 og har givet os besparelser på 114 millioner EUR, hvilket er 84 millioner EUR mere end forventet.



## Mest miljøvenlige karton til dato

Arla® Øko har lanceret vores mest miljøvenlige mælkekarton til dato og reduceret vores miljøpåvirkning med 358 millioner ton CO2 om året. Den nye karton er fremstillet uden blegning, så vi har kunnet fjerne et emballagelag. Derudover er det nye plastlåg også 100 procent nedbrydeligt. Vi stræber hele tiden efter at vælge de mest bæredygtige løsninger, og vi har derfor kunnet reducere vores samlede udledninger med 35 procent siden 2014 sammenlignet med fremstillingen af den traditionelle mælkekarton.



## Dristig relancering af Danon i Bangladesh

I Bangladesh relancerede Arla det 56-årige folkekære navn Danon under navnet Danon Power og understøttet af en effektiv markedsføringskampagne. Hovedbudskabet er, at Danon Power er kommet for at gøre de nye generationer stærke. Takket være massiv mediedækning på det lokale marked og sloganet #RaiseThemStrong har Danon allerede genereret mere end 18 millioner digitale interaktioner. Den kommercielle effekt er også mærkbar med en omsætningsvækst på 8 procent og en forøgelse af markedsandelen på 2 procent i 2018.



## Højdepunkter *(fortsat)*

### To enkle ingredienser, ét innovativt tiltag

Den stigende bekymring for mængden af tilsat sukker og tilsætningsstoffer har ført til et fald i forbruget af frugtyoghurt. I Arla tager vi vores ansvar for at levere sundere og mere naturlige produkter til forbrugerne meget alvorligt. Vi har derfor som den første store fødevarerproducent introduceret frugtyoghurter uden tilsat sukker eller andre tilsætningsstoffer. Den innovative yoghurt blev lanceret i Tyskland under navnet "Nur" i 2018 og vil blive udvidet til andre europæiske kernemarkeder i løbet af 2019.



### Leading the whey

Arla Foods Ingredients (AFI), et datterselskab, som ejes 100 procent af Arla, og en global leder inden for vallebaseerede ingredienser, offentliggjorde planer om at åbne et nyt innovationscenter i Nr. Vium. Investeringen blev godkendt af bestyrelsen og understøtter selskabets strategiske fokus på innovation og AFI's fortsatte stærke vækst. På centret vil forskere, teknikere og udviklere bruge banebrydende forskning og teknologi til at udforske mælkens og vallens fulde potentiale som ingredienser i ernæring til børn, sportsfolk, patienter og øvrige forbrugere. Opførelsen starter i efteråret 2019, og centret forventes at blive indviet i 2021.



### Samarbejde med Storbritanniens førende økologiske mejeribrand

Arla har opkøbt Yeo Valley Dairies Limited, så Arla kan bruge Yeo Valley brandet på det britiske marked for mælk, smør, blandingsprodukter og ost i henhold til en særlig licensaftale med Yeo Valley. Investeringen giver os stor mulighed for at styrke vores brandede økologiske segment i Storbritannien.

### Arla opkøber osteinlæg i Mellemøsten og Nordafrika fra Mondeléz International

I december købte vi Mondeléz Internationals smelteosteforretning, som fremstiller ost under Kraft brandet i Mellemøsten og Nordafrika på licensvilkår. Opkøbet giver os også fuldt ejerskab over et avanceret produktionsanlæg i Bahrain, så vi kan udbygge vores brandede osteproduktion i regionen, der er en vigtig komponent i vores strategi. Med handlen opnår vi en hårdt tiltrængt kapacitetsudvidelse, og den giver vores Supply Chain et markant fodaftryk i regionen, som kan sikre os langsigtet konkurrencedygtighed gennem skalering og effektivitet.



# Hoved- og nøgletal

Nøgletal	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Arlaindtjening</b> (EUR-cent) /kg ejermælk	36,4	38,1	30,9	33,7	41,7
<b>Resultatopgørelse</b> (mEUR)					
Omsætning	10.425	10.338	9.567	10.262	10.614
EBITDA	767	738	839	754	681
EBIT	404	385	505	400	368
Finansielle poster, netto	-62	-64	-107	-63	-30
Årets resultat	301	299	356	295	320
<b>Årets resultatdisponering</b> (mEUR)					
Individuel kapital	0	38	30	31	39
Kollektiv kapital	0	120	193	141	171
Efterbetaling	290	126	124	113	104
<b>Balance</b> (mEUR)					
Aktiver i alt	6.635	6.421	6.382	6.736	6.613
Langfristede aktiver	3.697	3.550	3.714	3.903	3.774
Kortfristede aktiver	2.938	2.871	2.668	2.833	2.839
Egenkapital	2.517	2.370	2.192	2.148	1.874
Langfristede forpligtelser	1.693	1.554	1.742	2.084	2.137
Kortfristede forpligtelser	2.425	2.499	2.448	2.504	2.602
Nettorentbærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser	1.867	1.913	2.017	2.497	2.547
Nettoarbejdskapital	894	970	831	999	928
<b>Finansielle nøgletal</b>					
Resultatandel	2,8%	2,8%	3,6%	2,8%	3,0%
EBIT-margin	3,9%	3,7%	5,3%	3,9%	3,5%
Gearing	2,4	2,6	2,4	3,3	3,7
Rentedækning	14,9	12,9	13,3	13,2	8,2
Soliditet	37%	36%	34%	31%	28%

Nøgletal	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Pengestrømme</b> (mEUR)					
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	652	386	806	669	511
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter	-434	-286	-167	-402	-416
Frie pengestrømme	217	167	639	267	95
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter	-143	-155	-624	-274	-93
Investeringer i materielle aktiver	-383	-248	-263	-348	-429
Køb af virksomheder	-51	-7	-	-29	15
<b>Indvejning af rå mælk</b> (mkg)					
Indvejet rå mælk fra ejere i Danmark	4.937	4.827	4.728	4.705	4.550
Indvejet rå mælk fra ejere i Storbritannien	3.196	3.203	3.210	3.320	3.088
Indvejet rå mælk fra ejere i Sverige	1.826	1.855	1.909	1.995	2.035
Indvejet rå mælk fra ejere i Tyskland	1.762	1.759	1.758	1.741	1.526
Indvejet rå mælk fra ejere i Belgien	517	524	515	531	403
Indvejet rå mælk fra ejere i Luxembourg	156	151	144	130	119
Indvejet rå mælk fra ejere i Holland	52	54	56	41	17
Indvejet rå mælk fra andre	1.457	1.564	1.554	1.729	1.832
Indvejet rå mælk i alt	13.903	13.937	13.874	14.192	13.570
<b>Antal ejere</b>					
Ejere i Sverige	2.630	2.780	2.972	3.174	3.366
Ejere i Danmark	2.593	2.675	2.877	3.027	3.144
Ejere i Tyskland	1.841	2.327	2.461	2.636	2.769
Ejere i Storbritannien	2.289	2.395	2.485	2.654	2.854
Ejere i Belgien	702	815	852	882	997
Ejere i Luxembourg	202	215	218	221	228
Ejere i Holland	62	55	57	56	55
Antal ejere i alt	10.319	11.262	11.922	12.650	13.413

→ Flere uddybende oplysninger findes under Vores regnskabsberetning (fra side 64). Ved beregninger skal du klikke på den fremhævede tekst.

# Essentielle prioriteter for 2018

I 2018 fokuserede vores vigtigste forretningsprioriteringer på at genskabe vores historisk stærke resultater og fastholde vores konkurrencedygtige mælkepris. Lanceringen af vores treårige transformationsprogram, Calcium, og de succesfulde initiativer for at øge vores produktpriser og marginer har hjulpet os med at skabe en stærkere virksomhed på et volatilt marked for mejeriprodukter.

## Bedre bruttomarginer

Vi har fastholdt et strategisk fokus på proaktiv prisstyring på et fortsat volatilt marked for industriprodukter, så vi kan øge priserne i vores brandforretning. Vores målrettede indsats for at balancere vores produktmarginer i lyset af markant ændrede fedt- og proteinpriser har forbedret koncernens underliggende lønsomhed sammenlignet med 2017.



## Skabe fremtidens mejeri gennem mere innovation

Innovation er afgørende for Arlas langsigtede vækst og værdiskabelse. I første halvår af 2018 udrullede vi en ny visuel identitet og miljøvenlig emballage for vores Arla® Organic produktserie, og vi lancerede flere meget innovative produkter i andet halvår. Vi styrkede indsatsen for at måle vores innovationspipeline, som vi forventer vil bidrage med en omsætningsstigning på mere end 500 millioner EUR over de næste tre år.



## Løfte effektiviteten til et nyt niveau

Vi igangsatte det holistiske transformationsprogram Calcium, som forventes at give os nettobesparelser på 400 + millioner EUR, så vi kan geninvestere 100 millioner EUR i vækstområder. Vi har opnået besparelser på 114 millioner EUR til dato, hvilket er over vores mål på 30 millioner EUR for det første år. De vigtigste områder for besparelser var produktion, markedsføring og andre indirekte omkostninger.



## Skabe vækst for strategiske brands

Vi har fastholdt en strategisk produktserie af lønsomme og forbrugerorienterede produkter, hvilket har sikret os en stærk vækst for brandede produkter, så brand-andelen nu udgør 45,2 procent. Væksten var primært drevet af vores stærke innovative tiltag for Europa, hvor Starbucks™, Arla® Skyr og vores økologiske produktserie har leveret solide resultater, og for International, hvor der har været stærk vækst for Dano og Puck®.



## Fremme vækst inden for områder med stor lønsomhed

Vi har skabt vækst for brandede produkter i lønsomme markedssegmenter gennem en udvidelse af vores markedsførende sortiment af Puck®-smøreoste i Mellemøsten og Nordafrika, lancering af Arla® Organic i Saudi-Arabien og succesfuld relancering af Dano i Bangladesh. Til gengæld klarede vi os dårligere end forventet i USA og Nigeria. Vi underskrev også en 21-årig strategisk samarbejdsaftale med Starbucks™ brandet, som opnåede tocifret vækst i 2018.



## Vinde med kunderne

Kundeservice og stærke partnerskaber er to af Arlas vigtigste prioriteringer. Vi forbedrede vores kundeservice i 2018 ved at gå i "superservice-mode" for flere store kunder i Europa. Vores indsats var en succes, og vi opnåede en vækst for brandede produkter på 4,1 procent hos vores 12 største kunder. Vores leverancepræcision i Europa lå dog stadig under vores målsætning. Vi har også styrket vores e-handelsaktiviteter og udvidet denne værdifulde platform med 15-20 procent på tværs af markeder.



## Transformere vore markeder i Tyskland og UK i lyset af de nye realiteter

Vi fortsatte vores bestræbelser på at blive hørt på højeste niveau, da udfaldet af Brexit-forhandlingerne fortsat var usikkert. Købet af Yeo Valley Dairies Ltd. i Storbritannien viste vores langsigtede engagement i det britiske segment. I vores bestræbelser på at transformere markedet i Tyskland har vi løst problemer med kapacitetsudnyttelse og påbegyndt opførelsen af et mælkepulvertårn i Pronsfeld. Indtjeningen blev markant forbedret i Tyskland takket være strategisk prisstyring og stærke brands som eksempelvis Skyr.



## Tage Arla Foods Ingredients til det næste niveau

I 2018 fastholdt vi vores position som en af verdens førende producenter af værdiforædlede valleprodukter, og for at styrke vores strategiske vækst yderligere købte vi de resterende aktier i den argentinske valleforretning Arla Foods Ingredients S.A. Arla Foods Ingredients tog også et yderligere skridt på den planlagte innovationsrejse med bestyrelsens godkendelse af det nye innovationscenter i Danmark.



# VORES STRATEGI



Vores Good Growth 2020-strategi har været vores ledestjerne siden 2015. Det er afgørende for vores forretning, at vi hele tiden gennemgår strategien og tilpasser os til nye realiteter. I det følgende beskriver vi, hvordan Arla udnytter nye trends som for eksempel hurtigt skiftende forbrugsmønstre, og hvordan vi reagerer på risici som Brexit, samt hvordan vi har skærpet vores strategi med introduktionen af vores omfattende transformationsprogram Calcium.

## Forankret i vores rødder

Arla er verdens ældste internationale mejeriandelsselskab. Vi er verdens fjerde største mejeriselskab baseret på mælkeindvejning og verdens største producent af økologiske mejeriprodukter. **Vores andelshavere er kernen i vores forretningsmodel helt i overensstemmelse med vores andelsselskabsstruktur.** Vores mission er at skabe mest mulig værdi for vores andelshaveres mælk. Vores vision er at skabe fremtidens mejeri med naturlige og sunde produkter, der opfylder behovene hos vores kunder og forbrugere.

# Vores forretningsmodel

## Kunder og forbrugere

Vores unikke produkter og brands giver forbrugere og kunder mulighed for at føre en sund og afbalanceret livsstil. Vores omfattende produktserie imødekommer et bredt udvalg af forbrugerpræferencer og -behov.



## ÉN mælkepulje, ÉN mælkepris

Vi vil skabe maksimal værdi for al den rå mælk, vi afhenter: ÉN fælles mælkepulje, som opfylder de samme kvalitetskrav, kombineret med en effektiv Supply Chain gør det muligt for Arla at balancere mængderne af rå mælk på den mest lønsomme måde. Vi har andelshavere i syv lande, som alle afregnes efter ÉN fælles mælkepris. Acontomælkeprisen fastsættes ud fra ambitionen om at nå en nettoresultatandel på 2,8 til 3,2 procent.

## Værdiskabelse

Vores vigtigste mål er et sikre vores andelshavere en konkurrencedygtig mælkepris. Det gør vi ved at skabe værdi for hvert kilo ejermælk gennem stærke brands, udvikling af innovative produkter og ekspansion til internationale markeder med øgede salgs- og indtjeningsmuligheder.

## Produktion og logistik

Med 19.190 medarbejdere i 105 lande arbejder vi hele tiden på at effektivisere driften. Vi behandler mælkeindvejningen fra vores andelshavere som ÉN fælles mælkepulje, der bearbejdes i vores globale, integrerede Supply Chain. Mens vores mejeriaktiviteter er globale, er indtjeningen forskellig på de enkelte markeder og på tværs af produktkategorier. Indtjeningen på alle markeder bidrager positivt til Arla-indtjeningen.

## Innovation

Vi vil imødekomme den stigende efterspørgsel efter flere og bedre naturlige mejeriprodukter ved at udnytte vores viden og ekspertise inden for mælkeproduktion, ernæringsvidenskab og produkt- og emballagedesign til at bringe nye, spændende produkter på markedet. Disse innovative tiltag styrker vores stærke brands og gør det muligt for os at skabe fremtidens mejeri.

## Andelshaver

Som verdens ældste internationale andelsmejeri går vores produktionsfilosofi helt tilbage til 1880'erne, hvor vores mælkeproducenter indgik et samarbejde med et fælles mål om at producere og levere de bedste mejeriprodukter. Vores andelshavere er kernen i vores forretning både som leverandører og ejere. Arla er som andelsselskab forpligtet til at aftage AL mælk fra vores ejere til ÉN fælles pris og værdiforædle den.



# Good Growth 2020

I december 2015 præsenterede vi i Arla vores nye femårige koncernstrategi, Good Growth 2020. Strategien er vores svar på en omverden i konstant forandring med hård konkurrence, nye demografiske realiteter og hurtigt skiftende forbrugertrends. Vi stræber efter at skabe værdi for vores andelshaveres mælk ved at excellere inden for otte kategorier, fokusere på seks regioner og vinde som ONE Arla. Vi har nu tilbagelagt de første tre år af Good Growth og er overbeviste om, at det er den rigtige strategi for os, og i år vil vi accelerere den med hjælp fra vores transformationsprogram Calcium.

## Vores vision

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

## Vores mission

Vi vil sikre den højest mulige værdi for vores landmænds mælk og skabe muligheder for deres vækst.

## Vores identitet



Good Growth beskriver, hvem vi er, og hvordan vi skaber fremtidens mejeri. Good Growth er det, vi står for som virksomhed, og som defineres og formes af vores handlinger. Good Growth styrer, hvordan vi udvikler vores andelsselskab, produkter, markeder og arbejdsmetoder.



### Ansvarlig vækst

Vi skaber vækst gennem sikkerhed og ved at tage ansvar for vores påvirkning af samfundet og miljøet og ved at have et langsigtet perspektiv i alt, hvad vi gør.



### Kooperativ vækst

Vi skaber vækst ved at være ejet af landmænd og samarbejde med alle vores interessenter til fordel for alle parter.



### Sund vækst

Vi skaber vækst ved at fremme mejeriprodukter og hjælpe folk med at leve sundere



### Naturlig vækst

Vi skaber vækst ved at fremstille naturlige produkter af højeste kvalitet.

## Vores fokuspunkter



### Excellere inden for otte kategorier

Den globale mejeribranche er i hastig forandring og karakteriseret ved konstant udvikling i forbrugernes vaner og præferencer. Vi har sammenholdt disse trends med vores egne styrker og identificeret otte produktkategorier, som skal være omdrejningspunktet for vores indsats med at forme fremtidens marked for mejeriprodukter. Vores nøglekategorier er mælk og mælkepulver, mælkebaserede drikke, smøre- og flødeost, yoghurt, smør og blandingsprodukter, specialoste, mozzarella og ingredienser.



### Fokuser på seks regioner

Seks regioner repræsenterer de markeder, hvor vi mener, Arla har størst potentiale til at skabe en langsigtet lønsom forretning. Arla har en stærk position i Nordeuropa, hvor vi er forbrugernes foretrukne mejeri, samt i Mellemøsten og Nordafrika, hvor vores brands er blandt de stærkeste i fødevarerbranchen. Arla styrker løbende sin markedsposition på vækstmarkeder i eksempelvis Kina, Sydøstasien og Afrika syd for Sahara og udforsker nye forretningsmuligheder i USA og Rusland.



### Vinde som ONE Arla

Efter betydelig vækst gennem fusioner og opkøb og en indsats med at harmonisere de forskellige selskaber i ONE Arla skal vores Good Growth 2020-strategi nu tage selskabet til det næste niveau. Det er Arlas ambition, at alle vores 19.190 medarbejdere skal arbejde ud fra ÉN stærk fælles platform. Med accelerationen af vores strategi gennem transformationsprogrammet Calcium er sammenholdt vigtigere for os end nogensinde før. Arla kan ikke få succes uden at forholde sig til vores tids vigtigste spørgsmål, og vi har derfor et strategisk fokus på bæredygtighed og et mål om at reducere vores økologiske fodaftryk markant.

# Vi tror på forandring

Vi tror, at vores strategi hele tiden skal udvikles, så vi kan reagere på ændrede markedsforhold, forbrugertrends og de underliggende forudsætninger. Vi vil her komme ind på de vigtigste trends, og hvordan vi reagerer på dem for at sikre, at vi lever op til vores strategi.



## Forbrugerne ønsker sunde, naturlige on-the-go-fødevarer

- 58 procent af de globale forbrugere ønsker flere helt naturlige fødevarer<sup>1</sup>
- 33 procent finder det vigtigt at købe økologiske fødevarer, og 33 procent er villige til at betale mere for det<sup>2</sup>



Arla er verdens største producent af økologiske mejeriprodukter og en førende producent af alternative laktosefri mejeriprodukter. Vi udvider hele tiden vores produktserier med nye innovative tiltag, så de opfylder en bred vifte af sundhedsmæssige behov og forbrugerpræferencer som eksempelvis højt proteinindhold, lavt sukkerindhold og praktiske on-the-go-alternativer.

## Digitalisering i hastig vækst

- 14 procent af globale forbrugere med internetadgang køber regelmæssigt dagligvarer på nettet, og 30 procent planlægger at gøre det i den nærmeste fremtid<sup>3</sup>
- 58 procent af de globale gennemsnitsforbrugere siger, at de er online hele tiden<sup>4</sup>
- 90 procent af de globale gennemsnitsforbrugere prioriterer oplevelser frem for materielle goder<sup>5</sup>



Vores interaktion på de sociale medier voksede med 55 procent sammenlignet med 2017, og vi har lanceret forskellige digitale markedsføringsinitiativer. Vi samarbejder med alle store e-handelsspillere på vores markeder, for eksempel Tesco og Albert Hein i Brick & Click-segmentet og førende e-handelsgiganter som Ocado og Amazon. I 2018 lancerede vi en e-handelsplatform i Storbritannien for vores Arla® Organic Baby & Me-produkter.



## Bæredygtighed bliver stadig mere vigtigt

- 51 procent mener, at klimaændringer allerede er til skade for mennesker<sup>6</sup>
- Som en delvis reaktion på miljøbekymringerne ventes alternative produkter til mejeriprodukter at stige med 17 procent inden 2024<sup>7</sup>
- En tredjedel af forbrugerne vælger aktivt at købe varer fra brands, som de mener, gør en social eller miljømæssig forskel<sup>8</sup>



Vi er nødt til at overveje, hvordan mælkeproduktion kan blive mere bæredygtig og stadig være lønsom. Vores andelshavere tænker meget på miljøet, og de viser deres engagement gennem regelmæssig og systematisk vurdering af deres køers trivsel som en del af vores udvidede kvalitetssikringsprogram, Arlagården® Plus. Vi arbejder hele tiden på at udvikle innovative emballageløsninger, og vi deltager i et projekt, som skal fremme kulstofbinding på gårde. Læs mere på [side 49](#).



# Vi tror på forandring *(fortsat)*



## Nye markeder driver den globale vækst for mejeriprodukter

- Mere end **6 MILLIARDER** forbrugere over hele verden indtager mejeriprodukter, og hovedparten af dem lever i udviklingslande<sup>9</sup>
- Forbruget af mejeriprodukter i udviklingslande er fordoblet i løbet af de seneste 30 år<sup>10</sup>
- Nye markeder står for omkring **85** procent af væksten for mejeriprodukter



Vi har en bred tilstedeværelse på nye markeder. Vores internationale segment leverer stadig solide vækstrater og skaber forventninger om positiv vækst i 2019. Mellemøsten er et af vores særlige fokusområder og vores største strategiske marked uden for Europa. Vi har styrket vores position i regionen yderligere med planlagt opkøb af en smelteosteforretning fra Mondeléz International, som også omfatter et moderne produktionsanlæg i Bahrain, der skal sikre vores lokale produktionskapacitet.

## Europa er karakteriseret ved ny ustabilitet

- Den **29. marts** 2019 forlader Storbritannien efter planen EU
- Det politiske landskab i Europa er stadig ustabil med frygt for et EU i begyndende opløsning
- Væsentlige udsving i fedt- og proteinpriser havde en negativ effekt på produktmarginer



Efterhånden som Brexit-forhandlingerne skrider frem, vil vi fortsætte med at give politikere og beslutningstagere gode og evidensbaserede argumenter for arbejdskraftens og varenes frie bevægelighed i samarbejde med vores andelshavere og kolleger i mejeribranchen. Læs mere om Brexit på [side 20](#). Vi er markedsførende inden for BSM, og vi bruger vores stærke brandposition til at styre priserne for at afbøde effekten af højere underliggende industripriser.

## Øget risiko for globale forretningsaktiviteter

- De fremtidige handelsrelationer mellem Kina og USA kendes ikke
- Aftale mellem EU og Japan træder i kraft den **1. februar**
- EU er i handelsforhandlinger med relevante tredjelande med markedspotentiale fra Arla



Det globale handelssystem står over for en hidtil uset risikofyldt og usikker fremtid, som vi ikke har set, siden det blev indført. Frihandel er under pres, og de fremtidige relationer mellem store handelspartnere kendes ikke. Adgang til nye markeder er en forudsætning for Arlas forretning, og det er afgørende for os at fortsætte vores indsats for at forbedre handelsforbindelser og sikre varenes fri bevægelighed. Vi vil udnytte vores globale tilstedeværelse og agilitet til at drage fordel af mulighederne i de nye aftaler og samtidig håndtere de udfordringer, vi møder i det eksisterende system.

# Vores risikolandskab

Arlas risikolandskab viser vores vigtigste aktuelle strategiske og driftsmæssige risici, der enten karakteriseres som hændelser eller trends. Vi vurderer risici baseret på deres potentielle påvirkning af Arlas resultat og/eller omdømme samt risikoen for, at de opstår inden for de næste 3-5 år. Den viste vurdering er baseret på nettoeffekten efter alle aktuelle afhjælpende foranstaltninger.



# Vores risikolandskab *(fortsat)*



## Markedsrisici og global ustabilitet

Hovedparten af vores forretning er i Europa, så vi er naturligvis eksponeret for ændringer i markedspositioner på disse nøglemarkeder. Vi overvåger ændringerne løbende og planlægger afbødende foranstaltninger. Usikkerheden i kølvandet på Brexit-forhandlingerne i 2018 og de potentielle konsekvenser af Storbritanniens farvel til EU er blevet identificeret som vores største risiko. Vi har gennemført omfattende analyser for at forstå de potentielle konsekvenser for vores forretning og har videreudviklet vores planer for at forberede os på de mulige scenarier, herunder et "no deal"-scenarie. Læs mere om vores forberedelser i forhold til Brexit på [side 20](#). Vi er også udsat for makroøkonomiske risici på nye markeder, særligt i Mellemøsten og Nordafrika, hvor vores forretning vokser hurtigst. USA's handelsaftaler med Kina forstyrrer handelsmønstrene og udgør også en betydelig risiko.

### Risikoscenarie

- Væsentlig ændring i den europæiske markedsposition →
- Konsekvenser af Brexit og yderligere udtrædelser af EU og protektionisme ↗
- Stor uro på nye markeder →



## Finansielle risici og IT-risici

Arlas primære finansielle risici vedrører valutakurser, renteændringer og pensionsforpligtelser. For at styre denne risiko afdækker koncernen forventede fremtidige pengestrømme for udvalgte centrale valutaer. Vi overvåger og gennemgår endvidere udviklingen i de globale skattesystemer løbende for at sikre compliance alle de steder, hvor vi har aktiviteter. Læs mere på [side 46](#). Vi har også stort fokus på IT-risici. IT-risici kan have forskellige alvorlige konsekvenser som manglende adgang til forretningskritiske data, datatyveri, låsning af data og efterfølgende produktionsstop. Vi gennemgår løbende vores aktiviteter og systemer for sårbarheder for at minimere vores IT-risici. Vi har også styrket vores indsats for beskyttelse af persondata i 2018 for at sikre compliance i forhold til GDPR, som trådte i kraft den 25. maj 2018.

### Risikoscenarie

- Valuta-, rente- og pensionsrisici →
- Alvorlige cyberangreb ↘



## Svingende mælkepriser og -mængder

Det fortsatte udsving i mælkemængden og -prisen påvirker både vores salgsvolumen og resultat betydeligt. Arlas Good Growth 2020-strategi fokuserer på værdiskabelse med stærke brands og produkter, så vi er mindre påvirkede af svingende industripriser. For at imødegå disse risici har vi forbedret vores pris- og indtjeningsstyring yderligere i 2018.

### Risikoscenarie

- Svingende mælkepriser og -mængder →



## Supply Chain

Kontrol med hele værdikæden fra ko til bord giver Arla et vigtigt udgangspunkt for effektiv styring af vores risici. Vores topprioritet er fødevarer sikkerhed. Klare og professionelle krisestyringsprocesser og aktivt anvendte strukturerede rodårsagsanalyser sikrer vores evne til at forbedre produktkvaliteten og forhindre tilbagevendende fejl. Vores kvalitetssikringsprogram, Arlagården®, og vores omfattende model for kvalitet, sundhed, miljø og sikkerhed sikrer den højeste kvalitet for alle vores produkter. I 2018 opdaterede og skærpede vi vores standarder for kvalitet og fødevarer sikkerhed samt for vores medarbejderes sundhed og sikkerhed. Vi har også lanceret et "Cornerstone"-program, som skal fremme forandring inden for adfærd relateret sikkerhed.

### Risikoscenarie

- En større produkttilbagekaldelse, som skader Arlas brand-image →
- Produktions- eller logistikforstyrrelser →



## Skiftende forbrugsmønstre og digital disruption

De miljømæssige konsekvenser af, hvilke fødevarer man vælger, blev en vigtig realitet for et stigende antal forbrugere i 2018. Især er der stadig flere forbrugere, som foretrækker en kødfri eller plantebaseret kost. Krigen mod plastaffald og madspild blev også et varmt emne for endnu flere forbrugere i 2018. Vi har flere initiativer i vores pipeline som en reaktion på disse forbrugertrends. Tillid til vores brands kræver et stort fokus på digital gennemsigtighed og dialog med forbrugerne. Dialog kræver åbenhed over for feedback, men også hurtig reaktion i tilfælde af kritik. Vi forsøger at imødegå dette ved at være åbne i vores kommunikation og øge vores digitale interaktion med forbrugerne.

### Risikoscenarie

- Digital disruption, e-handel og nye kanaler ↘
- Ændrede forbrugerpræferencer, herunder en voksende modstand mod mejeriprodukter →



## Risici vedrørende forretningsetik, juridiske spørgsmål og HR

Arla Foods' aktiviteter påvirker både klimaet og miljøet. Området er velreguleret i forhold til de fleste problemstillinger, men der er stadig områder, hvor bestemmelserne endnu er i støbeskeen. Manglende compliance i forhold til lovkrav eller forventninger medfører risiko for, at mælkeproduktionen underlægges restriktioner. Arla Foods kunne notere fortsat fremdrift med hensyn til at nå sine miljømæssige mål i 2018, hvilket er beskrevet i vores CSR-rapport. Tab af nøglepersonale i strategiske stillinger og manglende evne til at rekruttere og fastholde tilstrækkeligt kvalificerede medarbejdere udgør også en risiko for vores virksomhedsresultater. Betydelige nedskæringer i nogle af vores supportfunktioner i kølvandet på transformationsprogrammet Calcium har øget denne risiko i 2018. For at afhjælpe risikoen stræber vi efter at tilbyde en positiv virksomhedskultur og et positivt arbejdsmiljø.

### Risikoscenarie

- Tab af nøglemedarbejdere i strategiske stillinger og manglende evne til at rekruttere og fastholde talent ↗
- Manglende compliance i forhold til nationale bestemmelser og EU-forordninger på miljø- og klimaområdet ↘

# Vi forbereder os på Brexit

Brexit er vores største risiko. Efterhånden som forhandlingerne om Storbritanniens farvel til EU skrider frem, fortsætter Arla med at markere sin position som en virksomhed, der går ind for fri bevægelighed for varer og mennesker. De fremtidige handelsrelationer mellem EU og Storbritannien er fortsat usikre, og vi forbereder os på at håndtere forskellige Brexit-scenarier.

Det er vigtigt for Arla, at vores produkter kan bevæge sig frit på tværs af de markeder, hvor vi opererer. Succesfulde brands på det britiske marked, herunder Lurpak®, Arla® Skyr and Lactofree, er produkter, som importeres af Storbritannien, mens andre brands som eksempelvis Castello eksporteres fra Storbritannien. Et ændret handelsforhold mellem EU og Storbritannien kan få betydelige konsekvenser for denne handel.

En af de største risici i forbindelse med Brexit er Arlas valutakurseksponering i forbindelse med eksporttransaktioner og omregningseffekten på værdiforædlede produkter på det lokale britiske marked. Hvis det lykkes for EU og Storbritannien at nå til enighed om en aftale inden udgangen af marts, forventer vi, at det britiske pund vil stabilisere sig og efterfølgende blive styrket, hvilket vil være gunstigt for Arla. Manglen på en aftale kan føre til fortsat usikkerhed om forholdet mellem GBP/EUR med risiko for en negativ indvirkning på Arlainsdtjeningen i forhold til konkurrenterne. For at imødegå denne usikkerhed har vi øget vores sikringsaktiviteter i forhold til GBP.

Andre risici vedrører ekstraomkostninger i form af told og toldafgifter, som pålægges danske eksportvarer og påvirker efterspørgslen og medfører øget administration.

I 2018 så vi effekterne af et svagt GBP. Vi har taget højde for usikkerheden omkring de fremtidige konsekvenser i værdiansættelsen af vores aktiver, for eksempel for goodwill, hvor vi har allokeret 459 millioner EUR til Storbritannien. Som følge af Brexit-processen er de forventede pengestrømme, der understøtter den regnskabsmæssige værdi af goodwill i Storbritannien, i sagens natur mere usikre. Dette er afspejlet i de risikojusterede pengestrømme, der indgår i værdiforringelsestesten. Læs mere om værdiforringelsestesten i [note 3.1.1](#).

Arlas Brexit-arbejdsgruppe er fortsat med at overvåge og vurdere de forskellige scenarier i 2018, herunder mulige konsekvenser og afhjælpende foranstaltninger. Ledelsen og bestyrelsen er blevet holdt løbende orienteret, og vi har delt relevante nyhedsbreve med vores ejere.

På færdiggørelsestidspunktet for denne årsrapport fokuserer vi på fire mulige udfald:

- En toldunion eller frihandelsaftale, vores foretrukne scenarie, uden toldafgifter på mejeriprodukter

- En ordning, som indebærer, at handel med mejeriprodukter sker i henhold til WTO's Most-favoured-nation"-princippet (MFN-princippet) efter en overgangsperiode
- En ordning i WTO-regi uden overgangsperiode, hvor EU pålægger MFN-afgifter, og Storbritannien bevilger toldfrie kvoter for importvarer fra EU
- Et "no-deal-scenarie" med øjeblikkelig effekt, hvor handel med mejeriprodukter sker i henhold til WTO's MFN-tariffer med betydelige konsekvenser for vores forretning og den britiske mejeribranche.

Vi ser helst, at den endelige handelsaftale mellem Storbritannien og EU hverken indeholder toldbarrierer eller andre barrierer for mælk og mejeriprodukter. Vi samarbejder med partnere inden for mejeribranchen og den bredere fødevarer- og landbrugssektor for at sikre en fælles front i hele Europa. Vi er i løbende dialog med både den britiske regering og EU for at sikre, at vi bliver hørt på højeste niveau.

## Arla i Storbritannien





# alciium accelererer vores strategi

Good Growth 2020 er den rigtige strategi i lyset af de aktuelle branche- og markedstrends. Nye realiteter medfører dog et ændret politisk, økonomisk og socialt landskab for os og vores forretning. I 2018 tog vi derfor hul på vores transformationsprogram Calcium, som skal accelerere vores strategi ved at transformere vores arbejdsmetoder, omkostninger og investeringer. Calcium skal styrke vores kerneforretning, skabe effektiviseringer og frigøre midler, som vi kan geninvestere i vores vækst.

## HVORFOR



### Brexit

26 procent af vores omsætning kommer fra Storbritannien, hvilket giver os en langt større eksponering end vores konkurrenter. Den negative kursudvikling for det britiske pund siden offentliggørelsen af Brexit har kostet Arla ca. 150 millioner EUR.



### Fedt- og proteinpriser

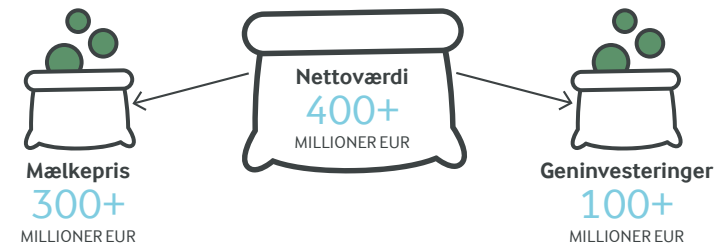
De seneste to års stigende industripriser på mælkefedt har mindsket den relative konkurrenceevne for vores brandede produkter med højt fedtindhold, hvilket har reduceret vores konkurrencemæssige fordel i forhold til vores konkurrenter med ca. 125-175 millioner EUR.



### Omkostningsbevidsthed

Som en virksomhed præget af lave marginer er det nødvendigt at fastholde et skarpt fokus på omkostninger, hvis vi skal bevare konkurrenceevnen og nå vores målsætninger i forhold til vores andelshavere.

## HVAD



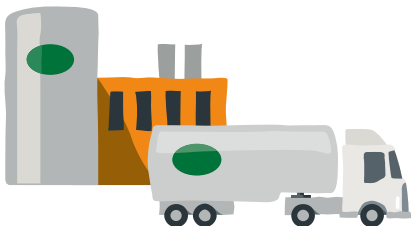
Det er vores ambition at opnå en bundlinjeeffekt på mere end 400+ millioner EUR ved udgangen af 2021. Vi vil bruge over 300 millioner EUR på at gøre vores mælkepris mere konkurrencedygtig, og vi planlægger at geninvestere over 100 millioner EUR i vækstområder. Vi har opnået besparelser på 114 millioner EUR til dato, hvilket er over vores mål på 30 millioner EUR for det første år.

### Calcium-transmutationsprogrammet er mere end blot omkostningsbesparelser.

- Vi øger også vores fokus på forretningens frontlinje, hvor vi er tættest på vores kunder og forbrugere. De er kernen i alle de beslutninger, vi træffer.
- Vores beslutningsmekanismer skal være hurtigere, mere datadrevne og mere gennemsigtige i hele organisationen
- Vi eliminerer enhver form for spild, som ikke skaber ægte værdi for kunderne og forbrugerne
- Vi fjerner også kompleksitet, som ikke skaber værdi. Vi bliver enklere og mere strømlinede både i produktionen og som organisation.

# alcium transformerer ni områder af vores forretning

## HVORDAN



### Logistik

Ny dataindsigt gør det muligt at eliminere spild af færdigvarer og optimere både mælkeafhentning på gårdene og distribution til kunderne rute for rute, så vi skaber værdi for både os selv og kunderne.

### Produktionen

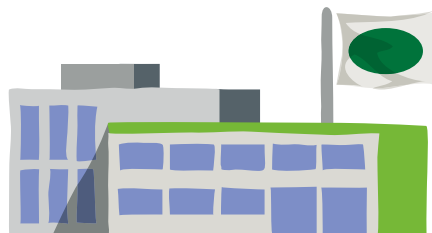
Vi vil skabe gennemgribende forandring på alle anlæg og i alle roller. Vi vil skifte fra en effektivitetsstruktur på mejeriniveau til effektivitet for den enkelte linje. Ny dataindsigt giver vores medarbejdere mulighed for at benchmarke og optimere – linje for linje, uge for uge.

### Indirekte omkostninger

Ny dataindsigt har gjort det muligt for os at udfordre vores tilgang til at bruge penge og væsentligt reducere alle omkostninger, som ikke er frontlinjefokuserede. Vores medarbejdere vil fremover have bedre kontrol med omkostninger, som ikke er direkte relateret til vores produkter, for eksempel omkostninger til kontorudstyr, IT, rejser og konsulentydelse.

### Organisationen

Vi har reduceret vores centrale funktioner, så vi kan øge fokus på frontlinjen på vores markeder.



### Indkøb

Indkøbsfunktionen har et stærkere mandat til at inddrage eksperter og best practice i vores købsbeslutninger for at sikre compliance, maksimere værdien af de varer og tjenester, vi køber i Arla, og sikre ansvarlig indkøbsstyring.

### Innovation

Vores proces fra idé til marked skal være enklere og kortere, så vi hurtigere kan gribe nye muligheder. Vi vil eksperimentere mere på markederne og hurtigt skalere vores succeser.



### Sortiment

Vi vil dele flere produkter på tværs af markeder for at reducere kompleksiteten i vores Supply Chain og skalere bundlinjeeffekten for vores produkter. Vi vil udvælge ingredienser fra en standardliste, og vi vil opfylde minimumsmængder for nye produkter.



### Markedsføring

Vi vil bruge mindre på at udvikle kampagner og mere på at nå ud til forbrugerne. Nye interne digitale studier giver os billigere, hurtigere og bedre udvikling af vores indhold.



### Detailkampagner

Bedre data gør det muligt for os at optimere detailkampagner til fordel for os selv og kunderne, så vores Key Account Managers nemmere og hurtigere kan træffe informerede beslutninger.

# Calcium leverer solidt førsteårsresultat



## Insourcing af markedsføring giver bedre resultater

Som led i Calcium-arbejdet med at styrke vores markedsføringsstrategi og gøre den mere omkostningseffektiv insourcer vi så vidt muligt udviklingen af indhold. Vi er i gang med at etablere et internt reklamebureau, som skal udvikle digitalt indhold og insource medieindkøb. På den måde reducerer vi ikke kun reklameudgifterne og sikrer højere kvalitet. Ved at styrke vores digitale kompetencer giver vi også vores egne medarbejdere mulighed for at blive eksperter i kommunikation og markedsføring. Vi forventer at kunne spare op til 6,5 millioner EUR årligt med denne løsning.

**calcium**

## Calcium hjalp Arla med at sikre en ostekontrakt, der er millioner værd

Calcium kan også være en god måde at styrke kundesamarbejdet på og vinde nye kontrakter. Calcium hjalp i hvert fald, da Arla indledte kontraktforhandlinger med en af vores top 12 detailpartnere. Vores partner mål er fint i tråd med Calcium, og under forhandlingerne viste vi vores fokus på at fremme driftseffektiviteten i begge virksomheder. Arlas store frontlinefokus og kundeorienterede tilgang spillede også en vigtig rolle i forhold til at få kontrakten i hus. Kontrakten omfatter en samlet volumen på detailsalg mere på 504 millioner EUR.



## Lille indsats, stor effekt

Da Arla UK ville lancere en ny yoghurtportefølje, undersøgte de markederne for eksisterende produkter og lancerede derefter eksisterende produkter fra Sverige og Danmark i stedet for selv at udvikle en ny portefølje. Det lyder ligetil, men før Calcium blev introduceret, var produktudviklingen landespecifik. Som en del af Calcium-processen etablerede vi et europæisk basisyoghurtsortiment, som vil blive solgt på alle markeder, og reducerede dermed antallet af frugtblendinger med 25 procent, hvilket gav betydelige omkostningsbesparelser.

## Fra 270 leverandører til 1

Før Calcium blev lanceret, havde Arla over 270 trykkerileverandører. På vores leverandørdag i maj inviterede vi potentielle leverandører til vores hovedkontor og anvendte tidligere trykkerordrer som udgangspunkt for en e-auktion. Én leverandør afgav et bud, der gav en besparelse på 30 procent uden at gå på kompromis med kvaliteten. Når medarbejderne nu har brug for tryksager, behøver de kun at kontakte denne ene leverandør, som også overvejer at udnytte vores egen trykkekapacitet. Calcium gav vores indkøbsteam bedre mulighed for at afslutte handlen, og deres deltagelse i de kommercielle forhandlinger var til gavn for alle involverede parter.



# Essentielle prioriteter for 2019

Arlas essentielle forretningsprioriteter er de årlige fokuspunkter på vores Good Growth 2020-rejse. De udarbejdes af koncernledelsen og godkendes af Arlas bestyrelse.

## Fast styring af priser og marginer med fokus på volumendrevet omsætningsvækst

Prisstyring sikrer gode korte og mellemlange marginer på et svingende marked. I 2019 vil vi fastholde vores fokus på at fremme volumendrevet vækst på tværs af vores kernekategorier og -markeder og sikre proaktiv margin- og prisstyring. Vi vil udnytte vores stadig mere forskelligartede mælkepulje til at skabe vækst og tilpasse os til skiftende kundepræferencer.

## Transformere Arla med Calcium

Vi tager hul på andet år af vores holistiske transformationsprogram, Calcium. I 2019 bliver det med yderligere ændringer i vores arbejdsmetoder, omkostninger og investeringer. Vi vil øge konkurrenceevnen ved at skabe en 100 procent markedsorienteret virksomhed. Det er vores ambition at opnå en bundlinjeeffekt på mere end 75-100 millioner EUR i 2019.

## Hurtigere innovation med flere resultater

I 2019 vil vi gennemgå og ændre vores innovationsmodel for at sætte skub i vores innovative tiltag og reducere produktkompleksiteten. Vores vigtigste innovationsfokus er naturlige og næringsrige mejeriprodukter og stadig mere populære on-the-go-formater, samtidig med at vi eksperimenterer med produkter til flexitarer. Vi vil udnytte eksisterende teknologier og kompetencer, samtidig med at vi udvikler og styrker vores konkurrenceevne og tilpasser os til eksterne markedskræfter.

## Fremme stærk og lønsom vækst for brandede produkter

Det er afgørende for vores fremtidige vækst, at vi har et strategisk produktmix med højere marginer. Vi vil i 2019 fortsætte med at udvikle og skærpe profilen for vores strategiske brands Arla®, Castello®, Lurpak® og Puck® baseret på en gennemgang af vores strategi i forhold til nye forbrugervaner og ekspansion til nye markeder.

## Vinde på fokusmarkeder

Det strategiske fokus i 2019 er vækst for brandede produkter og/eller øget lønsomhed i vigtige markedssegmenter som Bangladesh, Nigeria, Kina, og Mellemøsten og Nordafrika gennem en styrkelse af vores brandproduktserie, lancering af nye kategorier og indgåelse af nye partnerskaber i disse regioner. Vi forventer, at 2019 bliver et udfordrende år i Europa, hvor vi skal forberede os på den usikkerhed, der følger med Brexit, og sikre vores britiske marked.

## Være førende inden for bæredygtighed

Bæredygtighed står højt på dagsordenen både hos forbrugerne og os selv. Arla har allerede taget initiativ til mange forskellige bæredygtighedstiltag, herunder vores kvalitetssikrings- og dyrevelfærdsprogram, Arlagården®. I 2019 vil vi lancere vores nye miljøstrategi og både måle på de konkrete resultater af vores bæredygtighedsarbejde, og hvordan forbrugerne opfatter vores indsats.

## Styrke AFI

Yderligere investering i AFI er en toprioritet for 2019. Vi vil fortsat fokusere på at omdanne eksisterende produkter til værdiforædlede specialprodukter gennem nye investeringer og en fokuseret forsknings- og udviklingsindsats. Efterspørgslen efter vores specialingredienser bliver stadig større, og vi vil også udvide vores råmaterialepulje for at sikre os mere valle til vores globale kundebase.





# VORES BRANDS OG FORRETNINGS- OMRÅDER



Vores brands er kernen i vores forretning og står for hovedparten af Arlas indtjening. For at forlænge vores position som et førende globalt mejeriselskab fokuserer vi vores aktiviteter på to kommercielle regioner, Europa og International, som er de regioner, hvor vi mener, Arla har størst vækstpotentiale. Vores valleforretning, Arla Foods Ingredients, er også en strategisk nøgleprioritet. I det følgende afsnit beskrives væksten for vores strategiske brands og de fremskridt, vi har opnået i vores kommercielle zoner og med AFI og bytte.

# Arla®: Fra succes til succes i 2018

Arla-brandet fortsatte med at klare sig bedre end det europæiske marked generelt. Vi er gået efter at opbygge værdi via en samlet global positionering og vores nye kampagne "styrke kommer indefra", samtidig med at der er etableret nye markante underbrands som for eksempel Dano Power, Arla &More og Arla® Organic. 2018 var også en succes for Arla®s brandkommunikation. Vi forstærkede forbrugernes engagement med øget kommunikation på digitale kanaler og vandt mere end 50 markedsføringspriser.

## Arla &More bryder igennem morgenmadsbarrieren

En travl livsstil levner os ikke altid tid til at indtage vores måltider, som vi plejer. Derfor har Arlas nye underbrand Arla &More udviklet en serie af sunde, naturlige og mættende produkter som yoghurter med korn og boghvede, havre- og frugtsmoothies og frisk grød med forskellige smagsvarianter. Disse produkter er designet til at kunne nydes på alle tider af døgnet, hvor man har brug for sundt brændstof, så man fjerner morgenmadsbarrieren, der så længe har været en begrænsning for mejeriprodukter. Arla &More er på nuværende tidspunkt lanceret i Finland og Sverige og vil blive lanceret på andre europæiske markeder i løbet af 2019.

## Fortsat styrkelse af digitalt engagement

Antallet af digitale interaktioner for Arlas brands voksede fra 100 millioner til 190 millioner, svarende til en vækst på 90 procent i forhold til 2017. Arla udnyttede principper i datadrevet markedsføring til at skabe brandinteraktioner via "personaer", der tilpasses til de besøgendes interesser, indkøbsmønstre og købsituationer. Vores investering i digital markedsføring har været uændret de sidste 12 måneder, så væksten i digitale interaktioner skyldes omfattende brug af primære data til at skabe interaktioner på tværs af vores egne mediekanaler med forbedret indhold og en bedre forbrugeroplevelse i det afgørende øjeblik, hvor forbrugeren søger efter et Arla®-produkt.

## Dyrevelfærd som vores særlige salgsvind

I 2018 lancerede vi Sommarmjöljk® i Sverige, som et særligt dyrevelfærdsinitiativ, der kompenserer konventionelle (ikke-økologiske) Arla-andelshavere, der forpligter sig til at give deres kvæg 25 procent ekstra græsningsstid om sommeren, hvilket overstiger kravene i den svenske lovgivning om græsning. Flere end tre ud af fire konventionelle andelshavere deltog, så Arla har kunnet gøre en stor forskel, både for vores køer, andelshavere og forbrugerne.

Sommarmjöljk skabte et markedsløft på tværs af kategorier og en massiv styrkelse af vores KPI for beskyttelse af dyrevelfærd. Kommunikationskampagnen var meget vellykket med en ONS-score på 75\*.



\* Den gennemsnitlige ONS-score for markedet er 50 ifølge Milward Brown.

# Lurpak®: Blød styrke

Lurpak® har siden 1901 været et symbol på Danmarks mejeriary. Det højt skattede brand sælges nu i mere end 75 lande fra Danmark til Mellemøsten og resten af verden. Vi fortsætter vores brandmission om at gøre gode fødevarer til en central del af menneskers liv.

## Et hårdt marked

2018 har været et hårdt marked for smør, hvor forbrugerne oplevede de høje priser på fedtstoffer. I disse vanskelige tider understreger det styrken af vores Lurpak® brand, at vi har oplevet en volumendrevet omsætningsvækst på 2,7 procent på vores kernemarkeder. Vores brand-værdi hos forbrugerne er afgørende for, at de vil betale mere for vores brand, og vi ser nu resultater, der afspejler dette.

## Innovationer, der bygger på reel forbrugerindsigt

Vi lancerede to nye innovative tiltag på vores største markeder i 2018. Lurpak® Softest blev udviklet ud fra den reelle forbrugerindsigt, at flere mener, at vores smørbare produkter ikke er tilstrækkelig smørbare, når de kommer lige ud af køleskabet. Produktet blev lanceret i Storbritannien i maj og er allerede en succes, der overgår forventningerne med en omsætning på 8,9 millioner EUR. Lurpak® Miniblok var brandets anden store lancering i 2018. Den praktiske pakke med fire blokke på 50 g blev lanceret i Danmark i marts. Lurpak® Miniblok leverede en omsætning på 2,6 millioner EUR i 2018. Begge lanceringer

blev understøttet af både offline- og onlinekampagner på blandt andet de sociale medier, og de skaber røre i BSM-kategorien.

I 2018 blev Lurpak® Flydende og Lurpak® Spray relanceret både i Danmark, Mellemøsten og Nordafrika. Formålet var at fokusere på anvendelsessituationer for produktet for at opfordre forbrugerne til at prøve det. Den nye emballage med stærkere branding og bedre formidling af produktets anvendelse kombineret med en ny brandkampagne vil helt sikkert appellere til forbrugerne.

## Digitalt førerskab

Vores stærke kommunikation i 2018 skabte opmærksomhed og brandinteraktioner, der rækker ud over produktlanceringerne. Kampagnen "Game On, Cooks" kørte på flere af vores markeder både på tv og på tværs af digitale og fysiske kanaler. 2018 var endnu et stærkt digitalt år med 43 millioner forbrugerinteraktioner i løbet af året.



Omsætning, MILLIONER EUR

561

2017: 528

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

2,7%

2017: -2,7%

Andel af omsætningen for brandede produkter

12,0%

2017: 11,5%



# Castello®: Forkæler sanserne

Castello® har en tradition for kreativ osteproduktion, der går helt tilbage til 1893. Castello oste er udviklet med en dyb forståelse for smag og smagsnuancer, så du får en ganske særlig oplevelse med hver eneste bid. Vores specialoste sælges i 87 lande over hele verden under Castello brandet.

## En succesfuld global kampagne

Alle Castello® oste forkæler sanserne og giver forbrugeren en helt særlig nydelse. Den intense gule Castello® ost og de cremede hvide eller skarpe blå varianter giver alle helt specielle smagsoplevelser. Det er disse oplysninger, vi trækker frem i rampelyset, med vores seneste kampagne "Sensations by Castello®", som vi har lanceret på syv markeder verden over i 2018.

## Styrkelse af vores kernesortiment

Castello® er det største brand for blåskimmeloste på mange markeder, men blåskimmelost er kun en niche i specialostenes univers. 2018 var året, hvor vi nåede ud til flere forbrugere ved at udvide vores kernesortiment, så det også omfatter gule oste og hvidskimmeloste. Flere nye produktlanceringer i disse segmenter skabte en enestående god volumendrevet omsætningsvækst for gul ost i Finland, USA og Canada og for hvidskimmelost i Storbritannien og Tyskland.

## Castello oplever vækst

Den effektive indsats på tværs af markeder for at øge opmærksomheden omkring Castello® og åbne for et bredere sortiment skabte en omsætningsstigning for strategiske brands på 3,8 procent i 2018. Væksten var særlig stor i USA (28 procent), Finland (8 procent) og Canada (6 procent).



Omsætning, MILLIONER EUR

180

2017: 181

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

3,8%

2017: 2,7%

Andel af omsætningen for brandede produkter

3,8%

2017: 3,9%



# Puck®: Alt handler om innovation

Puck® brandet startede som en smøreost i Tyskland, men kan nu købes på mere end 30 markeder verden over og findes overalt fra Syrien til Sverige, Kuwait og Kasakhstan. Den produceres på fire af Arlas danske mejerier og er i dag et af de førende brands i Mellemøsten.

## Mindre fedt, mere sundhed

Behovet for sundere produkter vokser, i takt med at forbrugerne i Mellemøsten bliver stadig mere opmærksomme på sammenhængen mellem kost og sundhed. Puck®, der er vores ikoniske brand i Mellemøsten, understøtter allerede dette behov med lanceringen af varianter af flagskibsproduktet med 30 procent mindre fedt og 25 procent mindre salt. Puck har dermed overvundet tilbagegangen i kategorien og skabt en omsætningsstigning på 4 millioner EUR.

## Nye horisonter

Puck's fokus på sundhed for at fastholde positionen i Mellemøsten er kun én komponent i innovationsstrategien. Det er også afgørende at kunne lancere nye kategorier og introducere nye varianter af smøreostbrandet. Puck® lancerede også en bred vifte af madlavningsprodukter i 2018, herunder forskellige saucer, en innovativ revet ost, Cheddarella, og den nye flødeostvariant, Labneh. Med vores køb af Mondeléz Internationals smelteostforretning i Mellemøsten byder 2019 på nye ekspansionsmuligheder.

## Snaps om Puck®

I 2018 udfordrede Puck® kategorien ved at invitere til digitale kunderelationer og anvende gamification. Puck® brugte et banebrydende samarbejde med Snapchat til at skabe en ny og sjov interaktion med mødre og børn, som er brandets kernegruppe. Den interaktive kampagne nåede ud til omkring 5 millioner forbrugere. Brandet vandt fire Effie-priser i 2018, så brandets andre kampagner har også været succesfulde.



Omsætning, MILLIONER EUR

352

2017: 339

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

8,9%

2017: 4,4%

Andel af omsætningen for brandede produkter

7,5%

2017: 7,4%



# Mælkebaserede drikke: Tradition og innovation går hånd i hånd

Divisionen for mælkebaserede læskedrikke vil skabe dybe relationer til generation Z gennem bedre oplevelser med læskedrikke. Produktporteføljen inkluderer stærke brands som Cocio®, Matilde® og det licenserede brand Starbucks™.

## Fortsat tocifret vækst for Starbucks™

De seneste syv års udbytterige samarbejde mellem Arla® og Starbucks™ har skabt grundlaget for en ny strategisk aftale på 21 år, som giver Arla licens til fortsat at fremstille, distribuere og markedsføre drikkeklare Starbucks™ kaffedrikke i Europa, Mellemøsten og Afrika-regionen.



De eftertragtede drikkeklare Starbucks™ kaffedrikke har igen i 2018 opnået tocifrede vækstrater og kunne afslutte året med en volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 30 procent. Udviklingen skyldes et skarpt fokus på at udvide distributionen på tværs af regioner ved hjælp af nye kanaler og nye afsætningsmuligheder på nye markeder.

## Cocio® skaber nye muligheder

Cocio®, som blev lanceret i 1951, har en fantastisk historie og er et af de mest kendte danske brands. Cocio® indgik i 2018 et strategisk partnerskab med HBO® for at udnytte streamingbølgen. Kampagnen tilbød særlige præmier og gratis HBO® abonnementer. Kampagnen bidrog til Cocio®'s samlede volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands på 5 procent i 2018.



## Matilde® har vendt op og ned på kategorien for kakaomælk

Matilde® har været indbegrebet af dansk hygge siden 1970. Hen over sommeren fjernede vi det ikoniske design i en periode på otte uger og erstattede det af farvestrålende billeder, som viser forbrugerne, hvad Matilde handler om. Ved at bruge emballagen som et medie lykkedes det Matilde® at rykke i markedet og differentiere sig i forhold til private label-produkter. Matilde® opnåede en volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 16 procent i 2018.



## Samlet resultat for mælkebaserede drikke

Omsætning, MILLIONER EUR

248  
2017: 225

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

22,7%  
2017: 12,3%

Andel af omsætningen for brandede produkter

4,0%  
2017: 3,4%

# Europa

Europa-zonen, som udgør 62 procent af den samlede omsætning, fortsatte sin Good Growth-rejse i 2018 med en meget stærk vækst for brandede produkter. Vores kernebrands klarede sig bedre end forventet med en omsætningsstigning på 22 procent for Skyr, 24 procent for Starbucks, 2 procent for vores økologiske sortiment og 4,7 procent for vores Lactofree produkter. Foodservice leverede en vækst på 4,4 procent for brandede produkter, primært drevet af stærke resultater i Storbritannien, Danmark, Sverige og Finland.



## Nøglebrands



## Omsætning fordelt på lande, millioner EUR



	2018	2017
● Storbritannien	35%	34%
● Sverige	21%	21%
● Tyskland	18%	21%
● Danmark	16%	15%
● Holland, Belgien og Frankrig	5%	4%
● Finland	5%	5%

## Omsætning, MILLIONER EUR

6.507

2017: 6.568

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

2,5%

2017: -0,1%

## Brand-andel

50,4%

2017: 48,3%

“ Vi har haft et år med en stærk vækst for brandede produkter på 2,5 procent. Som led i vores transformationsprogram, Calcium, har vi skabt en mere markedsorienteret struktur inden for Europa-zonen, som skal accelerere vores innovationsagenda og skabe yderligere vækst for brandede produkter. Vi har i 2018 forbedret vores europæiske produktserie yderligere, hvilket har bidraget til vores stærke resultat for brandede produkter. ”

Peter Giørtz-Carlson, Executive Vice President, Europa

# Europa *(fortsat)*



## Storbritannien

Arla-brandet voksede betydeligt hurtigere end vores konkurrenter. Arla® Skyr Fruit & Oats blev kåret til Product of the Year 2018 og løftede dermed arven fra Organic, BoB og Skyr, som tidligere har vundet prisen. Vores andelsmodel og vores Calcium-transmutationsprogram var nøglen til at vinde en ny kontrakter med vores strategiske detailpartnere. Vi fortsætter med at udarbejde robuste planer for håndtering af det endelige resultat af Brexit-forhandlingerne. Læs mere på [side 20](#).



## Tyskland

Implementeringen af vores langsigtede strategi og vores fortsatte fokus på vækst for brandede produkter har forbedret indtjeningen i Tyskland markant. Styrkelsen af forretningen de seneste to år begynder at kunne mærkes, og vores brandforretning leverede en vækst på 6,5 procent i 2018. Vi har i tæt samarbejde med kunderne introduceret forskellige højt værdiforædlede produkter, for eksempel vores Arla Bio yoghurt. Arla® Skyr i Tyskland er blandt de hurtigst voksende områder i Europa.



## Danmark

Vores fokus på eksisterende og nye produktkoncepter sikrede os en rekordhøj vækst for brandede produkter på 4,6 procent trods trenden med et faldende forbrug af mejeriprodukter. Vores omdømme er også bedre end nogensinde før, og 2018 var et rekordår for salget af vores økologiske brandede produkter. Vi havde en udbytterig dialog med forbrugerne om mælkenes sundhedsmæssige værdi gennem vores Mælk uden mælk-kampagne.



## Sverige

Arla havde et år med stort set uændret omsætning til trods for en meget udfordrende overordnet kategoriudvikling og en svækket svensk valuta. Vi opnåede en rekordstor markedsandel i Sverige for både ost og yoghurt, og Arla®-brandet blev styrket markant i løbet af 2018. Derudover indtog Arla en fornem plads blandt forbrugernes foretrukne leverandører på tværs af kategorier. Kampagnen "Bara mjölk smakar mjölk" har dæmmet op for faldet i mælke kategorien og blev kåret som Sveriges bedste reklamefilm blandt alle kategorier.



## Holland, Belgien og Frankrig

Vores hollandske markedsandel inden for friske mejeriprodukter nåede det højeste niveau nogensinde og er nu på mere end 11 procent. Inden for friske mejeriprodukter har Arla® haft den største vækst for to på hinanden følgende år med Skyr og vores økologiske produkter, som har leveret tocifret vækst. Introduktionen af Skyr i Belgien var en succes. Vi er den førende leverandør af friske mejeriprodukter i Holland.



## Finland

Trods en lang trend med et faldende forbrug af mejeriprodukter fortsatte vores vigtigste brands, Arla® Luonto+ yoghurt og Lempi til madlavning, deres vækst. Vores foodservice-forretning leverede også solid vækst. For at styrke vores fokus på fødevarer sikkerhed og gennemsigtighed har vi introduceret Blockchain-teknologi, så forbrugerne har mulighed for at spore, hvor mælken kommer fra.



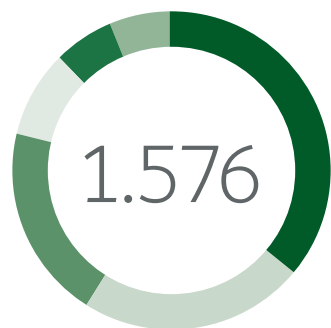
# International

Arlas internationale forretning, der står for 15 procent af den samlede omsætning, fortsatte med at levere lønsom vækst i 2018. Vi fortsatte med at opsøge nye muligheder ved at lancere innovative produkter og erobre nye markeder i Sydøstasien.

## Nøglebrands



## Omsætning fordelt på regioner, MILLIONER EUR



	2018	2017
● Mellemøsten og Nordafrika	36%	34%
● Rusland, salg til datterselskaber og salg til distributører	23%	23%
● Nord- og Sydamerika	20%	20%
● Sydøstasien	9%	8%
● Afrika syd for Sahara	6%	9%
● Kina	6%	6%

## Omsætning, MILLIONER EUR

1.576

2017: 1.616

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

4,6%

2017: 10,5%

## Brand-andel

85,0%

2017: 83,9%

“ Vi har i år leveret gode resultater på et udfordrende marked. Vores vækst var mindre end forventet, men vi er godt på vej til at nå alle målene i vores vækststrategi for 2019 og fremefter med vores køb af Mondeléz Internationals smelteosteforretning i Mellemøsten og Nordafrika. ”

Tim Ørting Jørgensen, Executive President, International

# International *(fortsat)*



## Mellemøsten og Nordafrika

Der var god fremdrift for vores strategiske dagsorden i Mellemøsten og Nordafrika i 2018 til trods for lav økonomisk vækst og politisk usikkerhed i regionen. Puck® brandet førte an i den stærke vækst for brandede produkter i vores kernekategorier. Lanceringen af Arla® Organic brandet i de Forenede Arabiske Emirater og Saudi-Arabien skrider godt frem, og der er god fremdrift for den nylige lancering af Arla® Kids. Vores opkøb af Mondeléz Internationals smelteosteforretning giver os et stærkt vækstfundament i Mellemøsten og Nordafrika.



## Afrika syd for Sahara

Vi har oplevet en solid vækst i vores markedsandel i Nigeria, hvor Dano nu er markedets hurtigst voksende mælkepulverbrand. På koncernniveau har Arla Foods' aktiviteter i Nigeria dog oplevet en negativ udvikling i 2018 drevet af udfordringer på markedet for industriprodukter og uheldig timing af import og ændrede markedspriser. På andre afrikanske markeder syd for Sahara har vi oplevet god fremdrift, for eksempel i Senegal, hvor Dano brandet nu er det førende mælkepulverbrand.



## Kina

Lønsomheden for den kinesiske del af forretningen er blevet markant forbedret i løbet af 2018. Vores økologiske Baby & Me modermælks-erstatning oplevede en imponerende vækst på markedet. Brandmarkedsandelen vokser hurtigere end markedet. Aktionæroverenskomsten for joint venture-aftalen mellem Arla og Mengniu blev underskrevet i begyndelsen af 2018. Projektet med at søsætte joint venture-samarbejdet forløber planmæssigt. Trods fremdriften har vi oplevet forsinkelser i visse offentlige godkendelser, hvilket har påvirket årets resultat negativt. Vi har dog fortsat positive forventninger til Kina i 2019.



## Sydøstasien

Arla har oplevet stærk fremgang i Sydøstasien med forbedret vækst og lønsomhed. Dano brandet fortsætter med at øge sin markedsandel og skabe større omsætning i Bangladesh. Japan og Korea leverede en meget stærk vækst for brandede produkter og fordoblede omsætningen, og vi oplever god fremdrift i Filippinerne. Den nylige lancering af Arla® Organic mælk i Singapore overgår forventningerne. Vi er i gang med at forberede lanceringen i Indonesien gennem vores nye Arla/Indofood-joint venture for at styrke Arlas tilstedeværelse i regionen.



## Nord- og Sydamerika

USA og Canada fortsatte med at levere vækst for brandede produkter i 2018. Selvom forbrugere og kunder har taget godt imod Arlas flødeost, gul ost og Castello, som har vundet nye markedsandele, har resultaterne ikke levet op til forventningerne. Der har været god fremdrift i den strategiske dagsorden i Canada med stærk brandvækst og et solidt resultat. I Den Dominikanske Republik bevarer Arlas Milex brand sin førerposition med fortsat vækst på markedet for mælkepulver.



## Rusland, salg til datterselskaber og salg til distributører

Vi oplevede god vækst for vores brandforretning, samtidig med at vi fordoblede nettoresultatet. En primær vækstdriver var mælkebaserede drikke, herunder særligt Starbucks™ og Arla® Protein. Vi har haft en vellykket lancering af Starbucks™ på flere markeder, og både Starbucks™ og Arla® Protein har oplevet vækst inden for detailhandel og dagligvarebutikker. Vores stærke Lurpak® produkter oplever fortsat vækst i Australien og Grækenland til trods for de stigende priser på fedt. Rusland fortsatte med at forbedre lønsomheden, primært drevet af et stærkt salg af Starbucks™ produkter.

# Arla Foods Ingredients

Arla Foods Ingredients (AFI) er et datterselskab, som ejes 100 procent af Arla, og en global leder inden for vallebaserede ingredienser, der anvendes i en bred vifte af kategorier fra bagværk, drikkevarer og mejeriprodukter til medicinske formål, børne- og sportsernæring. Vi producerer også ernæringsprodukter til børn for tredjeparter.

AFI har leveret solid vækst igennem mere end 20 år. Også i 2018 opnåede AFI 652 millioner EUR i omsætning sammenlignet med 651 millioner EUR sidste år. Vores værdiskabelse primært drevet af værdiforædlede ingredienser og en stærk forretning inden for fremstilling af ernæringsprodukter til børn.

## AFI's kunder efterspørger specialiserede produkter

Valleindustrien står foran store forandringer. Valle blev tidligere betragtet som et simpelt biprodukt fra osteproduktion. Valle er i dag en selvstændig ingrediens med høj værdi, og der er behov for endnu større produktdifferentiering på AFI's kernemarkeder. AFI's vækst skal derfor baseres på salg af vores enestående forædledede produkter som alfa-laktalbumin, valleproteinhydrolysater, MFGM og valleprotein-isolat. Vi fortsætter med at øge andelen af værdiforædledede produkter i forhold til standardprodukter og levere avancerede og innovative produkter til vores kunder.

## Vores strategi understøtter en industri i forandring

For at opnå succes og fastholde væksten i vores forretning fokuserer AFI på strategiske projekter og prioriteter.

- AFI vil fortsat skabe mere værdi for vores kunder og andelshavere ved at investere massivt i udvikling af segmentet for værdiforædledede ingredienser. I 2018 opnåede AFI fuld kontrol med Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina og erhvervede alle aktier i virksomheden. Vi tog samtidig det første spadestik til det nye tørretårn på vores danske anlæg.

- Vi vil leve op til vores ambitiøse innovationsagenda for at imødekomme kundernes ønske om bedre ernæring, og vi har en stærk pipeline af nye produkter. Vi vil udnytte de tilgængelige råmaterialer og omdanne dem til specialiserede og unikke produkter.

- AFI vil øge adgangen til råmaterialer, og vi er godt på vej med strategiske projekter, der skal sikre dette. I 2018 underskrev vi et aftalememorandum (Memorandum of Understanding) med det amerikanske andelsmejeriselskab Foremost Farms. Aftalememorandummet formaliserer muligheden for et fremtidigt partnerskab, og vi håber, vi kan indgå de endelige aftaler i 2019.

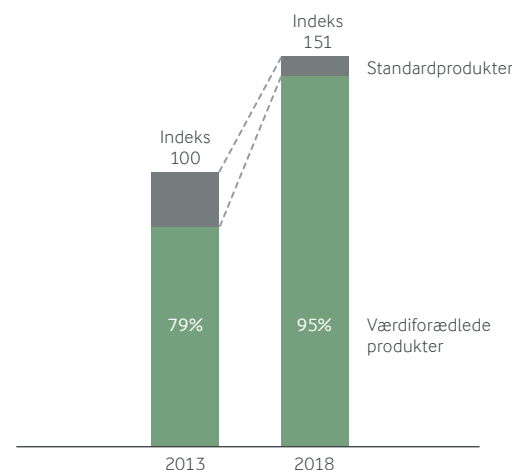
- I 2018 blev vores børneernæringsforretning negativt påvirket af væsentlige ændringer i den kinesiske lovgivning om modermælksstatning. Vi lancerede ikke desto mindre en ambitiøs strategi, som skal sikre fortsat vækst for vores børneernæringsprodukter, herunder gennem investering i en væsentlig kapacitetsforøgelse. Det vil gøre det muligt for os at udnytte Arlas position som global markedsførende inden for økologisk mælk til at imødekomme den store efterspørgsel efter økologisk børneernæring i Kina.

- Sammen med vores kunder har vi de seneste år arbejdet hårdt på at imødekomme fremtidens krav til kvalitet og fødevarer sikkerhed. I 2019 vil vi fortsat investere massivt i medarbejdere og infrastruktur for at fastholde vores førerposition inden for kvalitet og fødevarer sikkerhed.

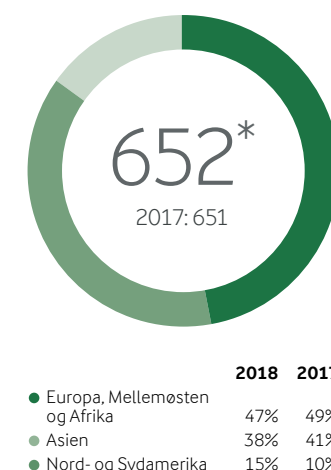
“ Det er vores strategiske ambition at blive den førende globale leverandør af værdiforædlet valle og avancerede ernæringsprodukter til børn. Vi lever fortsat op til vores mission om at finde og levere alle de værdiskabende muligheder, der ligger i valle, ved at tilpasse vores tankesæt til vores kunders behov og forventninger. ”

Henrik Andersen, Group Vice President

Dækningsbidrag for standardprodukter og værdiforædledede produkter



Omsætning fordelt på regioner, MILLIONER EUR



# Trading

Ud over vores primære salgskanaler varetager Arla også B2B-salg til andre virksomheder til brug i deres egen produktion samt industrisalg af ost, smør og mælkepulver. Vi kalder disse aktiviteter for trading-aktiviteter, og selvom Trading ikke er en af Arlas kerneforretninger, er den vigtig for vores succes.

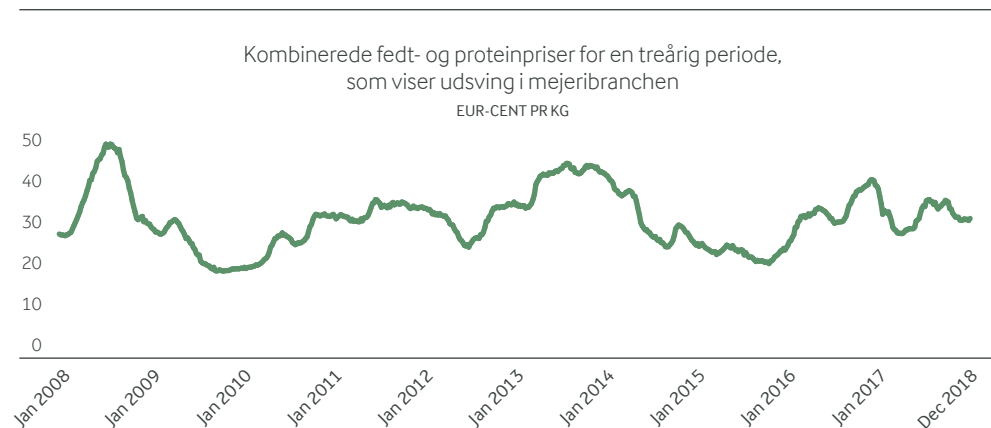
Markedet for mejeriprodukter er blevet stadig mere ustabil efter afskaffelsen af EU's mælkekvotesystem i 2015 i Europa og gør det vanskeligt at forudse mælkemængderne. Trading giver os mulighed for at administrere sæsonbestemte og geografiske udsving i mælkeindvejningen.

Vores strategiske beslutning om at øge trading-kapaciteten inden for lønsomme råvarer som mozzarella og fedtberiget mælkepulver, der kan fås fra midten af 2019, styrker vores forretning. Det giver os flere muligheder for at styre vores mælkepulje og reducere vores eksponering for mindre lønsomme private label-kontrakter.

Trading-andelen af den samlede mælkeindvejning steg til 23,9 procent mod 20,2 procent ved udgangen af 2017 som følge af et bevidst skift fra private label til mere lønsomme produkter og kunder. Trading-salget

steg med 15,4 procent til 1.734 millioner EUR mod 1.503 millioner EUR sidste år og udgør 16,6 procent af Arlas samlede omsætning i 2018.

Sammen med den volatilitet, som vi nu har vænnet os til, var den største ændring i Trading-produktserien i 2018 nok volumenvæksten for fedtbaserede produkter. Selvom de stigende priser på fedt dæmpede forbrugernes efterspørgsel, fik de samtidig handelsagenter og fødevarereproducenter til at sikre sig store mængder til eget brug.



Omsætning fordelt på produkter  
MILLIONER EUR



	2018	2017
● Rå mælk	34%	34%
● Pulver	32%	36%
● Ost	22%	21%
● Smør	7%	3%
● Øvrige	5%	6%

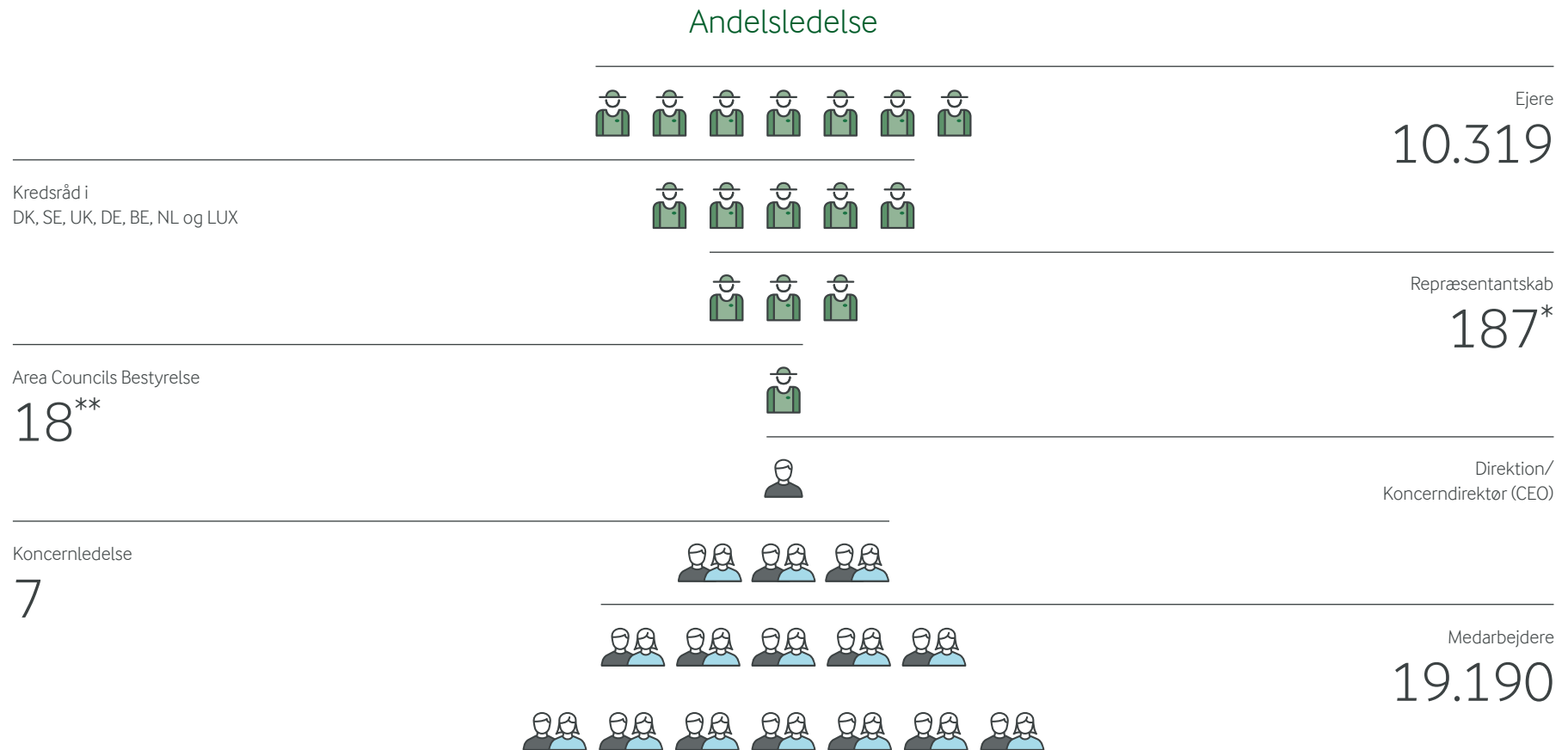
# VORES LEDELSE



Arla er ejet af andelshavere i syv lande. I 2018 ændrede vi vores organisationsstruktur for at blive ONE Arla med direkte ejerskab for alle vores ejere. Denne organisationsstruktur sikrer større harmonisering og gennemsigtighed, og styrker Arla som andelsselskab i fremtiden. I det følgende præsenterer vi vores andelsselskab og selskabsledelse samt vores demokratiske rammer.

# Rammerne for vores selskabsledelse

God selskabsledelse er afgørende for et andelsselskab som Arla, både for vores succes og for vores andelshaveres, medarbejderes og andre interessenters tillid til os. God ledelse er ansvarlig og gennemsigtig administration og virksomhedsstyring.



God selskabsledelse

# Rammerne for vores selskabsledelse *(fortsat)*



## Andelsledelse

Arla har en demokratisk struktur, hvor bestyrelsen og repræsentantskabet er beslutningsdygtige. Deres vigtigste opgaver er at udvikle ejerkredsen, værne om andelsdemokratiet, implementere beslutninger og udvikle lederkompetencer blandt vores andelshavere.

### Ejere

10.319 mælkeproducenter i Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien, Belgien, Holland og Luxembourg var i 2018 medejere af Arla. Sidste år havde andelsselskabet 11.262 ejere. Alle vores andelshavere har mulighed for at påvirke vigtige beslutninger. Faldet i antallet af ejere skyldes dels andelshavere, som ikke længere er mælkeproducenter eller har solgt deres forretning til andre andelshavere, og i mindre grad ejere, som forlader andelsselskabet til fordel for et andet mejeri. Faldet er helt i tråd med den trend, vi har set i hele mejeribranchen de seneste år.

### Kredsråd

Andelshaverne indkaldes hvert år til en årlig generalforsamling i de respektive lande for at sikre dem demokratisk indflydelse i deres ejertande. Kredsrådenes medlemmer vælger medlemmer, som skal repræsentere de respektive kredse i repræsentantskabet.

### Repræsentantskab

Repræsentantskabet er det øverste beslutningsdygtige organ og har 187 medlemmer, heraf 175 andelshavere og 12 medarbejderrepræsentanter. Andelshaverrepræsentanterne vælges hvert andet år, i ulige år. Det næste valg afholdes i maj 2019. Repræsentantskabet træffer forskellige beslutninger, herunder om

disponering af årets resultat og valg af bestyrelsen. Repræsentantskabet mødes mindst to gange om året.

### Bestyrelsen

Bestyrelsen udpeges af repræsentantskabet og har ansvaret for at udstikke selskabets strategiske retning, overvåge selskabets aktiviteter og kapitalstyring, sikre god regnskabsførelse og ansætte selskabets Direktion. Bestyrelsen er også ansvarlig for at sikre, at Arla ledes på en måde, som varetager andelshavernes bedste interesser, og for at træffe beslutninger, som vedrører ejerstrukturen. Den varetager også interesser hos selskabets øvrige interessenter, herunder långivere, obligationsinvestorer og medarbejdere. Bestyrelsen består af 15 valgte andelshavere og tre medarbejderrepræsentanter. Bestyrelsens sammensætning afspejler Arlas ejerstruktur på tværs af landene.

### Area Councils

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



## God selskabsledelse

Ansvaret for god selskabsledelse i Arla ligger hos koncernledelsen og bestyrelsen. De fastlægger selskabets strategiske retning og sikrer, at den følges. De organiserer og leder virksomheden, overvåger ledelsen og sikrer compliance.

### Direktion/Koncerndirektør

Den eneste leder, som udpeges af bestyrelsen, er selskabets CEO, som til gengæld udpeger de øvrige medlemmer af koncernledelsen. Selskabets CEO er ansvarlig for at sikre selskabets langsigtede vækst og understøtte den strategiske retning og skal samtidig stræbe efter at skabe en bæredygtig stigning i selskabets værdi. Selskabets CEO er endvidere ansvarlig for relevant risikostyring og -kontrol samt for at sikre compliance i forhold til gældende lovgivning og interne retningslinjer. I 2018 gik Arlas Executive Vice President og Vice CEO, Povl Krogsgaard, på pension, og det blev besluttet at opløse koncernledelsen og i stedet indsætte Koncerndirektøren som eneste leder. Executive Vice President Peter Giørtz-Carlson er med virkning fra 1. februar 2019 udnævnt til at indtræde i direktionen.

### Koncernledelse

Koncernledelsen er ansvarlig for Arlas daglige drift og for at udarbejde strategier og planlægge den fremtidige driftsstruktur. Koncernledelsen består af selskabets CEO plus fire eksperter fra forskellige funktionsområder og to kommercielle ledere. Områdeeksperterne dækker Finance, IT og Legal (CFO), Marketing og Innovation (CMO), Human Resources (CHRO) og Supply Chain (COO), mens de kommercielle ledere er ansvarlige for de kommercielle

zoner Europa og International. Koncernledelsens medlemmer holder hinanden orienteret om alle betydelige udviklinger inden for deres forretningsområder og afstemmer alle tværfunktionelle tiltag. I 2018 blev koncernledelsens mangfoldighed styrket yderligere, da franske Sami Naffakh tiltrådte som Executive Vice President og Head of Supply Chain i Arla.

### Medarbejdere

Arla har 19.190 fuldtidsansatte medarbejdere på verdensplan sammenlignet med 18.973 sidste år. Vores medarbejdere har tre medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen og 12 i repræsentantskabet.

# Koncernledelse

Koncernledelsen består af selskabets CEO plus fire eksperter fra forskellige funktionsområder og to kommercielle ledere for henholdsvis Europa og International. Koncernledelsens medlemmer har vidt forskellige baggrunde og kompetencer og er ansvarlige for Arlas daglige drift og for at udarbejde strategier og planlægge den fremtidige driftsstruktur. Koncernledelsens medlemmer har ud over deres overordnede ansvar hver især ansvaret for at administrere deres respektive forretningsområder.





# Koncernledelse *(fortsat)*

## Sami Pascal Naffakh

COO

Executive Vice President,  
Supply Chain

■ 1970  
■ Fransk

Sami kom til Arla i januar 2018. Han har 25 års erfaring inden for Supply Chain- og driftsaktiviteter fra forskellige brancher, og han har arbejdet i syv lande, før han kom til Arla. Han har senest fungeret som SVP Global Supply Chain EMEA for Estée Lauder Companies, men han har også indgående viden om mejeribranchen og har varetaget forskellige topstillinger i Danone Early Life Nutrition. I sin fritid nyder Sami at bruge tid sammen med venner og familie. Hans yndlingsprodukt er Arla Unika® Gammel Knas.

## Hanne Søndergaard

CMO

Executive Vice President,  
Marketing and Innovation

■ 1965  
■ Dansk

Hanne har været ansat i Arla i 29 år, først under MD Foods og derefter i Storbritannien, hvor hun har spillet en vigtig rolle i udviklingen af Arlas britiske forretning. Hun var Vice CEO for Arla UK, før hun flyttede tilbage til Danmark i 2010. Hanne er et naturtalent inden for markedsføring og har været ansvarlig for forskellige brands og kategorier, før hun tiltrådte i sin nuværende rolle. Hanne er også medlem af bestyrelsen for Arla Fonden og Danmarks Tekniske Universitet. Hun bor i Aarhus sammen med sin kæreste og nyder at sejle kajak og lave mad. Hannes yndlingsprodukt er Skyr på grund af dets nordiske rødder og sunde egenskaber.

## Tim Ørting Jørgensen

Executive Vice President,  
International

■ 1964  
■ Dansk

Tim kom til Arla i 1991 under MD Foods. Han har haft mange topstillinger i Danmark, Saudi-Arabien, Brasilien og Tyskland, før han blev Executive Vice President for International. Tim har været en del af teamet siden 2007. Tim er også medlem af bestyrelsen for Royal Greenland og Mengniu. Når han ikke arbejder, elsker Tim at bruge tid sammen med sin kone og fire børn. Han går gerne på jagt og lytter til musik, så snart muligheden byder sig. Efter 27 år i Arla er Tims yndlingsprodukt Koldskål®, som er indbegrebet af dansk sommer.

## Natalie Knight

CFO

Executive Vice President,  
Finance, IT and Legal

■ 1970  
■ Amerikansk

Natalie tiltrådte som CFO i Arla Foods i 2016 efter 17 år hos Adidas, hvor hun havde flere ledende økonomistillinger som eksempelvis SVP Group Functions Finance, SVP Brand and Commercial Finance, CFO for Adidas North America og VP Investor Relations and M&A. Natalie har boet og arbejdet i fem lande og lever nu i Aarhus sammen med sin mand og deres teenagedatter. Hun sidder også i bestyrelsen for Grundfos og Biomar. Hendes danske yndlingsang er "Smuk som et stjernesud", og hendes yndlingsprodukt er Arla® Protein, som hun nyder efter forskellige sportsaktiviteter.

## Peder Tuborgh

CEO

Chef for Milk, Members  
and Trading  
Chef for Arla Foods  
Ingredients

■ 1963  
■ Dansk

Peder har været hos Arla i 31 år, tidligere under MD Foods. Han har haft forskellige topstillinger som blandt andet Marketing Director, Divisional Director og Executive Group Director. Han har som en del af sin mangeårige karriere i Arla arbejdet i Tyskland, Saudi-Arabien og Danmark. Han er også bestyrelsesformand for Pandora. Han nyder først og fremmest at bruge tid sammen med sin hustru, søn og fire døtre. Peders yndlingsprodukt er Arla-klassikeren Castello®.

## Peter Giørtz-Carlson

Executive Board Member\*,  
Executive Vice President,  
Europe

■ 1973  
■ Dansk

Peter kom til Arla i 2003 som Vice President for Corporate Strategy og har haft forskellige topstillinger i Arla som blandt andet Managing Director for Cocio Chokolademælk og Executive Vice President for Consumer DK og senest Consumer UK. Han har været Executive Vice President for Europa siden 2016. Før Arla har Peter også fungeret som Vice CEO for Bestseller China Fashion Group (Tianjin). Peter har siden 2012 været seniorrådgiver for FSN Capital Partners AS. Han nyder at cykle, stå på ski og spille golf og bruge tid sammen med sin kæreste og deres to børn. Hans yndlingsprodukt er Unika® Rød Løber.

## Ola Arvidsson

CHRO

Executive Vice President,  
HR and Corporate Affairs

■ 1968  
■ Svensk

Ola tiltrådte som Corporate HR Director i Arla i 2006 og har været Chief HR Officer i Arla siden 2007. Han kommer fra Unilever, hvor han har haft forskellige direktørstillinger i hele Europa og Norden, senest som Vice President for HR. Inden han kom til Unilever, var Ola officer i den svenske hærs Royal Combat Engineering Corps. Ola er også medlem af bestyrelsen for AP Pension og et centralt medlem af DI. Ola bruger al sin fritid sammen med sin hustru og tre børn. Hans yndlingsprodukt er et glas koldt Arla® Mellanmjölk, som gerne indtages med en af børnenes hjemmebagte kanelboller.

■ Fødselsår ■ Nationalitet

\* Executive Vice President Peter Giørtz-Carlson er med virkning fra 1. februar 2019 udnævnt til at indtræde i direktionen.

# Bestyrelse

Vores bestyrelse har 15 valgte andelshavere og tre medarbejderrepræsentanter, som tilsammen besidder et væld af viden. I 2018 blev Jan Toft Nørgaard valgt som bestyrelsesformand, mens Heléne Gunnarson blev valgt som vores første kvindelige næstformand. Arthur Fearnall og Janne Hansson indtrådte som nye medlemmer i bestyrelsen. Bestyrelsens vigtigste ansvarsområde er at sikre, at Arla ledes, så vi varetager alle vores andelshaveres bedste interesser.



<p><b>1</b> <b>Jan Toft Nørgaard</b> <i>Bestyrelsesformand</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1960</li> <li>■ Dansk</li> <li>■ 2000</li> </ul>	<p><b>2</b> <b>Heléne Gunnarson</b> <i>Næstformand</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1969</li> <li>■ Svensk</li> <li>■ 2008</li> </ul>	<p><b>3</b> <b>Manfred Sievers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1955</li> <li>■ Tysk</li> <li>■ 2013</li> </ul>	<p><b>4</b> <b>Inger-Lise Sjöström</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1973</li> <li>■ Svensk</li> <li>■ 2017</li> </ul>	<p><b>5</b> <b>Torben Myrup</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1956</li> <li>■ Dansk</li> <li>■ 2006</li> </ul>	<p><b>6</b> <b>Harry Shaw</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1952</li> <li>■ Britisk</li> <li>■ 2013</li> <li>■</li> </ul>	<p><b>7</b> <b>Janne Hansson</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1963</li> <li>■ Svensk</li> <li>■ 2018</li> </ul>	<p><b>8</b> <b>Ib Bjerglund Nielsen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1960</li> <li>■ Dansk</li> <li>■ 2013</li> <li>■</li> </ul>	<p><b>9</b> <b>Manfred Graff</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1959</li> <li>■ Tysk</li> <li>■ 2012</li> </ul>
<p><b>10</b> <b>Håkan Gillström</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1953</li> <li>■ Svensk</li> <li>■ 2015</li> <li>■</li> </ul>	<p><b>11</b> <b>Steen Nørgaard Madsen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1956</li> <li>■ Dansk</li> <li>■ 2005</li> </ul>	<p><b>12</b> <b>Viggo Ø. Bloch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1955</li> <li>■ Dansk</li> <li>■ 2003</li> </ul>	<p><b>13</b> <b>Jonas Carlgren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1968</li> <li>■ Svensk</li> <li>■ 2011</li> </ul>	<p><b>14</b> <b>Bjørn Jepsen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1963</li> <li>■ Dansk</li> <li>■ 2011</li> </ul>	<p><b>15</b> <b>Johnnie Russell</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1950</li> <li>■ Britisk</li> <li>■ 2012</li> </ul>	<p><b>16</b> <b>Arthur Richard Fearnall</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1963</li> <li>■ Britisk</li> <li>■ 2018</li> </ul>	<p><b>17</b> <b>Markus Hübers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1975</li> <li>■ Tysk</li> <li>■ 2016</li> </ul>	<p><b>18</b> <b>Simon Simonsen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1970</li> <li>■ Dansk</li> <li>■ 2017</li> </ul>

■ Fødselsår ■ Nationalitet ■ Medlem af bestyrelsen siden ■ Medarbejderrepræsentant

# Aflønning af ledelsen

Arlas vederlagspolitik for virksomhedens ledelse er designet til at fremme gode resultater og understøtte værdiskabelse. Politikken sikrer, at koncernens strategiske retning er afstemt med vores andelshaveres interesser. Vi har en struktureret tilgang til vederlag, som sikrer, at vores lønninger ikke tager hensyn til køn, nationalitet eller alder.

## Vores filosofi

Vederlagspakkerne er sammensat, så vi kan tiltrække, engagere og fastholde de bedste topledere og samtidig fremme både kortsigtede og langsigtede forretningsmæssige resultater. Niveauet for vores vederlagspakker gennemgås årligt af forskellige eksterne rådgivere baseret på markedsdatakilder. Selv om hovedparten af vederlaget er fastsat i overensstemmelse med skandinavisk praksis, er en stadig større del i de senere år blevet variabel for at sikre, at det samlede vederlag også er afhængigt af opfyldelsen af Arlas kort- og langsigtede økonomiske, sociale og miljømæssige mål. Alle direktører og medlemmer af topledelsen ansættes på vilkår, som følger internationale standarder, herunder med passende konkurrenceklausuler og fortroligheds- og loyalitetsbestemmelser. Repræsentantskabet holdes løbende orienteret om bestyrelsens vederlag og udviklingen i de variable lønninger til direktører og topledere.

## Vores resultatmål

### Bestyrelsen

Vederlaget til bestyrelsen består af et fast honorar uden bonustillæg. Det sikrer, at bestyrelsen varetager andelselskabets langsigtede interesser uden hensyntagen til, hvordan det påvirker værdien af en eventuel bonus. Formanden og næstformanden (tilsammen formandskabet) modtager et honorar, som er henholdsvis tre gange og dobbelt så stort som basishonoraret, og de øvrige bestyrelsesmedlemmer

modtager et ligeligt honorar. 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 2017. Læs mere om de specifikke beløb på [side 115](#).

### Direktion/Koncerndirektør (CEO)

Direktionen udpeges af bestyrelsen og registreres som koncerndirektør hos Erhvervsstyrelsen. Direktionen udpeger medlemmerne af koncerndirektionen og har det samlede ansvar for at planlægge, styre og kontrollere koncernens aktiviteter. I 2018 gik Arlas Executive Vice President og Vice CEO, Povl Krogsgaard, på pension, og det blev besluttet at opløse koncerndirektionen og i stedet indsætte Koncerndirektøren som eneste leder. Koncerndirektørens løn består af en fast løndel, en kort- og en langsigtet variabel løndel, en pensionsordning samt forskellige ikke-monetære goder, herunder en firmabil og en firmabetalt telefon. Den variable løndel består af både en årlig kortsigtet variabel incitamentsordning (STI) og en langsigtet treårig variabel incitamentsordning (LTI). Bestyrelsen vurderer årligt vederlaget, som betales til Direktionen, baseret på formandskabets anbefalinger. For 2018 blev den faste løndel fastholdt på niveau med det foregående år, og den variable løndel faldt som følge af utilstrækkelig målopfyldelse for 2017. Læs mere om de specifikke beløb på [side 115](#).

### Koncernledelsen og øvrige topledere

Ud over koncerndirektøren består koncerndirektionen i Arla af fire eksperter fra forskellige funktionsområder og to kommercielle ledere. Øvrige topledere er Vice Presidents eller højere og udgør 72 personer i alt.

Vederlagspakken til koncerndirektionen og den øvrige topledelse er baseret på eksterne benchmarks for europæiske og internationale FMCG-virksomheder og består af en konkurrencedygtig og bæredygtig fast løndel og en variabel løndel samt en pakke med forskellige ydelser, herunder en pensionsordning. 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 variabel incitamentsordning (STI) og i meget begrænsede tilfælde en langsigtet treårig variabel incitamentsordning (LTI). I 2018 var den kortsigtede variable incitamentsordning baseret på forskellige områdespecifikke komponenter for den øverste ledelse og på andre, individuelle mål for andre topledere. Den langsigtede variable incitamentsordning var baseret på en stigning i omsætningen og resultaterne for strategiske brandede produkter sammenlignet med Peer Group-indekset. Den faste løndel steg med gennemsnitligt 2 procent i 2018 i tråd med markedsinflationen.

# VORES ANSVAR



Som et globalt mejeriselskab har Arla mange forskellige former for ansvar. Det følgende afsnit beskriver vores overordnede mål i 2018 om at inspirere til sunde madvaner, bevare og forbedre miljøet og beskytte menneskerettigheder. Det beskriver samtidigt vores kvalitetssikringsprogram, Arlagården®, vores Code of Conduct og vores indsats for at forbedre vores compliance og vores skatteforhold.

# Vores Code of Conduct

Vores Code of Conduct er grundlaget for de høje standarder, vi opretholder for vores produkter, miljøet og vores medarbejdere og kunder. Arlas Code of Conduct gælder for alle Arla-medarbejdere og på alle vores anlæg verden over og er grundlaget for, hvordan vi agerer og driver vores forretning.



## Ansvarlig virksomhed

Hos Arla går lønsomhed og etiske forretningsmetoder hånd i hånd. Det kræver engagement, knowhow, viljestyrke og hårdt arbejde.



## Tillid til produkterne

Det er vores topprioritet at levere sikre produkter. Men vi vil mere end det – vi vil gøre det muligt for forbrugerne at træffe deres egne informerede og sunde produktvalg baseret på information og viden.



## Omsorg for dyr og miljø

Som et landmandsejet mejeriselskab har vi en naturlig interesse i, at mælkeproduktionen drager omsorg for både dyrene og miljøet. Vi arbejder på at reducere vores negative indvirkning på miljøet og opretholde høje standarder for dyrevelfærd.



## Ansvarlige relationer

Arla har relationer til mennesker, organisationer og samfund i mange lande. Uanset relationen stræber vi altid efter at bevare en gensidig respekt og forståelse.

## Forretningsprincipper

Vi efterlever den lokale lovgivning i alle de lande, hvor vi har aktiviteter.

## Virksomhedsprincipper

Vi driver vores virksomhed på en ansvarlig og samarbejdsvillig måde, der fremmer vores ejerers økonomiske interesser. Vores andelshavere deltager i vigtige beslutninger.

## Markedsadfærd

Vi har en gennemsigtig, løbende dialog med forbrugere og kunder, og vi understøtter fair konkurrence.

## Indkøb og relationer til leverandører

Vi forventer, at vores leverandører udviser samme samfunds- og miljømæssige ansvar som os selv, så vi har adgang til bæredygtigt indkøb af varer og ydelser.

## Fødevarerikkerhed

Vi må ikke gå på kompromis med fødevarerikkerheden. Derfor skal vi have certificerede fødevarerikkerhedssystemer, kvalitetsprogrammer og engagerede medarbejdere, så vi får sikre kvalitetsprodukter, uanset hvor de fremstilles.

## Ernæring og sundhed

Vi vil imødekomme forbrugernes efterspørgsel efter naturlige og sunde produkter og pålidelig mærkning af næringsindhold og ingredienser. Det gør det nemmere for forbrugerne at træffe velinformerede beslutninger.

## Miljø og klima

Det er vores ambition at reducere vores miljøpåvirkning fra ko til bord, fra fødevarerproduktion til transport af varer. Vi forbedrer løbende vores standard på miljøområdet ved at arbejde ud fra gode og bæredygtige principper i hele værdikæden.

## Mælkeproduktion

Bæredygtig mælkeproduktion er en prioritet for Arla. Vi har i samarbejde med vores andelshavere introduceret kvalitetsprogrammet Arlagården®, som både omhandler dyrevelfærd, mælkekvalitet og miljø, og vi opdaterer programmet løbende.

## Arbejdsplads

Vi tilbyder vores kompetente og engagerede medarbejdere et sikkert og sundt arbejdsmiljø med fokus på rummelighed, udvikling og respekt.

## Menneskerettigheder

Hos Arla er det en topprioritet at skabe en kultur, som respekterer internationalt anerkendte menneskerettigheder.

## Samfundsrelationer

Vi skaber langsigtede åbne, respektfulde og konstruktive relationer i vores lokalsamfund og bidrager til både den lokale og globale udvikling.

# Vores compliance-aktiviteter

Hos Arla går lønsomhed og etiske forretningsmetoder hånd i hånd. Hvad der er rigtigt og forkert, handler om mere end love og bestemmelser. For os er det også ansvarlig forretningsadfærd at efterleve vores virksomheds værdier og vores Code of Conduct og have en åben og gennemsigtig kultur.

Vi efterlever vores Code of Conduct og vores virksomhedspolitikker og sikrer compliance ved at implementere og håndhæve relevante politikker, processer og retningslinjer i hele forretningen.

Alle funktionærer uddannes i vores Code of Conduct gennem særlige e-læringsforløb. De uddannes også i at sikre compliance i forhold til andre højrisikoområder som eksempelvis IT-sikkerhed og tredjepartsrelationer.

Vores Risk, Controls & Compliance-team fører konstant tilsyn med højrisikoområder gennem interne compliance-gennemgange, selvurderinger og interne kontroller. Vi opfordrer endvidere alle medarbejdere til at ytre bekymringer eller indberette formodede overtrædelser af vores Code of Conduct gennem vores whistleblower-ordning.

## Eksempler på compliance-aktiviteter

### Beskyttelse af aktiver

Arla arbejder hele tiden på at udvikle et robust internt kontrolmiljø ved at styrke og automatisere eksisterende kontroller og etablere nye kontroller til imødegåelse af identificerede risici for at beskytte Arlas aktiver. Disse aktiver kan være både finansielle og fysiske aktiver og vores omdømme. Vores interne kontroller giver et klart overblik over finansielle og driftsmæssige risici og fremhæver svage områder, som adresseres gennem afhjælpende aktiviteter.

Vi har i år haft ekstra stort fokus på GDPR, som trådte i kraft den 25. maj 2018, og vi har iværksat nye kontroller for at imødegå potentielle risici i relation til dette område.

### Nyt site for vores virksomhedspolitikker

Vi ønsker, at vores medarbejdere skal kende vores Code of Conduct og de virksomhedspolitikker, der gælder for vores adfærd, så vi kan fremme en ansvarlig kultur overalt i virksomheden. Vi har derfor omstruktureret vore interne site for virksomhedspolitikker i 2018, så det nu afspejler sammenhængen mellem den enkelte politik og vores Code of Conduct for alle områder af vores værdikæde.

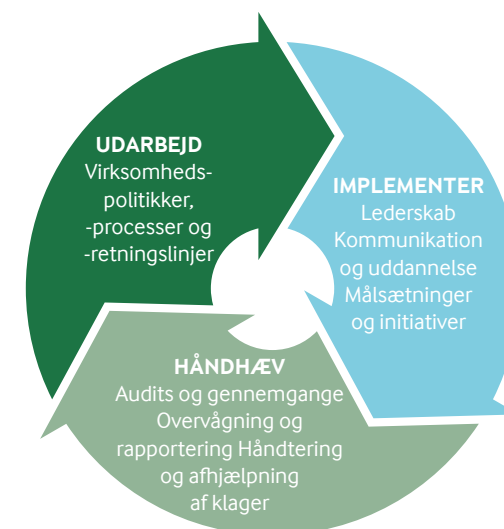
### IT-sikkerhed

Arla vurderer løbende de stigende digitale trusler for at sikre, at vi har tilstrækkelige politikker for IT-sikkerhed med passende interne kontroller. Vores medarbejdere er vores "first line of defence", og vi prioriterer uddannelse i cybersikkerhed for alle Arlas medarbejdere.

Arla gennemførte i 2018 et stort projekt, som skulle se nærmere på adgangen til vores systemer, og som har resulteret i øget risikoovervågning og strengere kontrol med tildeling af adgang til vores systemer.

### Svindel og bestikkelse

Det er Arlas politik at handle ærligt og etisk korrekt, og vi har en nultolerancepolitik over for svindel og bestikkelse. Vi vil implementere og håndhæve effektive systemer, processer og kontroller for at modvirke korruption og svindel, og vi vil agere professionelt, fair og med integritet i alle vores forhandlinger, transaktioner og relationer.



# Vores skatteforhold

Både pressen, ikke-statslige organisationer og offentligheden har de seneste år haft en stigende interesse for multinationale selskabers skatteforhold. Arla erkender som en global koncern den vigtige rolle, skatter og afgifter spiller i de lande, hvor vi har aktiviteter. 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.

OECD's Base Erosion and Profit Shifting-projekt (BEPS) har de senere år ført til udvikling af nye skatteprincipper og dokumentationskrav for multinationale selskaber. Arla arbejder målrettet på at opfylde alle krav til skatteindberetning og gennemsigtighed. Vi tilstræber at have en åben dialog med skattemyndigheder over hele verden om vores forretning og skatteindberetning.

## Vores grundlæggende skatteprincipper

Arlas strategiske ambition er at optræde som en ansvarlig medborger i alle skatte-spørgsmål og opnå balance mellem styring af skatteomkostninger, effektiviseringer og ansvarlig skatteindberetning. Vores grundlæggende skatteprincipper er hjørnестenen i alle skatterelaterede forhold i Arla:

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

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

## Ansvarlighed og god selskabsledelse

Vores komplekse forretning stiller krav om et stort fokus på styring af vores skatteforhold. Vores globale skattefunktion er organiseret med henblik på at sikre, at vi har de rigtige politikker, medarbejdere og procedurer til at sikre overholdelse af vores grundlæggende skatteprincipper og en transparent og stærk håndtering af vores skatteforhold.

Vi arbejder hele tiden på at forbedre de nødvendige interne standarder og kontroller, som skal sikre, at vi efterlever vores grundlæggende skatteprincipper. Ansvar for skatteprocesser hører med ganske få undtagelser til under den globale skattefunktion.

## Vi driver vores forretning i henhold til kooperationskattereglerne

Som andelsselskab baseret i Danmark er Arla Foods amba underlagt den danske andelsbeskatning. Arlas ejere er også vores

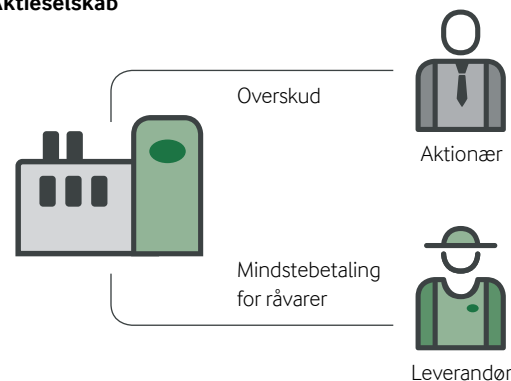
leverandører, og indtjeningen tilfalder ikke selskabet, men ejerne i form af den højest mulige mælkepris. Arla-koncernens indtjening kan derfor opfattes som ejernes personlige indkomst.

Arlas ejere betaler generelt indkomstskat af den betaling, de modtager for deres mælk. De danske kooperationskatteregler afspejler, at andelsselskabet fungerer som andelshavernes forlængede arm, og Arla Foods amba betaler derfor indkomstskat i Danmark baseret på vores egenkapital.

Arla-koncernen ejer flere globale datterselskaber. Vores datterselskaber er typisk aktieselskaber og anpartsselskaber, som skal betale almindelig selskabsskat.

## Den væsentligste forskel mellem et andelsselskab og et børsnoteret selskab

### Aktieselskab



### Andelsselskab



## Førende på bæredygtighedsområdet

Vi driver vores virksomhed bæredygtigt og ansvarligt baseret på vores Code of Conduct. I Arla er vi overbeviste om, at bæredygtighed og lønsomhed går hånd i hånd, og at vores fokus på at handle ansvarligt gavner forretningen. Kernen i vores bæredygtighedsstrategi er respekt for menneskerettigheder, og vi fokuserer indsatsen på de områder, hvor vi kan gøre den største forskel: sikre adgang til næringsrige mejeriprodukter, inspirere til gode madvaner og beskytte miljøet. Vores bæredygtighedsindsats bidrager til FN's bæredygtige udviklingsmål (SDG).



# Bæredygtig mælkeproduktion

## Dyrevelfærd

Muligheden for at arbejde med dyr er den væsentligste årsag til, at mælkeproducenterne har valgt deres særlige branche. Dyrevelfærd er afgørende for deres succes og omdrejningspunktet for alle mælkeproducerende gårde. 84 procent af vore andelshavere deltog i 2018 i kvartalsvise, systematiske evalueringer af deres individuelle køer ud fra et dyrevelfærdsperspektiv (læs mere på se [side 51](#)). Vi er i gang med at udvikle et dyrevelfærdsindeks i samarbejde med Københavns Universitet, som skal skabe et fælles diskussionsgrundlag og forbedre dyrevelfærden yderligere.

## Reducerede udledninger

Det er vores mål at reducere vores gårdes udledning af drivhusgasser med 30 procent pr. kilo mælk fra 1990 til 2020. Vi gennemfører Carbon Footprint-beregninger i samarbejde med eksterne eksperter for at hjælpe vores andelshavere med at nedbringe deres udledninger yderligere. Ved udgangen af 2018 var Arlas udledninger på gårdniveau blevet reduceret med 24 procent pr. kilo mælk. Mange Arla andelshavere producerer vedvarende elektricitet baseret på sol, vind eller biogas. Det produceret mængde kan sammenlignes med 61 procent af den årlige anvendelse på gård. Fra januar 2019 vil vores økologiske mælkeproducenter i Danmark dække den ikke-selvforsynede del af deres nettoforbrug af el ved at købe grønne energicertifikater. Det gør sig allerede gældende for de økologiske mælkeproducenter i Sverige.

Antal Carbon Footprint-beregninger\*:

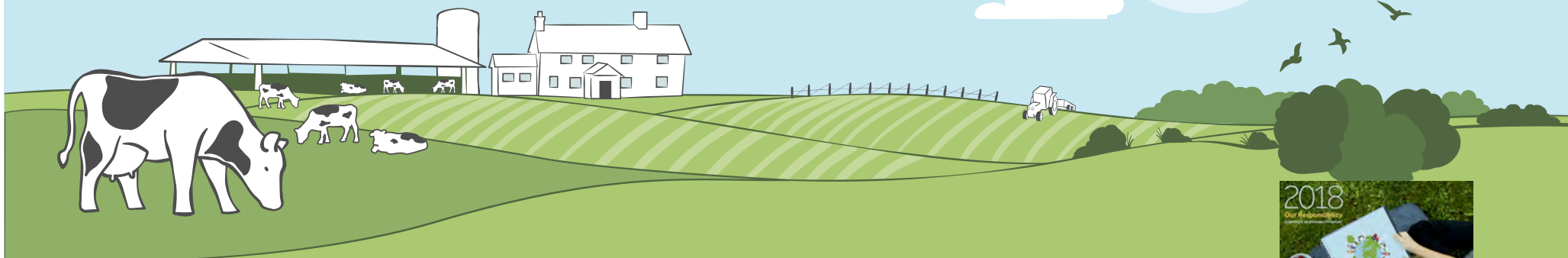
5.062

Antal workshops i bæredygtighed for andelshavere\*\*:

693

Reduktion i udledningen af drivhusgasser pr. kg mælk\*\*\*:

24%



## Bidrag til økosystemet

Arlas gårde yder et vigtigt bidrag til økosystemet, ved at græsningsarealer, hække og enge optager CO<sub>2</sub> og dermed modvirker klimaforandringer. Vi har sammen med andre store virksomheder i fødevarerbranchen taget initiativ til et projekt, som skal udvikle en metode til at vurdere gårdenes kulstofbinding. Målet er at finde en metode, som kan støtte og tilskynde mælkeproducenterne til at implementere aktiviteter og fremgangsmåder, der fremmer kulstofbinding.



→ Læs mere om vores engagement og resultater for 2018 i Arlas CSR-rapport i overensstemmelse med årsregnskabslovens paragraf 99a.

# Højdepunkter på bæredygtighedsområdet i 2018

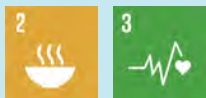
“På Arla er vi forpligtet til at fremskynde overgangen til bæredygtig mejeriproduktion og opbygge tillid til mejeri som en del af en sund og bæredygtig kost”

Peder Tuborgh, CEO

## Sundhed

### Nemmere adgang til sunde mejeriprodukter

- I 2018 øgede vi indsatsen for overkommelige priser og større compliance i forhold til Arla® ernæringskriterierne. I dag opfylder 93 procent af Arla® brandede produkter kriterierne.
- Vi vil først og fremmest sikre, at det altid er sikkert at spise eller drikke vores produkter. Antallet af produkttilbagekaldelser blev reduceret med 80 procent i 2018.
- Vi udforsker hele tiden, hvordan vi kan hjælpe mennesker til at spise sundere. Vi har lanceret en række on-the-go-produkter til sundhedsbevidste forbrugere, for eksempel et meget innovativt produkt, Arla Bio, som udelukkende indeholder yoghurt og frugt.



## Inspiration

### Vi inspirerer aktivt til gode madvaner og fødevalg

- Vores danske, svenske og tyske gårde tog i 2018 imod mere end 140.000 skolebørn for at lære dem om livet på gårdene, og hvor deres mad kommer fra.
- I 2018 begyndte Arla i Sverige at mærke friske mejeriprodukter, herunder mælk, fløde og yoghurt, med en særlig holdbarhedsdato med angivelse af en "kan også anvendes efter"-dato. Det blev gjort for at modvirke unødigt madspild, fordi mange produkter kan forbruges sikkert efter holdbarhedsdatoen, hvis de har været opbevaret ved den korrekte temperatur.
- Arla var medarrangør af et seminar med flere end 1.000 deltagere og med forskellige workshopper, som skulle forbedre kinesiske landmænd og landbrugsmedhjælperes viden om dyrevelfærd og mælke kvalitet.



## Naturlig

### Vi bidrager positivt til en mere bæredygtig fremtid

- I en virksomhed som Arla kan selv små trinvisse emballageforbedringer have en stor samlet effekt. Nogle produkter, som tidligere blev emballeret i hvidt HDPE-plast, fås nu i klar PET-plast med PET-låg. Ud over den større genanvendelighed er flaskevægten også blevet reduceret med cirka 20 procent.
- Det er vores ambition, at Arlas anlæg skal anvende så meget vedvarende energi som muligt og mindst 50 procent inden 2020. I 2018 fortsatte vi arbejdet med projekter på tværs af anlæg, som skal forbedre energieffektiviteten, øge andelen af vedvarende energi og reducere klimapåvirkningen.



## Menneskerettigheder

### Vi respekterer menneskerettigheder over hele verden

- Som led i et løbende samarbejde afholdt vi en workshop for vores interessenter i Nigeria for at identificere risici for menneskerettigheder i projektets mejeriværdikæde.
- I Mellemøsten har vi mange migrantarbejdere ansat, og vi anerkender vores særlige ansvar for at respektere deres menneskerettigheder. Et fokuspunkt er at tilbyde dem anstændige boligforhold. Vi har foretaget forbedringer på området i 2018 i Saudi-Arabien, Qatar, Oman og De Forenede Arabiske Emirater.



# Arlagården<sup>®</sup>, vores kvalitetssikrings- og dyrevelfærdsprogram

Fødevarer sikkerhed og dyrevelfærd gør det muligt for Arla at skabe vækst for vores produkter og brands og dermed for vores andelshavere. Vi har som andelsselskab kontrollen med hele værdikæden, og vores kvalitetsprogram Arlagården<sup>®</sup> sikrer mælk af høj kvalitet, som produceres ansvarligt. Vores dokumentationscenter, Arlagården<sup>®</sup> Plus, giver os en konkurrencefordel, fordi vi er det eneste store mejeriselskab, som har direkte adgang til opdaterede og omfattende data om dyrevelfærd og trivsel for vores mælkeproducenters besætninger.

## Hvad er Arlagården<sup>®</sup>?

Høj kvalitet er en vigtig del af vores strategi og afgørende for at skabe fremtidens mejeri. Høj produktkvalitet starter på gårdene, og alle vores 10.319 andelshavere er underlagt vores kvalitetsprogram Arlagården<sup>®</sup>.

Arlagården<sup>®</sup> dækker den store indsats, vores mælkeproducenter yder hver eneste dag for at sikre rå mælk af førsteklasses kvalitet og velfærd for både dyr og miljø. Vores andelshavere er stolte over den måde, de driver deres gårde på, og det er en styrke for Arla, at alle vores andelshavere følger de samme principper og standarder. Arlagården<sup>®</sup> forbedrer vores konkurrenceevne på både europæiske og internationale markeder og beskytter vores ry for at levere mælk af høj kvalitet.

## Arlagården<sup>®</sup> sikrer fødevarer sikkerhed, sporbarhed og rå mælk af høj kvalitet

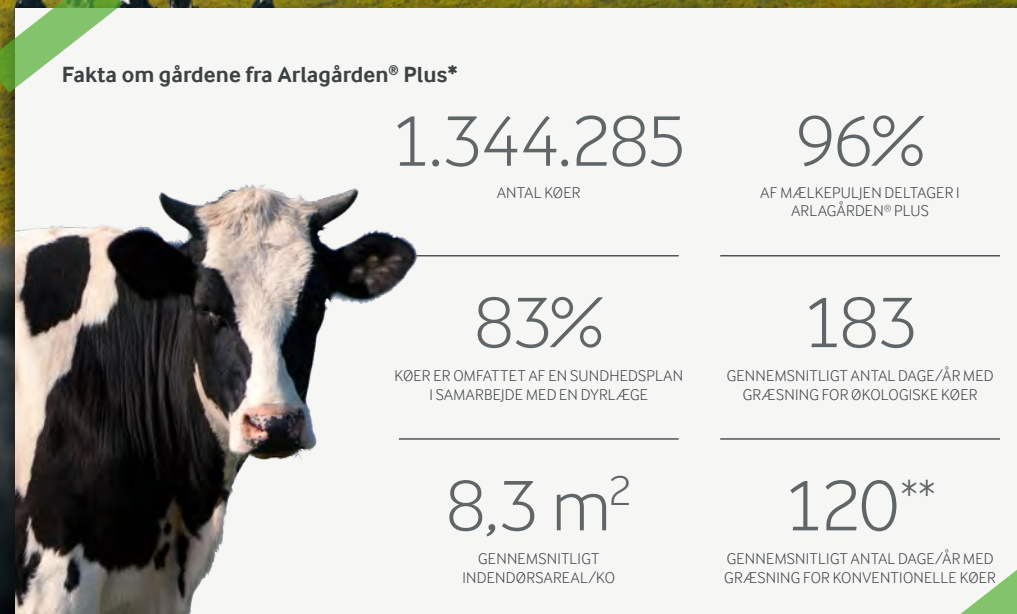
Arlagården<sup>®</sup> bygger på fire kerneområder: mælkekvalitet, fødevarer sikkerhed, miljø og dyrevelfærd. Det omfatter bestemmelser og retningslinjer, som kontrolleres og håndhæves aktivt for at sikre enestående fødevarer sikkerhed, sporbarhed og rå mælk af høj kvalitet. Alle Arlas gårde kontrolleres af eksterne landbrugsrådgivere for at sikre, at de overholder kravene i Arlagården<sup>®</sup>.

Som landmandsejet andelsselskab sikrer Arla, at mælkeproducenter, som har behov for råd og vejledning i implementeringen af yderligere forbedringer, får den nødvendige støtte og rådgivning fra konsulenter til at udvikle sig yderligere.

## Arlagården<sup>®</sup> Plus til gavn for forbrugere og ejere

Den stigende interesse blandt forbrugere og kunderne for, hvor vores produkter kommer fra, betyder, at det bliver stadig vigtigere for os at dele alt det gode, vi gør på gårdene, herunder hvilket foder vi giver til køerne, og hvordan vi passer på dem. Det er netop formålet med Arlagården<sup>®</sup> Plus, der indeholder et bredt udvalg af faktuelle oplysninger om køerne, som spænder fra oplysninger om deres foder og sundhedsplaner til deres daglige rutiner, men også vigtige oplysninger om gården, herunder om bygningernes tilstand og gårdens arealanvendelse. Adgang til disse faktuelle oplysninger giver os en særlig konkurrencemæssig fordel som mejeriselskab, og det styrker vores brands og position i forhold til forbrugere og kunderne.

Arlagården Plus<sup>®</sup> er samtidig et benchmarkværktøj, hvor den enkelte andelshaver kan sammenligne sine resultater inden for dyrevelfærd med grupper af andre Arla-andelshavere.



\* Tallene er baseret på data fra Arlagården<sup>®</sup> Plus. 84 procent af vores ejere har indtil nu registreret data i systemet.  
\*\*This average pertains to the conventional cows who graze. The majority of conventional cows don't graze.

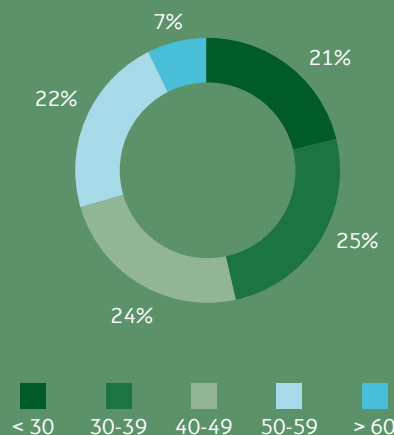
# Mangfoldighed og inklusion

I Arla mener vi, at du kan og bør være dig selv, uanset hvem du er. Mangfoldighed og inklusion er afgørende for vores succes, og vi ved, at en mangfoldig og inkluderende arbejdsstyrke skaber en positiv dynamik, innovation og resultater. Vi definerer mangfoldighed bredt som forskelle mellem mennesker med forskellige baggrunde, mens inklusion handler om at værdsætte forskelle mellem mennesker.

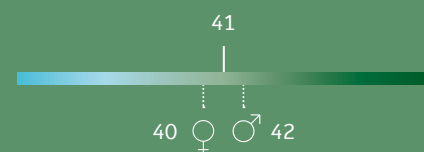
Vores medarbejdere kommer fra 105 forskellige lande og repræsenterer forskellige aldersgrupper og køn og har alle forskellige erfaringsgrundlag, baggrunde og færdigheder. Vi sætter stor pris på aldersspredning, fordi det skaber et miljø, hvor hver generation bidrager med forskellige færdigheder og talenter. Det er vores mål, at alle teams skal have mindst 30 procent og højst 70 procent af samme køn, nationalitet og aldersgruppe. Det er nødvendigt for at sikre mangfoldighed i alle teams og skabe et arbejdsmiljø, som fremmer inklusion, kreativitet og resultater i hele Arla. Vi udarbejder månedlige statistikker over vores mangfoldighed, som vi deler med HR-forretningspartnere og resten af virksomheden.

Vi anvender en kompetencebaseret tilgang til at vurdere kandidater i vores rekrutteringsprocesser for at fjerne forudindtagethed fra udvælgelsesprocessen og sikre, at vores beslutninger er baseret på fakta. Alle rekrutteringsmedarbejdere uddannes løbende i at sikre uvildige processer, og nærhed til vores ledere er også med til at sikre, at vi ansætter baseret på kvalifikationer.

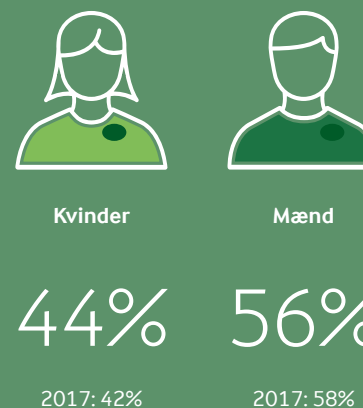
## Aldersfordeling



## Gennemsnitsalder i Arla

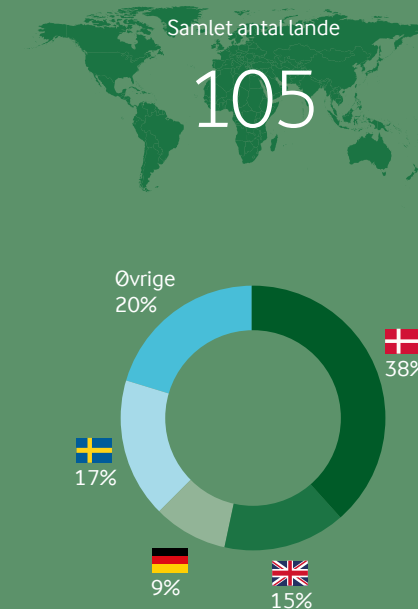


## Kønsfordeling\*



	2018	2017	2018	2017
Koncernledelse	29%	29%	71%	71%
Bestyrelse**	13%	13%	87%	87%
Repræsentantskab	13%	8%	87%	92%

## Nationaliteter



## Koncernledelsens nationaliteter



\* Kønsfordelingen blandt funktionærer. Kønsfordeling blandt timelønnede medarbejdere: kvinder: 20%, mænd: 80%, Arla i alt: kvinder: 28%, mænd: 72%.  
 \*\* Forholdet vedrører generalforsamlingens medlemmer af Bestyrelse (eksklusive medarbejderrepræsentanter). I overensstemmelse med årsregnskabslovens §99b har Arla i 2018 fastsat et 4-årigt mål om at opnå en kvindelig repræsentation i bestyrelsen på mindst 20 procent. Målet skal vurderes fremadrettet. I 2018 nåede vi ikke målet, da der ikke var noget valg.

# VORES REGNSKABS- BERETNING



Vi måler vores resultater gennem den værdi, vi tilføjer til hvert kilo mælk, som vores ejere leverer. Vi kalder det for Arlaintjeningen, og det er vores vigtigste økonomiske indikator. I det følgende beskriver vi den centrale økonomiske udvikling i 2018 og vores forventninger til 2019.

# Markedsoverblik

Mælke markerne var fortsat volatile i 2018, og de europæiske og globale mælkepriser gled længere fra hinanden. Størstedelen af 2018 var dog kendetegnet ved solide mælkepriser til andelshaverne. På verdensplan voksede mælkeproduktionen i et langsomt tempo, og i Europa var landbruget påvirket af voldsom tørke og høje foderpriser. Den makroøkonomiske udvikling var hæmmet af den politiske usikkerhed omkring Brexit og frihandlen. Væksten i BNP sænkede farten på både de udviklede og de nye markeder, og de store valutaer, der er relevante for Arla, var under pres.

## Udfordrende makroøkonomisk miljø

Efter en stærk start i 2018 sagtnede den globale økonomiske udvikling og BNP-væksten i Europa farten, og vigtige nye markeder tabte pusten. Stigende politisk usikkerhed som følge af Brexit-forhandlingerne, handelskonflikten mellem USA og Kina samt drøftelserne om genforhandling af NAFTA bidrog også til det udfordrende og uforudsigelige erhvervs-klima. Dette påvirkede kurserne på SEK, GBP og USD, som er de mest relevante valutaer for Arla. GBP faldt i gennemsnit med 1,0 procent i forhold til de allerede meget lave værdier i 2017, hvilket primært skyldtes ustabiliteten omkring Brexit, mens SEK faldt

med 6,1 procent som følge af den lave rente og den politiske usikkerhed. USD faldt gennem det meste af 2018, men forblev i gennemsnit på 4,4 procent under niveauet for 2017. Arla var ikke påvirket væsentligt af de makroøkonomiske udfordringer i 2018, men udviklingen har generelt været ugunstig for globalt orienterede virksomheder, der er afhængige af frihandel og åbne markeder.

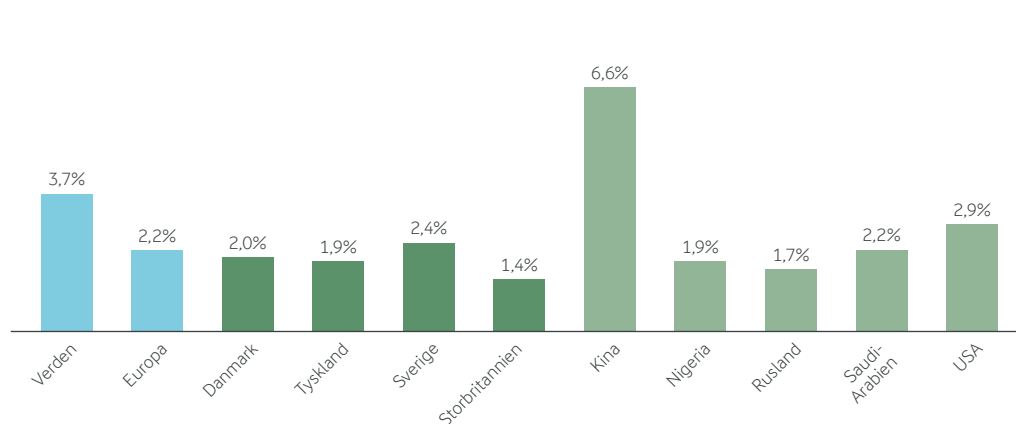
## Relativt stabile mælkepriser og -mængder

Efter et meget volatilt år sidste år faldt mælkeprisen til andelshaverne i starten af 2018, men rettede sig i 3. kvartal og forblev stabil resten af året. Trenden fra anden halvdel af 2017, hvor fedt blev mere værd end protein, fortsatte, mens prisforskellen begyndte at svinde ind hen mod slutningen af året. De europæiske ostepriser steg over sommeren 2018 fra det lave niveau i slutningen af 2017 og forblev stabile året ud. Auktionspriserne på Global Dairy Trade faldt en smule i løbet af 2018. Smørpriserne var fortsat solide, men faldt dog i forhold til det høje niveau i 2017.

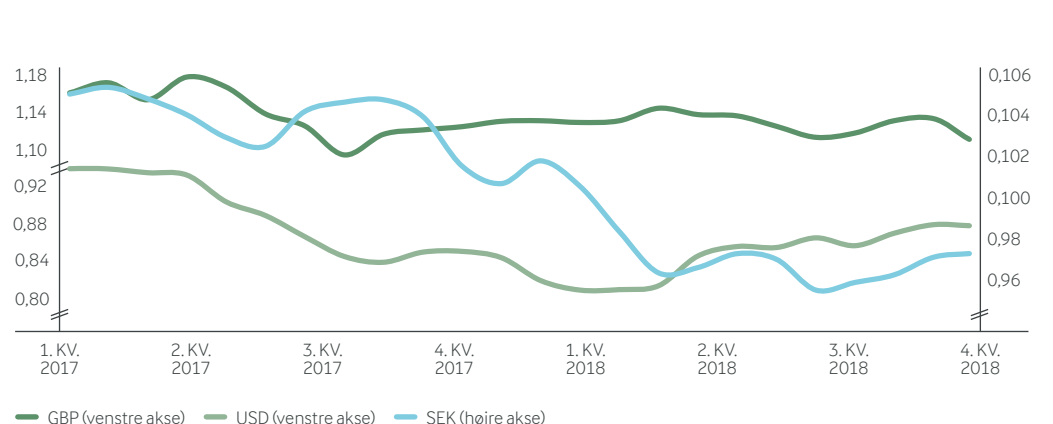
EU's interventionsordning blev lukket i løbet af året, hvilket resulterede i en meget lav pris på skummetmælkspulver og en fortsat stor lagerbeholdning. Der blev imidlertid solgt store mængder hen imod slutningen af året.

Væksten i mælkeproduktionen i verdens primære eksportregioner faldt igennem hele 2018 og gik i stå ved udgangen af året. Store dele af Europa, herunder Arlas vigtigste andelshaverområder, led under den langvarige tørke, som begyndte at påvirke mælkeproduktionen i 4. kvartal, primært på grund af de svindende varelagre og de deraf følgende stigende omkostninger til foder.

Bruttonationalprodukt\* (målt i købekraftsparitet)  
VÆKST ÅR-TIL-ÅR



Valutakursudvikling for GBP, SEK og USD\*\*  
VÆKST ÅR-TIL-ÅR



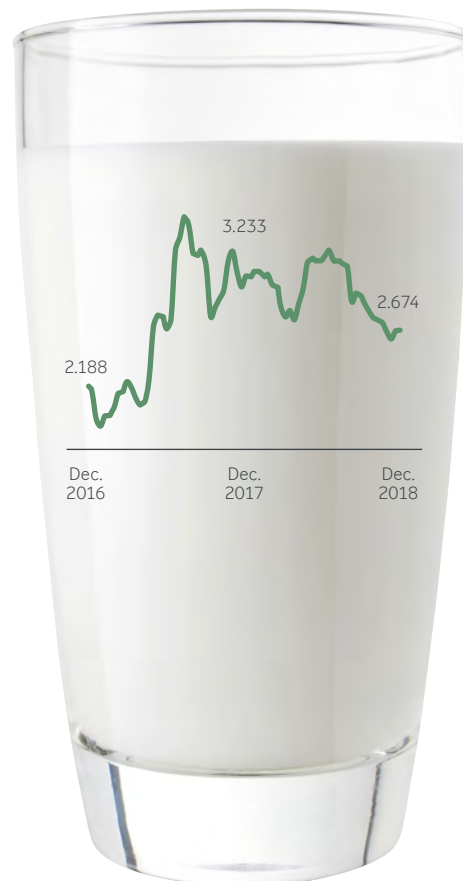
Dette satte gårdenes økonomi under pres og besætningsstørrelsen svandt ind, hvilket forventes at fortsætte ind i første halvdel af 2019. EU-markedet er stadig ved at finde fodfæste efter afskaffelsen af mælkekvoterne og indførelsen af de nye fosfatregler i Holland, som begge trak væksten i forsyningen endnu længere ned i 2018. Samlet set steg volumen i EU med 1,0 procent i forhold til 2017, og denne stigning var mest fremherskende i de områder, der ikke var påvirket af tørke. Produktionen i Arlas kernelande forblev samlet set næsten uændret.

### Efterspørgslen og forbruget steg mest på de nye markeder

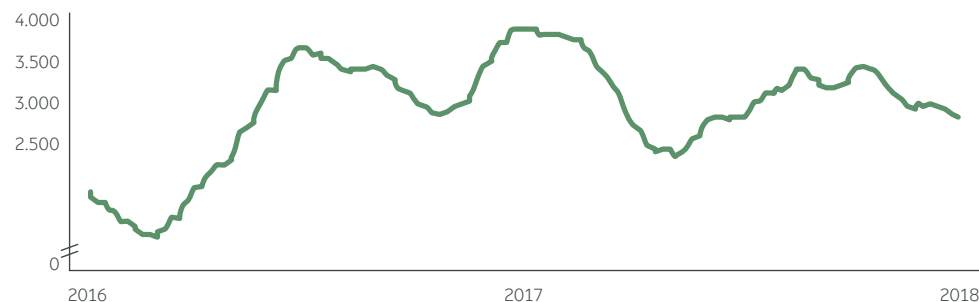
De seneste tal for det globale forbrug fra 2017 viser, at forbruget af mejeriprodukter pr. indbygger er vokset hurtigere på udviklingsmarkederne end på de udviklede markeder, nemlig med 4,4 procent i forhold til 2,5 procent. I absolutte tal kunne omkring 85 procent af væksten i forbruget af mejeriprodukter tilskrives de nye markeder.

I detaljedd det var markedsvolumen for de fleste mejeri-kategorier på vores europæiske kernemarkeder i tilbagegang, med undtagelse af mælk i Danmark, gul ost i Tyskland og yoghurt i Danmark og Sverige. Volumen for drikkeklar kaffe steg betydeligt på tværs af markederne. I takt med at ændringerne i industripriserne på mejeriprodukter på verdensmarkederne slog igennem i forbrugerprodukterne, steg værdien af alle kategorier betydeligt i 2018.

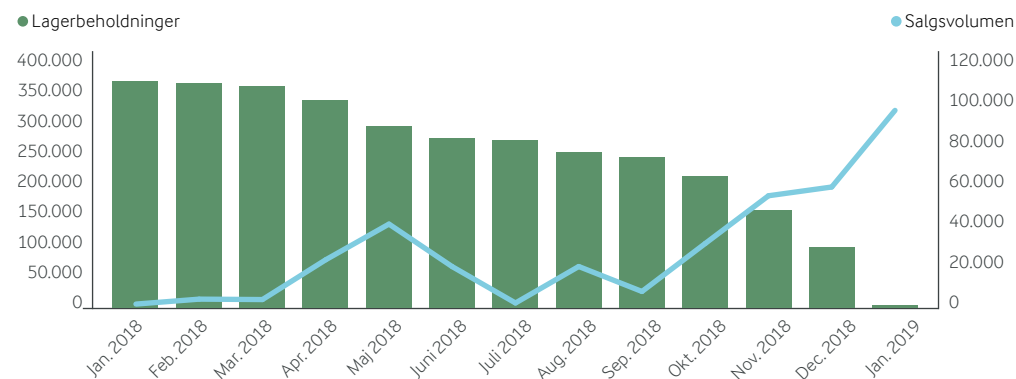
Global Dairy Trade-priser, gennemsnit, sødmælkspulver USD/TON



Europæisk ost\*, gennemsnitlige priser EUR/TON



Udvikling i EU's interventionslagre\*\* SMP, TON



\*Cheddar, Gouda, Mozzarella, Emmentaler – priser af fabrik. Kilde: Trigona Dairy Trade. \*\*Kilde: EU Milk Market Observatory

# Finansielle resultater

I 2018 vandt Arlas mælkepris terræn i forhold til konkurrenterne – i absolutte tal faldt mælkeprisen til andelshaverne med 4,5 procent som følge af lavere markedspriser, hvilket resulterede i en fortsat stærk Arlaintjening på 36,4 EUR-cent/kg. Dette skyldtes primært et vellykket første år med Calcium og en solid vækst for brands i EU. Takket være vores solide balance besluttede bestyrelsen at foreslå en engangsudbetaling af hele årets overskud til andelshaverne som reaktion på den ekstraordinære tørke.

## Mælkeprisen til andelshaverne faldt en smule i takt med de lavere mælkepriser på råvaremarkedet

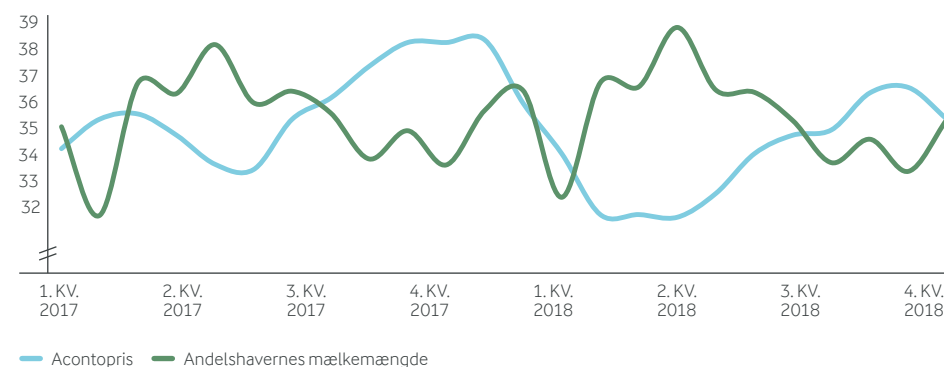
Arlas mission er at sikre den højest mulige værdi for vores andelshaveres mælk og skabe muligheder for deres fortsatte vækst. Vores mål om at maksimere både den kort- og langsigtede værdi for vores andelshavere kræver stærke kommercielle resultater på alle niveauer i virksomheden gennem aktiv prisstyring med positiv vækst for brandede produkter og stram omkostningsstyring. I 2018 lykkedes det os at optimere vores forretningsstruktur og samtidig tilbyde vores andelshavere en fortsat stærk mælkepris.

Arlaintjeningen er Arlas vigtigste KPI, fordi det måler den værdi, Arla skaber pr. kilo ejermælk. Arlaintjeningen faldt med 4,5 procent i 2018 til 36,4 EUR-cent/kg, sammenlignet med 38,1 EUR-cent/kg sidste år. Dette fald skyldtes i høj grad de lavere priser på råvaremarkedet, som især påvirkede vores mælkepris i 1. kvartal. Dette blev stort set opvejet af væksten for brandede produkter, effekten af vores transformationsprogram Calcium samt en meget skarp prisstyring over for detailhandlerne. Læs mere om Arlaintjeningen i note 1.4.

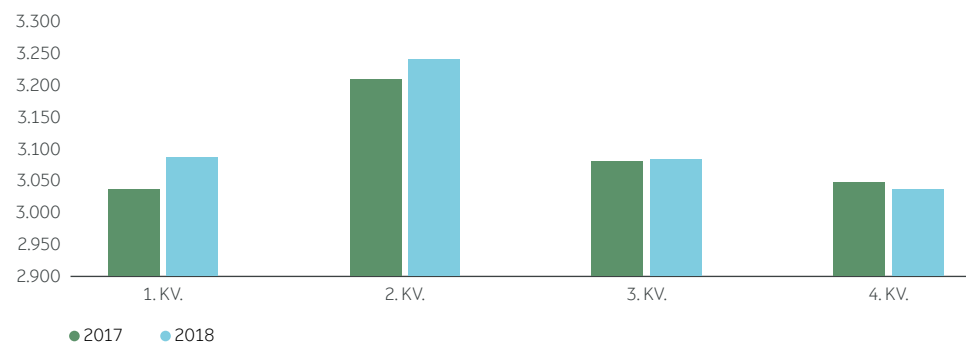
Den primære komponent i Arlaintjeningen er acontomælkeprisen, som repræsenterer andelshaveres acontobetaling pr. kilo mælk, de leverer i afregningsperioden. Med afsæt i det lave niveau i slutningen af 1. kvartal lykkedes det os at hæve vores acontopris markant, hvilket førte til en forbedring af vores relative resultater og en mælkepris, der overgik konkurrenternes gennem de sidste tre kvartaler i 2018. For hele året 2018 faldt vores acontopris ikke desto mindre med 5,0 procent til 34,1 EUR-cent/kg i forhold med 35,9 EUR-cent/kg sidste år, hvilket er et udtryk for de generelt lavere markedspriser.

Arlas mælkeindvejning i 2018 steg med blot 0,6 procent i forhold til sidste års niveau, hvilket kunne tilskrives de lidt lavere mælkepriser samt tørken. Den næsten uændrede mælkemængde dækker over beskedne sæsonudsving i mælkeindvejningen i løbet af året. I første og andet kvartal i 2018 steg mælkeindvejningen med henholdsvis 1,7 og 1,1 procent i forhold til samme periode sidste år. I tredje og fjerde kvartal slog effekten af den alvorlige tørke igennem, hvilket trak mælkeindvejningen ned med henholdsvis -0,4 og -0,7 procent i forhold til året før.

Acontomælkepris og andelshaveres mælkemængde  
EUR-CENT/KG, TON



Kvartalsvis mælkelevering fra vores ejere  
MILLIONER KG





### Omsætningsvækst drevet af større salgsvolumen og bedre produktmix

I 2018 steg omsætningen med 0,8 procent til 10,4 milliarder EUR i forhold til 10,3 milliarder EUR sidste år, hvilket ligger i den høje ende i forhold til vores forventninger. Udviklingen i Arlas omsætning udgøres af fire komponenter: salgspriser, salgsvolumen og produktmix, valutakurser og ændringer som følge af opkøb og/eller frasalg. Væksten i salget i 2018 var primært drevet af et øget salgsvolumen for brandede produkter og produktmix og i mindre grad af opkøb. Udviklingen i valutakurserne påvirkede omsætningen negativt. Den underliggende udvikling eksklusive valutakurseffekter og opkøb var på 2,0 procent.

Efter kraftige stigninger i salgsprisen sidste år var prisen forholdsvis stabil i 2018 med et mindre fald på 0,4 procent for hele året.

Den primære årsag til omsætningsvæksten var et bedre produktmix gennem en vækst i volumen for vores strategiske brands på 3,1 procent. Den volumendrevne omsætning fra private label faldt med -6,3 procent efter en strategisk beslutning om at udtræde af tabsgivende kontrakter i Tyskland og Storbritannien. Den brandede del af omsætningen, som er den vigtigste indikator for kvaliteten af vores forretning, nåede dermed 45,2 procent, hvilket oversteg den langsigtede ambition i vores Good Growth 2020-strategi på 45 procent to år forud for tidsplanen.

På grund af vores europæiske aktiviteter i andre valutaer end EUR og vores stadig mere internationale virksomhed er Arla meget eksponeret for valutakursudsving. Disse påvirkede i 2018 vores omsætning negativt med 210 millioner EUR, primært på grund af en svag SEK og USD.

Salget blev positivt påvirket med 89 millioner EUR af købet af Yeo Valley i Storbritannien og Gefleortens i Sverige samt købet af de resterende aktier i Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina. Læs mere om udviklingen i omsætningen i [note 1.1](#).

### Kvaliteten af vores forretning på vej op med vækst for brandede produkter og fortsat innovation

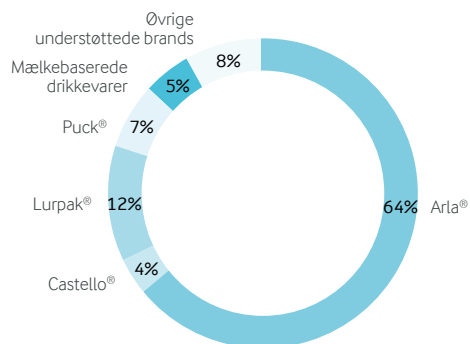
Vores brands er kernen i vores forretning og står for omkring to tredjedele af Arlas indtjening. Det er afgørende for os at styrke salget af brandede produkter for at skabe en større relativ lønsomhed på mellemlang og lang sigt. Vi ved også, at omsætningen og lønsomheden for brandede produkter er mindre ustabil og sikrer en grundlæggende stærk tilknytning til forbrugerne. Arla har derfor i overensstemmelse med vores Good Growth 2020-strategi fortsat fokus på at udvikle brand-andelen og øge investeringerne i produktinnovation.

I 2018 havde vi en volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 3,1 procent, hvilket lå i forlængelse af stigningen på 3,0 procent sidste år. Dette stærke resultat ligger i den pæne ende af vores målinterval på trods af de betydelige nedskæringer i markedsføringsomkostningerne i forhold til sidste år takket være Calcium-inspirerede tiltag, der forbedrede effekten af vores markedsføringsomkostninger.

I absolutte tal var størstedelen af vores vækst for brandede produkter i 2018 drevet af vores kernebrands i Europa, understøttet af stærk innovation og effektiv realisering af brandstrategien. Brandvæksten i vores internationale segment blev bremset af udfordringer i Kina og Nigeria. Ikke desto mindre stod vores kernebrands Puck® og Lurpak® stærkt på de internationale markeder. Set fra et brand- og kategoriperspektiv var de mælke-baserede drikkevarer (herunder Starbucks™) vores hurtigst voksende segment i 2018, efterfulgt af Puck®, Castello®, Lurpak® og Arla®-brandet. Læs mere om vores brands på [side 26-30](#).

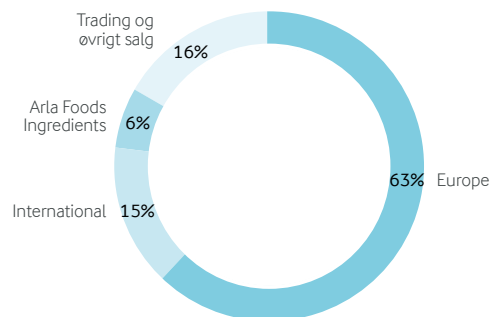
Omsætningen for brandede produkter, fordelt på brands

PROCENT



Omsætning fordelt på forretningsområder

PROCENT



3,1%

I 2018 havde vi en volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 3,1 procent, hvilket var i overensstemmelse med vores mål om en vækst på 1-3,5 procent. Det er afgørende for os at styrke salget af brandede produkter for at skabe en større relativ lønsomhed på mellemlang og lang sigt.

## Vores brands



### Arla®

Arla®-brandet er kernen i vores globale forretning og den vigtigste drivkraft for væksten for brandede produkter. I 2018 steg salget af Arla®-brandede produkter med 0,2 procent til 3.034 millioner EUR. Den volumendrevne omsætningsvækst på brandede produkter (SB VDRG) for Arla® beløb sig til 1,8 procent, hvilket primært skyldtes vellykkede lanceringer af underbrands på både de europæiske og de internationale markeder. Den prisdrivne omsætningsvækst (PDRG), eksklusive valutaeffekten, der var negativ, lå på 0,8 procent. Se ordlisten for definitioner på SB VDRG og PDRG.



### Lurpak®

Omsætningen for vores førende brand inden for smør og blandingsprodukter steg med 6,1 procent til 561 millioner EUR i 2018, primært som følge af salgspriser med en PDRG-effekt på 5,4 procent, hvilket var en nødvendig reaktion på de stigende markedspriser på mælkefedt. På trods af disse højere prisniveauer nåede SB VDRG også op på 2,7 procent, hvilket betød, at Lurpak® bevarer sin position som verdens største globale smørbrand.



### Mælkebaserede drikkevarer inkl. Starbucks™

Vores mælkebaserede drikkevarer omfatter stærke brands som Cocio, Matilde og, frem for alt, det licensbaserede brand Starbucks™. Salget af brandede mælkebaserede drikkevarer steg med 10,1 procent til 248 millioner EUR i 2018, drevet af en meget stærk SB VDRG på 22,7 procent, mens salgspriserne havde en mindre negativ PDRG-effekt på 1,0 procent. Vores licensbaserede brand Starbucks™ nåede en SB VDRG på 29,7 procent takket være væsentligt øget distribution, mens bedre differentiering sikrede brandet Matilde en SB VDRG på 15,7 procent. Cocios SB VDRG udgjorde 5,1 procent, hvilket skyldtes det nye samarbejde med HBO og effektiv kommunikation.



### Castello®

Salget af vores specialostebestand Castello® faldt med 1,0 procent til 180 millioner EUR, hvilket primært skyldtes valutakurserne. PDRG eksklusive valutaeffekten trak kun beskedne 1,3 procent ned. Ikke desto mindre nåede brandet en SB VDRG på 3,8 procent, hvilket er et yderst fornuftigt resultat, der afspejler et bedre produktmix. Dette kan henføres til en udvidet portefølje med store satsninger på hvidskimmelost og gul ost, bakket op af den effektive globale kampagne "Sensations by Castello".



### Puck®

MENA-regionens førende brand fortsatte med at skabe gode resultater i 2018. Omsætningen fra Puck® steg med 3,7 procent til 352 millioner EUR drevet af en SB VDRG på 8,9 procent, hvilket er mere end en fordobling i forhold til 2017. Priserne eksklusive valutaeffekten havde en negativ PDRG-effekt på 1,6 procent som følge af stærk vækst på lavprismarkedene.



**Vores kommercielle zoner og forretningsområder****Europa**

Salget i Europa steg med 0,9 procent til 6.507 millioner EUR sammenlignet med 6.568 millioner EUR sidste år. Positiv prisseffekt, større salg af brandede produkter samt yderligere indtægter fra vores opkøb blev mere end modsvaret af de negative valutaeffekter på 108 millioner EUR. En lavere volumen i vores private label-forretning, som fulgte efter vores strategiske beslutning om at udtræde af tabsgivende kontrakter, havde også en mindre negativ indvirkning på salget i Europa. Omsætningsvæksten eksklusive valutaeffekter var på 0,7 procent.

Den volumendrevne omsætningsvækst for brandede produkter i Europa på 2,5 procent viser, hvor robuste vores europæiske kernebrands er. Hoveddrivkræfterne var vores centraleuropæiske markeder Tyskland (+6,5 procent) og Holland/Belgien/Frankrig (+12,9 procent), mens Danmark (+4,6 procent) og Storbritannien (+4,1 procent) også stod stærkt. Salget af brandede produkter faldt med 0,8 procent i Sverige, hvilket kunne forklares ved den stigende tendens hen imod private label-produkter og mælkealternativer. Læs mere om udviklingen af vores strategiske europæiske markeder på [side 31](#).

**International**

Det internationale salg faldt med 2,5 procent til 1,576 millioner EUR sammenlignet med 1,616 millioner EUR sidste år, hvilket betød, at den internationale andel af omsætningen for detailhandel og foodservice var på 19,6 procent mod 20,2 procent sidste år og dermed under vores mål på 20 procent. Dette afspejler en negativ valutaeffekt på 67 millioner EUR. Omsætningen eksklusive valutaeffekter steg med 1,7 procent.

SB VDRG i dette lønsomme segment beløb sig til 4,6 procent. Vores største internationale kommercielle region MENA oversteg med 7,9 procent forventningerne til SB VDRG trods en udfordrende markedsdynamik. SB VDRG i SEA-regionen nåede op på 25,9 procent, primært drevet af Danos succes i Bangladesh og kraftig vækst i Japan og Korea. I Nordamerika opnåede vi en SB VDRG på 3,2 procent takket være de flotte resultater i Canada for alle kategorier, delvist modsvaret af den beskedne vækst i USA på trods af en større markedsføringsindsats. I Kina var SB VDRG-effekten på -8,0 procent som følge af et lavere salg af modermælkerstatning efter vedtagelsen af nye regler og lavere UHT-mælke mængder baseret på en lønsomhedsbaseret omprioritering af vores produktportefølje. I Nigeria var SB VDRG også negativ med -15,2 procent på grund af lavere mængder af mælkepulver i foodservice, mens detailsalget klarede sig godt. Læs mere om vores resultater i International på [side 33](#).

**Arla Foods Ingredients**

Omsætningen steg med 0,1 procent til 652 millioner EUR i 2018 sammenlignet med 651 millioner EUR sidste år. Fuld konsolidering af Arla Foods Ingredients S.A. Argentina havde en positiv effekt på salget på 45 millioner EUR efter opkøbet i 1. kvartal som beskrevet i [note 3.5](#). Omsætningen i vores kernevalleforretning var stabil, drevet af positive effekter fra det forbedrede produktmix med mere specialiserede produkter og en volumendrevet upside på laktose samt en negativ kursudvikling i forhold til standardprodukter. Omsætningen i vores lønproduktion af modermælkerstatning i Kina faldt også midlertidigt som følge af nye regler, der sætter grænser for, hvor mange kunder en fabrik må producere for. Fra og med 2019 forventer vi ikke, at dette vil påvirke os negativt længere. Læs mere om udviklingen i AFI på [side 35](#).

**Trading**

Salget af Trading-produkter og flydende industrimælk steg med 12,4 procent til 1.690 millioner EUR i forhold til 1.503 millioner EUR sidste år. Denne højere omsætning er en direkte følge af vores styrkede Trading-portefølje med mindre fokus på flydende industrimælk. Vi forventer at fortsætte med at sælge værdiforædlede Trading-produkter i 2019 takket være vores store kapacitetsinvesteringer samt et større forbrug på detail- og foodserviceområdet i Europa og International, hvilket betyder, at der er mindre mælk til rådighed til den flydende industrimælk, som har en lavere værdi. Trading-andelen af den samlede mælkeindvejning steg imidlertid til 23,9 procent mod 20,2 procent sidste år som følge af et bevidst skift fra private label til mere lønsomme kortsigtede handelsmuligheder. Læs mere om vores Trading-segment på [side 36](#).

### Calcium sikrede større besparelser end forventet i sit første år

I starten af 2018 lancerede vi vores omfattende transformationsprogram Calcium som svar på udfordringerne i verden omkring os, herunder faldet i GBP og SEK samt det historiske skift i værdien af mælkefedt og protein, og for at optimere vores interne omkostningsstruktur. Calcium sikrede store besparelser på 114 millioner EUR i sit første år, hvilket er betydeligt højere end vores oprindelige mål på 30 millioner EUR. Dette tal omfatter ikke geninvesteringer og engangsinvesteringer samt omkostninger, der ikke er Calcium-relaterede. Disse besparelser er primært opnået gennem omkostningskategorierne salg og administration, markedsføring og Supply Chain. Læs mere om Calcium på [side 21](#).

Set fra et resultatperspektiv er disse store Calcium-besparelser ikke direkte synlige på alle omkostningslinjer på grund af omvurdering af varebeholdninger, volumen/mix-effekt i Supply Chain, som primært er drevet af en positiv udvikling i brandmixet, samt øgede logistikomkostninger for at optimere salget i Trading. De rapporterede omkostningsniveauer omfatter også negative engangsvirkninger, såsom omstruktureringsomkostninger for Supply Chain og Calcium. Læs mere om udviklingen i vores omkostninger i [note 1.2](#).

### Resultat i målintervallet og forslag om udbetaling af hele overskuddet for 2018 til andelshaverne

I Arla har vi et mål om en årlig resultatandel på 2,8-3,2 procent af omsætningen. Det giver os mulighed for løbende at afbalancere kapital til fremtidige investeringer med efterbetaling til vores andelshavere, mens vi fortsat udbetaler den størst mulige andel af overskuddet via acontomælkeprisen. I 2018

prioriterede vi igen acontomælkeprisen gennem hele året og opnåede en resultatandel på 2,8 procent (2017: 2,8 procent). Selvom der var positive og negative engangsposter i 2018, havde de ingen væsentlig nettoeffekt på resultatet.

På baggrund af vores meget stærke balance og dermed gearing fremsatte bestyrelsen i august 2018 et ekstraordinært forslag om at udbetale hele resultatet for året som efterbetaling for at støtte vores andelshavere.

Vores balance er et vigtigt værktøj til succes. Den giver Arla den finansielle styrke til at investere i vores Good Growth 2020-strategi om at skabe fremtidens mejeri. Arla anses for at være en robust investering, og vi stræber altid efter at opretholde denne status.

### Arbejdskapitalen reduceret yderligere

Værdien af vores varebeholdninger på balancen faldt med 4,6 procent til 1.074 millioner EUR mod 1.126 millioner EUR sidste år, hvilket skyldtes prisniveauerne og vores løbende indsats for at optimere lagerniveauerne. Tilgodehavender steg med 5,0 procent til 989 millioner EUR mod 942 millioner EUR sidste år, efter vi besluttede ikke at udnytte vores finansieringsaftaler med kunder fuldt ud for at reducere omkostningerne, hvilket vi kunne takket være vores stærke likviditet. Leverandørgæld steg med 6,5 procent til 1.169 millioner EUR fra 1.098 millioner EUR sidste år, hvilket skyldes udnyttelse af Supply Chain-finansieringsprogrammer med vores leverandører. Læs mere i [note 2](#). Det betød, at vores samlede nettoarbejdskapital eksklusive ejermælk blev reduceret med 6,1 procent fra 1.175 millioner EUR sidste år til EUR 1.103 millioner i 2018, hvilket svarer til 3,8 dage målt på de foregående tre måneder.

Sammenlignet med 2014 har vi kunnet reducere nettoarbejdskapitalen med næsten 10 dage.

### Gearingen faldt til historisk lavt niveau drevet af lavere gæld og højere indtjening

Den finansielle gearing opgøres som forholdet mellem nettorentebærende gæld og omsætning og driftsomkostninger, det vil sige EBITDA. Dette forhold viser Arlas evne til at generere et overskud i forhold til vores nettogæld. Den finansielle gearing er den vigtigste KPI relateret til balancen, og vi har et langsigtet mål på mellem 2,8 og 3,4. I 2018 blev gearingen reduceret til 2,4 mod 2,6 sidste år, hvilket er markant bedre end vores målinterval. Den nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser faldt til 1.867 millioner EUR mod 1.913 millioner EUR året før. EBITDA var på 767 millioner EUR mod 738 millioner EUR sidste år.

Disse yderligere forbedringer i arbejdskapitalen og gearingen har gjort vores balance stærkere end nogensinde før.

114  
MILLIONER EUR

Vores transformationsprogram Calcium viste usædvanligt gode resultater i sit første år med besparelser på 114 millioner EUR, hvilket var langt over vores mål på 30 millioner EUR. Calcium er vores svar på den udfordrende udvikling i verden omkring os.





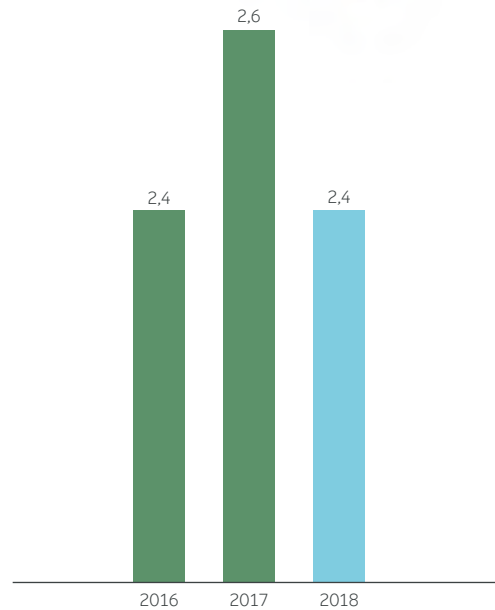
Gearing\*  
**2,4**  
Mål for 2018 2,8-3,4

**Solide pengestrømme trods væsentligt højere investeringer**

Pengestrømme fra driftsaktiviteter steg til 658 millioner EUR sammenlignet med 386 millioner EUR sidste år grundet et højere EBITDA og en væsentligt forbedret arbejdskapital. Samtidig øgede vi CAPEX-investeringerne med 50 procent fra 298 millioner EUR (inklusive immaterielle anlægsaktiver) sidste år til 447 millioner EUR i 2018, hvilket resulterede i frie pengestrømme fra drift på 224 millioner EUR mod 100 millioner EUR sidste år. Vores M&A-aktiviteter i 2018 førte til en nettoinvestering i forhold til en nettoindtægt fra frasalg sidste år.

**Stærk investeringsaktivitet i CAPEX og M&A**

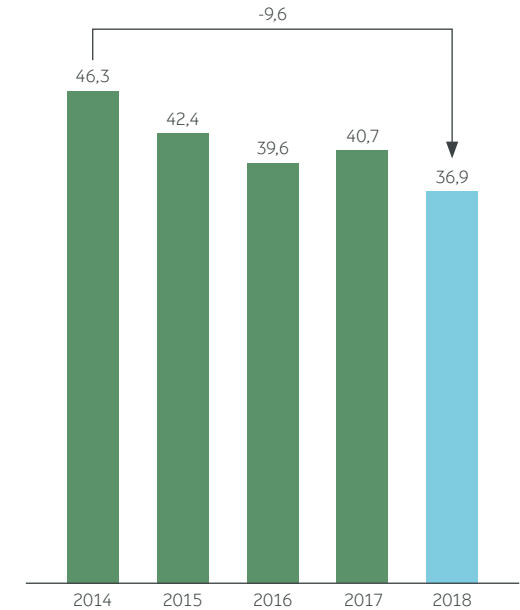
Godkendte anlægsinvesteringer, også kaldet CAPEX, udgjorde 527 millioner EUR i 2018, hvilket er en stigning på 57,3 procent fra 335 millioner EUR sidste år. I 2018 afholdte vi CAPEX-udgifter på 447 millioner EUR, primært på grund af timingen af betalinger og strategiske omprioriteringer. Vores vigtigste fokusområder omfattede nye produktionsmetoder, ny valleforædlingsteknologi i AFI, kapacitetsudvidelse, f.eks. inden for børneernæring og mælkepulver, samt strukturel optimering af vores produktion af gærede mejeriprodukter.



I februar 2018 erhvervede vi de resterende 50 procent af vores joint venture Arla Foods Ingredients S.A. Argentina fra vores samarbejdspartner SanCor for at sikre den valle, der er nødvendig for at understøtte AFI's vækstambitioner. I juni købte vi Yeo Valley Dairies Ltd. i Storbritannien, som er var et datterselskab i Yeo Valley Group. Købet giver os ret til at bruge varemærket Yeo Valley på det britiske marked for mælk, smør, blandingsprodukter og ost, hvilket understøtter vores høje ambitioner for økologiske mejeriprodukter. Tilsammen påvirkede disse opkøb investeringspengestrømmene med 51 millioner EUR i 2018.

**Koncernens nettoarbejdskapital**  
DSO, DIO, DPO (DAGE)

**36,9**



\*NIBD inkl. pensioner/EBITDA

# Finansielle forventninger

I 2019 vil vi fortsætte vores transformationsrejse med Calcium samt vores fokus på vækst for vores brandede produkter, og vi vil foretage store investeringer for at eksekvere vores Good Growth 2020-strategi. De makroøkonomiske udsigter er udfordrende, og mejeribranchen er stadig ustabil – markederne sender blandede signaler. Vores seneste opkøb vil støtte os på vores rejse, og vi vil udnytte vores globale strategiske brands til at skabe fremtidens mejeri.

## Makroøkonomisk miljø karakteriseret af aftagende vækst og øget risiko

Vi går ind i 2019 med forventningen om lavere BNP-vækst på de fleste markeder i forhold til 2018 på grund af lavere investeringer og øgede handelsspændinger, som påvirker både de udviklede og de nye markeder. Mens forventningerne til priserne på mejeriprodukter er stabile, er forventningerne til mange andre råvarer og eksporten generelt mere afdæmpede. Presset på det finansielle marked og renten er stigende på de fleste markeder. Det politiske miljø er stadig ustabil, og hele Brexit-spørgsmålet er den makroøkonomiske faktor, som Arla holder mest øje med. USA's ageren på handelsområdet vil også kunne påvirke vores forretning både positivt og negativt gennem større handelsbarrierer og muligvis nye toldafgifter. Vi forventer derfor et udfordrende år i forhold til det økonomiske og politiske miljø. Vi forventer i øjeblikket ikke nogen væsentlige ændringer i de globale forbrugsmønstre eller store skift i de globale handelsmønstre i løbet af 2019, men det vil i det kommende år og tiden derefter være afgørende, at vi hele tiden overvåger situationen og kan reagere og tilpasse os hurtigt.

## Stabile forventninger til markedsmælkepris og produktion

Forventningerne til markedsprisen for mælk er positive ved indgangen til 2019. På den ene side sætter tørken stadig sine spor i vores produktionsområder, og på den anden side er prisniveauerne relativt stabile, hvilket giver os en forventning om, at mælkeforsyningen vil

være stabil i starten af 2019 og begynde at stige igen senere på året. Som følge heraf forventer vi stabile til svagt stigende priser i første halvdel af året med øget volatilitet senere. Dette vil afhænge af et utal af variabler, såsom vejr og forholdet mellem mælkeprisen og foderpriserne.

## Blandede efterspørgselssignaler og Kina på vej op igen

Efterspørgslen på mejeriprodukter er stabil i USA og i EU, hvor interventionslagrene reelt var helt tømt i starten af 2019, mens den er positiv for Kina med lave lagerniveauer og aftagende lokal produktion. Begrænset vækst i BNP og svagere valutaer på de nye markeder, som har støttet den underliggende stigning i efterspørgslen i de seneste år, kan påvirke købekraften og dermed salget af og priserne på mejeriprodukter.

De vigtigste forbrugertrends, som vi forventer vil påvirke salget af mejeriprodukter i 2019, er ønsket om at leve sundt og bevidst i en tid med en stadig mere travl og fragmenteret hverdag kombineret med et øget krav om gennemsigtighed og ansvarlighed.

## Fortsat fokus på vækst for brandede produkter

Vi vil fortsætte med at øge værdien af vores forretning i 2019 ved at fremme og skærpe profilen for vores strategiske brands Arla®, Castello®, Lurpak® og Puck® og samtidig udnytte vores hurtigt voksende brands inden for mælkebaserede drikkevarer, som f.eks. Starbucks™. Vi vil introducere nye brands til vores brede

produktserie og fortsætte med at investere for at øge andelen af salg fra brandede produkter og dermed sikre vores fremtidige vækst og lønsomhed. Vi sigter mod en SB VDRG på 1,5-3,5 procent som led i vores Good Growth 2020-strategi med væsentligt højere vækstrater i International sammenlignet med Europa.



### Omkostningsforbedringer takket være Calcium

Vi forventer, at Calcium vil styrke Arlas konkurrenceevne endnu mere, og har en ambition for 2019 om besparelser på 75-100 millioner EUR. I 2018 har vi overgået vores ambitioner for Calcium markant, og der er lagt solide planer for, hvordan vi når vores 2021-mål om løbende besparelser på 400+ millioner EUR, hvoraf 100 millioner EUR vil blive geninvesteret.

### Fokus på integration af opkøb i Storbritannien og Bahrain

I 2018 annoncerede vi, at vi ville købe Mondelez' smelteosteforretning og produktionsanlæg i Bahrain. Vi afventer myndighedernes godkendelse, og handlen forventes afsluttet ultimo maj 2019, hvorefter vi vil fokusere på at integrere og udnytte de nye aktiver. Vi forventer, at købet vil kunne mærkes både på top- og bundlinjen fra juni 2019. Derudover forventer vi efter opkøbet af Yeo Valley Dairies Ltd. i Storbritannien i juni 2018 at mærke den fulde effekt og opnå god kommerciel fremdrift i 2019.

### Forventning om resultat på mindst 2,8 procent

Vi vil altid fokusere på at udbetale den størst mulige andel af overskuddet til vores andelshavere via acontomælkeprisen og sigte mod en overskudsandel for 2019 i intervallet 2,8-3,2 procent. Målintervallet for vores nettoresultat dækker hele året, og resultatet for første halvår af 2019 forventes at ligge under det årlige målinterval på grund af sæsonudsving i vores resultatskabelse.

### Planer om store investeringer

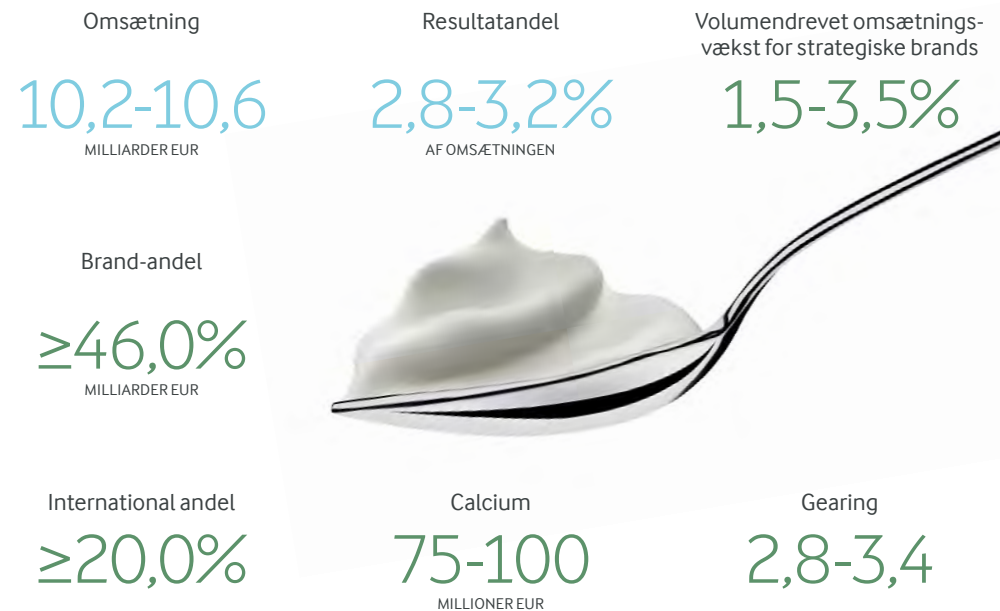
Hvad angår anlægsinvesteringer, forventer vi, at 2019 bliver endnu et år med store investeringer, med forventninger til CAPEX på 458 millioner EUR drevet af strukturelle investeringer og effektiviseringstiltagene i Calcium. Vores vigtigste projekter omfatter et nyt tørretårn i Pronsfeld, Tyskland, konsolidering af vores produktion af gærede produkter i Nordeuropa samt store investeringer i AFl. Med vores stærke balance kan vi i stigende grad investere i den kapacitet og teknologi, der er nødvendig for vores succes i fremtiden, med fokus på energieffektivitet, såsom kraftvarmeanlæg på vores fabrikker, samt en række Calcium-initiativer, som sikrer effektivitet for den enkelte linje.

### Forventning om gearing inden for målintervallet på trods af udbetalingen til andelshaverne i 2018

At have et tilstrækkeligt finansielt råderum er en prioritet for Arla Foods, som gør det muligt for os at positionere os strategisk til fremtidig vækst. Med udgangspunkt i vores ambitiøse investeringsplaner for 2019 og den ekstraordinære udbetaling af overskuddet for 2018 til andelshaverne forventer vi, at gearingen i 2019 vil være højere end i 2018. Dog kan vi med fortsat styrkelse af vores arbejdskapital og solide pengestrømme fra driftsaktiviteter forblive inden for vores målinterval på 2,8-3,4.

Implementeringen af IFRS 16 vedrørende leasing pr. 1. januar 2019 forventes kun at have en meget begrænset effekt på den rapporterede gearing. Yderligere oplysninger findes i [note 5.6](#).

## Forventninger til 2019



*Udsagn om fremtiden i denne årsrapport afspejler vores aktuelle forventninger til fremtidige begivenheder og økonomiske resultater. Udsagnene er i sagens natur behæftet med usikkerhed, og de faktiske resultater kan derfor afvige fra forventningerne. Faktorer, som kan påvirke de faktiske resultater, så de afviger fra forventningerne, omfatter den generelle økonomiske udvikling og udviklingen på de finansielle markeder, lovændringer eller -tilføjelser på vores markeder, ændringer i efterspørgslen efter produkter, konkurrence og råvarepriser. Se også afsnittet om risiko (fra side 18).*

# VORES KONCERNREGNSKAB



Vores finansielle rapportering følger standarder for bedste praksis, og vi tilstræber at aflægge en læsevenlig rapport. Vi har inddelt koncernregnskabet i sektioner for at øge forståelsen for hvert regnskabsområde. Koncernregnskabet består af de primære opgørelser med tilhørende noter. Noterne indeholder vores regnskabstal og kommentarer hertil samt vores regnskabspraksis og områder, hvor ledelsen har foretaget væsentlige skøn.



# Indhold

## Primære opgørelser

66	Resultatopgørelse
66	Totalindkomst
67	Resultatdisponering
68	Balance
69	Egenkapital
72	Pengestrømme

## Noter

### 74 Introduktion til noter

#### Note 1

##### Omsætning og omkostninger

75	Note 1.1 Omsætning
77	Note 1.2 Driftsomkostninger
79	Note 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger
79	Note 1.4 Arlaintjening

#### Note 2

##### Nettoarbejdskapital, øvrige tilgodehavender og kortfristede forpligtelser

80	Note 2.1 Nettoarbejdskapital, øvrige tilgodehavender og kortfristede forpligtelser
----	--

#### Note 3

##### Anvendt kapital

83	Note 3.1 Immaterielle aktiver
86	Note 3.2 Materielle aktiver
88	Note 3.3 Associerede virksomheder og joint ventures
89	Note 3.4 Hensatte forpligtelser
90	Note 3.5 Køb og salg af virksomheder eller aktiviteter

#### Note 4

##### Finansiering

92	Note 4.1 Finansielle poster
93	Note 4.2 Nettorentebærende gæld
98	Note 4.3 Finansielle risici
98	Note 4.3.1 Likviditetsrisici
100	Note 4.3.2 Valutarisici
102	Note 4.3.3 Renterisici
103	Note 4.3.4 Råvareprisrisici
104	Note 4.3.5 Kreditrisici
106	Note 4.4 Afledte finansielle instrumenter
107	Note 4.5 Oplysninger om finansielle instrumenter
108	Note 4.6 Salgs- og tilbagekøbsaftaler
109	Note 4.7 Pensionsforpligtelser

#### Note 5

##### Øvrige forhold

113	Note 5.1 Skat
115	Note 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet
115	Note 5.3 Vederlag til og transaktioner med ledelsen
116	Note 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualaktiver og -forpligtelser
116	Note 5.5 Begivenheder efter balancedagen
117	Note 5.6 Anvendt regnskabspraksis
119	Note 5.7 Koncernoversigt

# Resultatopgørelse

(mEUR)	Note	2018	2017	Udvikling
Omsætning	1.1	10.425	10.338	1%
Produktionsomkostninger	1.2	-8.163	-8.063	1%
<b>Bruttoresultat</b>		<b>2.262</b>	<b>2.275</b>	<b>-1%</b>
Salgs- og distributionsomkostninger	1.2	-1.540	-1.584	-3%
Administrationsomkostninger	1.2	-422	-419	1%
Øvrige driftsindtægter	1.3	118	71	66%
Øvrige driftsomkostninger	1.3	-43	-39	10%
Gevinst ved salg af virksomhed	3.5	-	44	-100%
Andel af resultat efter skat i associerede virksomheder og joint ventures	3.4	29	37	-22%
<b>EBIT (resultat før renter og skat)</b>		<b>404</b>	<b>385</b>	<b>5%</b>
<i>Specifikation:</i>				
EBITDA, eksklusiv gevinst ved salg af virksomhed		767	694	11%
Gevinst ved salg af virksomhed	3.5	-	44	-100%
Af- og nedskrivninger	1.2	-363	-353	3%
<b>EBIT (resultat før renter og skat)</b>		<b>404</b>	<b>385</b>	<b>5%</b>
Finansielle indtægter	4.1	2	13	-85%
Finansielle omkostninger	4.1	-64	-77	-17%
<b>EBT (resultat før skat)</b>		<b>342</b>	<b>321</b>	<b>7%</b>
Skat	5.1	-41	-22	86%
<b>Årets resultat</b>		<b>307</b>	<b>299</b>	<b>1%</b>
Minoritetsinteresser		-11	-14	21%
<b>Arla Foods ambas andel af årets resultat</b>		<b>290</b>	<b>285</b>	<b>2%</b>

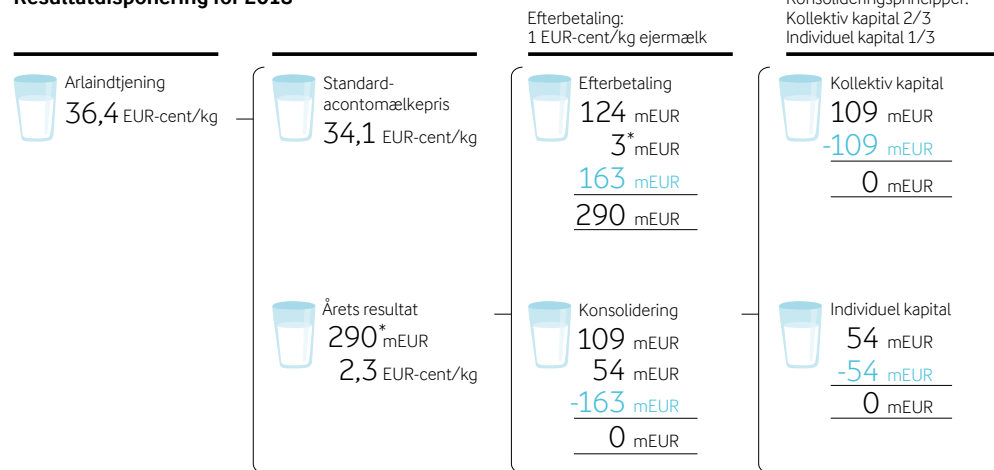
# Totalindkomst

(mEUR)	Note	2018	2017
<b>Årets resultat</b>		<b>301</b>	<b>299</b>
<b>Anden totalindkomst</b>			
<b>Poster, der ikke efterfølgende tilbageføres til resultatopgørelsen:</b>			
Revurdering af ydelsesbaserede pensionsordninger	4.7	25	58
Skat af aktuariemæssige gevinster og tab på ydelsesbaserede pensionsordninger		-6	-10
<b>Poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen:</b>			
Værdiregulering af sikringsinstrumenter	4.4	3	48
Dagsværdiregulering af visse finansielle aktiver		-3	14
Valutakursregulering		-10	-77
Skat af poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen		-1	-1
<b>Anden totalindkomst efter skat</b>		<b>8</b>	<b>32</b>
<b>Totalindkomst i alt</b>		<b>309</b>	<b>331</b>
<b>Fordelt som følger:</b>			
Arla Foods ambas ejere		297	321
Minoritetsinteresser		12	10
<b>I alt</b>		<b>309</b>	<b>331</b>

# Resultatdisponering

(mEUR)	2018	2017
Årets resultat	301	299
Minoritetsinteresser	-11	-14
<b>Arla Foods ambas andel af årets resultat</b>	<b>290</b>	<b>285</b>
<i>Resultatdisponering:</i>		
Efterbetaling for mælk	287	124
Renter af konsolideret individuel kapital	3	3
<b>Efterbetaling i alt</b>	<b>290</b>	<b>127</b>
<i>Overført til egenkapital:</i>		
Henlæggelse til særlige formål	-	120
Konsolideret individuel kapital	-	38
<b>Overført til egenkapital i alt</b>	<b>-</b>	<b>158</b>
<b>Resultatdisponering</b>	<b>290</b>	<b>285</b>

## Resultatdisponering for 2018



\* Baseret på Arla Foods ambas ejeres andel af årets resultat.  
 Tallene med blå viser effekterne af den ekstraordinære engangsbeslutning om at afvige fra Arla's konsolideringspolitik.

## Resultatdisponering

Repræsentantskabet har helt ekstraordinært fremsat forslag om at udbetale hele årets overskud på 290 millioner EUR i efterbetaling, svarende til 2,3 EUR-cent/kg ejermælk. Renter af den regnskabsmæssige værdi af konsolideret individuel kapital udgør 3 millioner EUR. Konsolideret individuel kapital blev forrentet med 1,53 procent i 2018.

Hvis konsolideringspolitikken havde været anvendt, ville Arla have udbetalt 127 millioner EUR i efterbetaling, mens 163 millioner EUR ville være gået til konsolidering, fordelt på 1/3 til individuel kapital (konsolideret individuel kapital) svarende til 54 millioner EUR og 2/3 til kollektiv kapital (hentlæggelse til særlige formål) svarende til 109 millioner EUR.

# Balance

(mEUR)	Note	2018	2017	Udvikling
<b>Aktiver</b>				
<b>Langfristede aktiver</b>				
Immaterielle aktiver	3.1	887	811	9%
Materielle aktiver	3.2	2.308	2.212	4%
Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	3.3	439	454	-3%
Udskudt skat	5.1	30	43	-30%
Pensionsaktiver	4.7	4	-	100%
Øvrige langfristede aktiver		29	31	-6%
<b>Langfristede aktiver i alt</b>		<b>3.697</b>	<b>3.551</b>	<b>4%</b>
<b>Kortfristede aktiver</b>				
Varebeholdninger	2.1	1.074	1.126	-5%
Tilgodehavender fra salg	2.1	989	942	5%
Afledte finansielle instrumenter	4.5	37	19	95%
Øvrige tilgodehavender	2.1	254	182	40%
Værdipapirer		465	511	-9%
Likvider		119	91	31%
<b>Kortfristede aktiver i alt</b>		<b>2.938</b>	<b>2.871</b>	<b>2%</b>
<b>Aktiver i alt</b>		<b>6.635</b>	<b>6.422</b>	<b>3%</b>

(mEUR)	Note	2018	2017	Udvikling
<b>Passiver</b>				
<b>Egenkapital</b>				
Kollektiv kapital		1.814	1.781	1%
Individuel kapital		456	502	-9%
Andre egenkapitalkonti		-89	-77	3%
Foreslået efterbetaling til ejere		290	127	128%
<b>Egenkapital tilhørende Arla Foods ambas ejere</b>		<b>2.471</b>	<b>2.333</b>	<b>6%</b>
Minoritetsinteresser		48	36	33%
<b>Egenkapital i alt</b>		<b>2.519</b>	<b>2.369</b>	<b>6%</b>
<b>Forpligtelser</b>				
<b>Langfristede forpligtelser</b>				
Pensionsforpligtelser	4.7	224	277	-19%
Hensatte forpligtelser	3.4	17	12	42%
Udskudt skat	5.1	84	59	42%
Lån	4.2	1.369	1.206	14%
<b>Langfristede forpligtelser i alt</b>		<b>1.694</b>	<b>1.554</b>	<b>9%</b>
<b>Kortfristede forpligtelser</b>				
Lån	4.2	860	1.013	-15%
Leverandørgæld og anden gæld	2.1	1.169	1.098	6%
Hensatte forpligtelser	3.4	11	11	0%
Afledte finansielle instrumenter	4.5	85	87	-2%
Aktuel skat		5	11	-55%
Øvrige kortfristede forpligtelser	2.1	292	279	5%
<b>Kortfristede forpligtelser i alt</b>		<b>2.422</b>	<b>2.499</b>	<b>-3%</b>
<b>Forpligtelser i alt</b>		<b>4.116</b>	<b>4.053</b>	<b>2%</b>
<b>Passiver i alt</b>		<b>6.635</b>	<b>6.422</b>	<b>3%</b>

# Egenkapital

	Kollektiv kapital		Individuel kapital				Andre egenkapitalkonti			I alt	Minoritetsinteresser	Egenkapital i alt
	Kapitalkonto	Henlæggelse til særlige formål	Konsolideret individuel kapital	Leverancebaserede ejerbeviser	Individuel indskudskapital	Foreslået efterbetaling	Reserve for værdiregulering af sikringsinstrumenter	Reserve for dagsværdi gennem anden totalindkomst	Reserve for valutakursreguleringer			
(mEUR)												
<b>Egenkapital 1. januar 2018</b>	<b>895</b>	<b>886</b>	<b>243</b>	<b>79</b>	<b>180</b>	<b>127</b>	<b>-75</b>	<b>17</b>	<b>-19</b>	<b>2.333</b>	<b>36</b>	<b>2.369</b>
Efterbetaling for mælk	-	-	-	-	-	287	-	-	-	287	-	287
Renter af konsolideret individuel kapital	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	11
<b>Årets resultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>290</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>290</b>	<b>11</b>	<b>301</b>
Anden totalindkomst	19	-	-	-	-	-	3	-3	-12	7	1	8
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>290</b>	<b>3</b>	<b>-3</b>	<b>-12</b>	<b>297</b>	<b>12</b>	<b>309</b>
Udbetaling til ejere	-	-	-17	-6	-15	-	-	-	-	-38	-	-38
Udbytte til minoritetsaktionærer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-12	-12
Køb af minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12
Efterbetaling vedrørende 2017	-	-	-	-	-	-121	-	-	-	-121	-	-121
Valutakursreguleringer	14	-	-4	-1	-3	-6	-	-	-	-	-	-
<b>Transaktioner med ejere i alt</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>-21</b>	<b>-7</b>	<b>-18</b>	<b>-127</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-159</b>	<b>0</b>	<b>-159</b>
<b>Egenkapital 31. december 2018</b>	<b>928</b>	<b>886</b>	<b>222</b>	<b>72</b>	<b>162</b>	<b>290</b>	<b>-72</b>	<b>14</b>	<b>-31</b>	<b>2.471</b>	<b>48</b>	<b>2.519</b>
<b>Egenkapital 1. januar 2017</b>	<b>829</b>	<b>766</b>	<b>223</b>	<b>87</b>	<b>193</b>	<b>124</b>	<b>-122</b>	<b>3</b>	<b>54</b>	<b>2.157</b>	<b>35</b>	<b>2.192</b>
Efterbetaling for mælk	-	-	-	-	-	124	-	-	-	124	-	124
Renter af konsolideret individuel kapital	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Henlæggelse til særlige formål	-	120	-	-	-	-	-	-	-	120	-	120
Konsolideret individuel kapital	-	-	38	-	-	-	-	-	-	38	-	38
Minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14
<b>Årets resultat</b>	<b>-</b>	<b>120</b>	<b>38</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>127</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>285</b>	<b>14</b>	<b>299</b>
Anden totalindkomst	48	-	-	-	-	-	47	14	-73	36	-4	32
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>48</b>	<b>120</b>	<b>38</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>127</b>	<b>47</b>	<b>14</b>	<b>-73</b>	<b>321</b>	<b>10</b>	<b>331</b>
Kapital udstedt til nye ejere	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	3
Udbetaling til ejere	-	-	-12	-7	-9	-	-	-	-	-28	-	-28
Udbytte til minoritetsaktionærer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-9	-9
Efterbetaling vedrørende 2016	-	-	-	-	-	-120	-	-	-	-120	-	-120
Valutakursreguleringer	15	-	-6	-1	-4	-4	-	-	-	-	-	-
<b>Transaktioner med ejere i alt</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>-18</b>	<b>-8</b>	<b>-13</b>	<b>-124</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-145</b>	<b>-9</b>	<b>-154</b>
<b>Egenkapital 31. december 2017</b>	<b>895</b>	<b>886</b>	<b>243</b>	<b>79</b>	<b>180</b>	<b>127</b>	<b>-75</b>	<b>17</b>	<b>-19</b>	<b>2.333</b>	<b>36</b>	<b>2.369</b>

# Egenkapital *(fortsat)*

## Egenkapitalens sammensætning

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

### Kollektiv kapital

Kollektiv kapital er grundlæggende ufordelt og består af en kapitalkonto og en konto for henlæggelse til særlige formål. Kapitalkontoen udgør et stærkt fundament for Arlas egenkapital, da kontoen i henhold til den på side 71 beskrevne ikke-forringelsesklausul ikke kan anvendes til udbetaling 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, bogføres på denne konto.

### Individuel kapital

Individuel kapital er kapital, der er overført til ejerne baseret på den mængde mælk, de hver især leverer. Individuel kapital består af konsolideret individuel kapital, leveragebaserede ejerbeviser og indskudskapital. Beløb, som registreres på disse konti, vil, under forudsætning af, at det godkendes af repræsentantskabet, blive udbetalt, hvis ejeren forlader andelsselskabet. Beløb, der er allokert til den konsoliderede individuelle kapital som en del af den årlige resultatdisponering, er rentebærende. Også kontoen for foreslået efterbetaling, der vil blive udbetalt efter godkendelse af årsrapporten, betegnes som individuel kapital.

### Andre egenkapitalkonti

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

### Minoritetsinteresser

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



### Egenkapitalen blev forbedret

Egenkapitalen steg med 150 millioner EUR i 2018 sammenlignet med sidste år.

### Anden totalindkomst

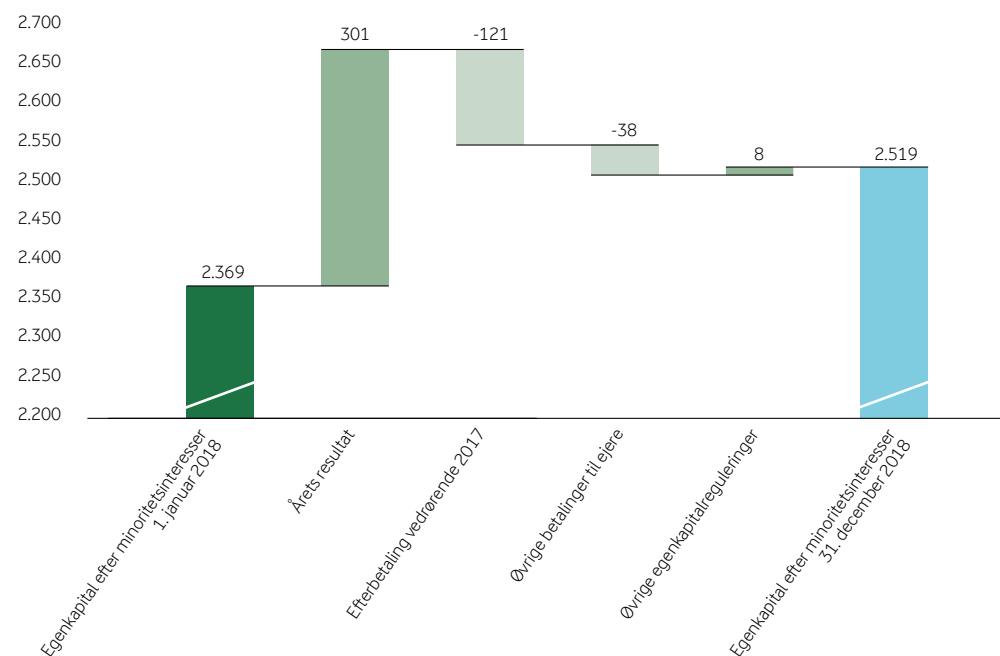
Anden totalindkomst omfatter omsætning, omkostninger, gevinster og tab, der ikke indgår i resultatopgørelsen, typisk fordi de endnu ikke er realiseret. Anden totalindkomst udgør en nettoindtægt på 8 millioner EUR, hvilket skyldes aktuariemæssige gevinster på pensionsforpligtelser, negative værdireguleringer af sikringsinstrumenter og nettoaktiver målt i udenlandsk valuta.

### Betalinger til og fra ejere

I marts 2018 blev der udbetalt efterbetaling for 2017 på i alt 121 millioner EUR. Desuden blev der udbetalt 38 millioner EUR til ejere, der udtrådte af andelsselskabet. I forbindelse med, at engelske og centraleuropæiske landmænd blev direkte medlemmer, valgte 131 centraleuropæiske medlemmer, der leverede 79 millioner kg. mælk, at forlade Arla, hvilket resulterede i en ekstraordinær tilbagebetaling af individuel kapital på 3 millioner EUR. Bestyrelsen foreslår at udbetale 290 millioner EUR i marts 2019 som efterbetaling for året. Det forventes endvidere, at der vil blive udbetalt 23 millioner EUR til udtrædende ejere i 2019. Læs mere om udviklingen i ejerkredsen på side 36.

## Udvikling i egenkapitalen

(mEUR)



# Egenkapital *(fortsat)*

## Bestemmelser i henhold til vedtægterne og IFRS

### Kollektiv kapital

På kapitalkontoen indregnes regnskabstekniske poster såsom bevægelser i aktuarmæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger, påvirkninger ved køb og salg af minoritetsinteresser i datterselskaber og valutakursdifferencer i koncernens egenkapitalinstrumenter. Endvidere er kollektiv 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 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.

Indeståender på leverancebaserede ejerbeviser og individuel indskudskapital forrentes ikke.

Den enkelte ejers indestående på leverancebaserede ejerbeviser og konsolideret kapital kan udbetales over tre år efter udtræden af Arla Foods amba i overensstemmelse med vedtægterne med forbehold for repræsentantskabets godkendelse. Indeståender på individuelle konti er anført i den valuta, som er relevant for det land, hvori andelshaverne er registreret. Valutakursreguleringer beregnes årligt, og effekten overføres til kapitalkontoen.

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

### Andre egenkapitalkonti

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

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

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

### Ikke-forringelsesklausul

Ifølge vedtægterne kan der ikke ske udbetalinger 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 seneste årsrapport aflagt i henhold til IFRS. Individuelle kapitalkonti og henlæggelse til særlige formål er ikke omfattet af ikke-forringelsesklausulen.

### Minoritetsinteresser

Datterselskabernes poster indregnes fuldt ud i koncernregnskabet. Minoritetsinteressers andel af årets resultat og af egenkapitalen i datterselskaber, som ikke er 100 procent ejet, indregnes som en del af henholdsvis koncernens resultat og egenkapital, men vises særskilt.

Minoritetsinteresser måles ved første indregning enten til dagsværdien af ejerandelen eller til den forholdsmæssige andel af dagsværdien af de købte virksomheders identificerede aktiver, passiver og eventualforpligtelser. Målingsmetoden for minoritetsinteresser vælges ud fra den enkelte transaktion og oplyses i note 3.5 vedrørende virksomhedssammenslutninger.

# Pengestrømme

(mEUR)	Note	2018	2017
EBITDA		767	738
Tilbageførsel af gevinst ved salg af virksomhed	3.5	-	-44
EBITDA, eksklusive gevinst ved salg af virksomhed		767	694
Tilbageførsel af andel af resultat i joint ventures og associerede virksomheder	3.3	-29	-37
Ændring i nettoarbejdskapital	2.1	90	-200
Ændring i øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser		-73	8
Tilbageførsel af øvrige driftsposter uden likviditetsvirkning		-43	-10
Udbytte modtaget, joint ventures og associerede virksomheder		11	7
Betalte renter		-46	-52
Modtagne renter		1	5
Betalt skat	5.1	-29	-29
<b>Pengestrømme fra driftsaktiviteter</b>		<b>649</b>	<b>386</b>
Investering i immaterielle aktiver	3.1	-55	-50
Investering i materielle aktiver	3.2	-383	-248
Salg af materielle aktiver	3.2	13	12
Driftsmæssige investeringsaktiviteter		-425	-286
<i>Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter</i>		<i>224</i>	<i>100</i>
Salg af finansielle aktiver		44	-
Køb af virksomheder	3.5	-51	-7
Salg af virksomheder	3.5	-	74
Finansielle investeringsaktiviteter		-7	67
<b>Pengestrømme fra investeringsaktiviteter</b>		<b>-432</b>	<b>-219</b>
<i>Frie pengestrømme</i>		<i>217</i>	<i>167</i>

(mEUR)	Note	2018	2017
<b>Finansiering</b>			
Efterbetaling vedrørende forudgående regnskabsår		-121	-120
Udbetalt fra egenkapital vedrørende udtrådte andelshavere		-38	-28
Lån optaget, netto	4.2.c	5	32
Indbetaling til pensionsforpligtelser		-37	-39
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter</b>		<b>-191</b>	<b>-155</b>
<b>Nettopengestrømme</b>		<b>26</b>	<b>12</b>
Likvider 1. januar		91	84
Valutakursregulering af likvide beholdninger		2	-5
<b>Likvider 31. december</b>		<b>119</b>	<b>91</b>
<b>Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter</b>		<b>2018</b>	<b>2017</b>
<i>Specifikation</i>			
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		649	386
Driftsmæssige investeringsaktiviteter		-425	-286
<i>Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter</i>		<i>224</i>	<i>100</i>
<b>Frie pengestrømme</b>		<b>2018</b>	<b>2017</b>
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		649	386
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter		-432	-219
<b>Frie pengestrømme</b>		<b>217</b>	<b>167</b>



# Pengestrømme *(fortsat)*



## Solide pengestrømme fra driftsaktiviteter og øgede investeringer

Pengestrømme fra driftsaktiviteter steg med 68 procent til 649 millioner EUR sammenlignet med 386 millioner EUR sidste år. Nettoarbejdskapitalen bidrog med en forbedring af likviditeten på 90 millioner EUR sammenlignet med sidste år, hvor vi oplevede en negativ udvikling på 200 millioner EUR. Nettopositionen af andre arbejdskapitalposter blev forbedret, primært som følge af tilbagebetaling af et tidligere moms lån. Poster uden likviditetsvirkning var hovedsageligt påvirket af gevinsten ved omvurdering i forbindelse med trinvis overtagelse af Arla Foods Ingredients S.A. og Svensk Mjölks Ekonomisk förening.

Efter driftsinvesteringer på 425 millioner EUR, der skyldes højere CAPEX-investeringer, sammenlignet med 286 millioner EUR sidste år udgjorde frie pengestrømme fra driften 224 millioner EUR. Frie pengestrømme fra driften er de likvide beholdninger, som virksomhedens normale drift genererer.

Som følge af vores investeringsaktiviteter, der primært er relateret til købet af Yeo Valley Dairies Ltd. i Storbritannien og erhvervelsen af de resterende aktier i Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina, udgør de frie pengestrømme 217 millioner EUR. Frie pengestrømme er et udtryk for de likvide beholdninger, som genereres efter investeringsaktiviteter.

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter blev ændret med 40 millioner EUR fra 2017 til 2018. Der blev foretaget en efterbetaling på 121 millioner EUR relateret til resultatdisponeringen for 2017. Yderligere blev der udbetalt 38 millioner EUR i individuel kapital til ejere, der udtrådte af andelsselskabet.

Likvider udgjorde pr. 31. december 2018 119 millioner EUR mod 91 millioner EUR året før.

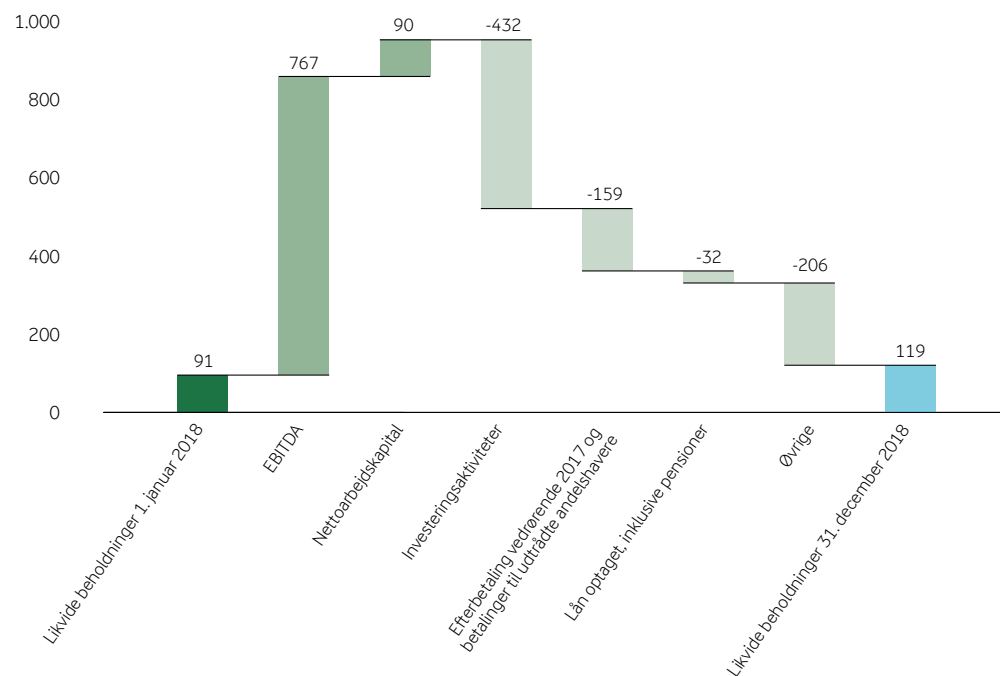


## Anvendt regnskabspraksis

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

## Udvikling i pengestrømme

(mEUR)



# Introduktion til noter

De følgende afsnit indeholder yderligere oplysninger til supplerings af hovedregnskabet.

## Grundlag for aflæggelse

Årsrapporten er baseret på koncernens månedsrapportering. Koncernenhederne skal aflægge regnskab under anvendelse af standardregnskabsprincipper i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU.

Oplysningerne i årsrapporten klassificeres i ensartede poster i årsregnskabet som krævet i IAS 1. Yderligere oplysninger om grundlaget for aflæggelsen og anvendt regnskabspraksis findes i note 5.6.

## Alternative resultatmål

Koncernen fremlægger en række resultatindikatorer (KPI'er) som supplement til de regnskabstal, der beregnes og præsenteres i overensstemmelse med IFRS. Nogle af disse klassificeres som alternative resultatmål, hvor Arlaintjeningen er den vigtigste.

Yderligere oplysninger om Arlaintjeningen og andre alternative resultatmål findes i regnskabsberetningen på [side 53-63](#), i [note 1.4](#) og i ordlisten på [side 123-124](#).

## Anvendelse af væsentlighed

Ved udarbejdelsen af årsrapporten fokuserer ledelsen på at præsentere oplysninger, der anses for væsentlige for vores interessenter.

Oplysninger, der er påkrævet i henhold til IFRS, indregnes i årsrapporten, medmindre oplysningerne anses for uvæsentlige for brugerne af årsrapporten. Væsentlighedskriteriet anvendes ikke for poster, som skal oplyses med henblik på kontrol.

## 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 med GBP og SEK, og transaktioner vedrørende salg i USD eller USD-relaterede valutaer. Yderligere oplysninger findes i note 4.3.2.

## 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 vedrører:

### Måling af omsætning og rabatter

Omsætningen med fradrag af rabatter indregnes, når varerne overføres til kunderne. Skønnene anvendes ved måling af periodiseringer vedrørende rabatter og andre salgsfremmende foranstaltninger. Hovedparten af rabatterne beregnes på grundlag af vilkår aftalt med kunden. For nogle kundeforhold afhænger den endelige afregning af rabatten af fremtidige mængder, priser og andre foranstaltninger. Der er således til en vis grad et element af usikkerhed i forbindelse med den præcise værdi. Yderligere oplysninger findes i note 1.1.

### Værdiansættelse af goodwill

Der anvendes skøn ved vurderingen af nytteværdien af goodwill. Goodwill afskrives ikke, men testes årligt for værdiforringelse. Der foretages væsentlige skøn ved vurderingen af forventede fremtidige pengestrømme og bestemmelse af diskonteringsfaktorer. Størstedelen af vores goodwill allokeres til aktiviteter i Storbritannien. Efter Brexit vil de forventede pengestrømme, der understøtter den regnskabsmæssige værdi af goodwill, i sagens natur være mere usikre. Yderligere oplysninger findes i note 3.1.1.

### Vurdering af indflydelsen og klassifikationen af investeringer

Efter købet af Gefleortens sidste år fik Arla i 2018 tildelt størstedelen af stemmerettighederne i Svensk Mjölök i Sverige. På denne baggrund har ledelsen konkluderet, at kapitalandelen i foreningen skal omklassificeres fra en associeret virksomhed til et datterselskab. Ledelsen har endvidere vurderet, at repræsentanter fra koncernen har betydelig indflydelse i COFCO Dairy Holdings Limited og Lantbrukarnas Riksförbund. På det grundlag er kapitalandelen blevet klassificeret som associerede virksomheder. Yderligere oplysninger findes i note 3.3 og 3.5.

### Værdiansættelse af varebeholdninger

Vurderingen af varebeholdningernes netto-realiseringsværdi er baseret på et skøn. Først og fremmest omfatter dette en vurdering af forventede fremtidige markedspriser og kvaliteten af visse produkter inden for ostekategorien, hvoraf nogle skal modne i op til to år. Yderligere oplysninger findes i note 2.1.

### Værdiansættelse af pensionsforpligtelser

Ved måling af koncernens ydelsesbaserede pensionsordninger foretages der skøn, når der skal fastsættes aktuariemæssige forudsætninger som diskonteringsfaktor, forventede fremtidige lønstigninger, inflation og dødelighed. De aktuariemæssige forudsætninger varierer fra land til land baseret på nationale økonomiske og sociale forhold. De fastsættes under anvendelse af tilgængelige markedsdata og sammenlignes med benchmarks for at sikre, at de fastsættes konstant fra år til år og i overensstemmelse med bedste praksis. Yderligere oplysninger findes i note 4.7.

## Note 1.1 Omsætning



### Stærkere salgsmix og forbedrede brandpositioner

Omsætningen steg med 0,8 procent til 10.425 millioner EUR sammenlignet med 10.338 millioner EUR sidste år. Den underliggende udvikling i omsætningen, eksklusive valutaeffekter og M&A-aktiviteter, udgør en stigning på 2,0 procent sammenlignet med sidste år. Den vigtigste drivkraft for væksten i salget var et forbedret produktmix. Mælkeindvejeningen var på 13,9 milliarder kg, hvilket er uændret i forhold til mælkeindvejeningen på 13,9 milliarder kg sidste år.

Omsætningen fra strategiske brands steg med 3,1 procent sammenlignet med 3,0 procent sidste år. Efter en kraftig stigning i salgspriserne sidste år faldt priserne med 0,5 procent for helåret.

Europa er Arlas største forretningsområde og udgør 62,4 procent af den samlede omsætning, hvilket svarer til et mindre fald på 0,9 procent i forhold til sidste år. Omsætningen i Europa faldt med 61 millioner EUR, primært drevet af den negative valutaeffekt på 108 millioner EUR, som blev delvist opvejet af købet af Yeo Valley Dairies Ltd. (Storbritannien) og Gefleortens AB (Sverige). Salg af strategisk brandede produkter i Europa udgjorde 50,4 procent af omsætningen, hvilket er 2,1 procentpoint højere end sidste år.

International tegned sig for 15,1 procent af den samlede omsætning sammenlignet med 15,6 procent sidste år. International-andelen af omsætningen for detailhandel og foodservice udgjorde 19,6 procent sammenlignet med 20,2 procent sidste år. Omsætningen for strategiske brands i International udgjorde 85,0 procent. Internationals andel af omsætningen var negativt påvirket af valutaeffekter, der primært skyldes udviklingen i USD.

Fratrukket valutaeffekter steg Internationals omsætning med 1,7 procent.

Arla Foods Ingredients stod for 6,3 procent af den samlede omsætning, hvilket er uændret i forhold til sidste år. Omsætningen steg som følge af øget salg af værdiforædlede produkter og fuld konsolidering af Arla Foods Ingredients S.A., vores joint venture i Argentina. Stigningen blev modsvaret af en nedgang i vores tredjepartsproduktion i Kina.

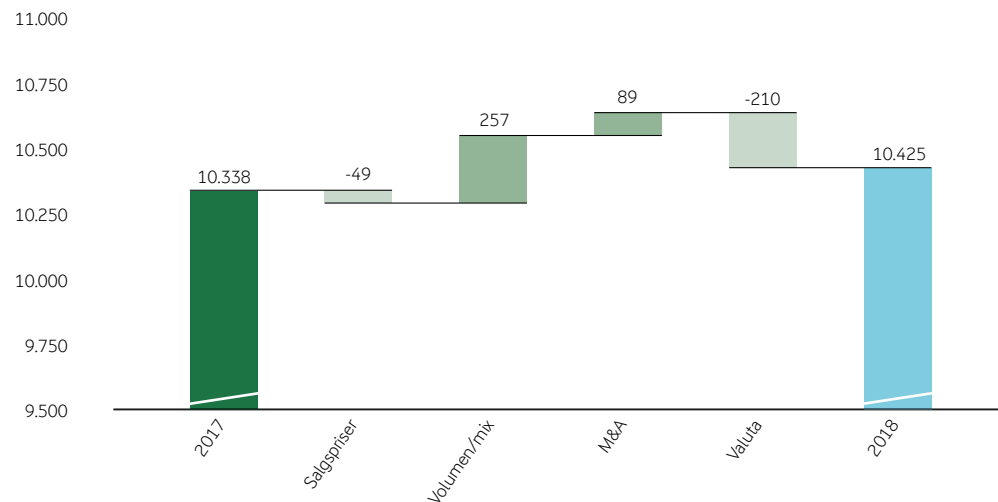
Trading og øvrige forretningsområder udgjorde 16,2 procent af den samlede omsætning og steg med 12,4 procent til 1.690 millioner EUR mod 1.503 millioner EUR sidste år. Dette var en direkte følge af en strategisk beslutning om at øge Trading-aktiviteterne inden for lønsomme råvarer og fokusere mindre på mælkehandel.

Købet af Yeo Valley Dairies Ltd. (Storbritannien) og erhvervelsen af de resterende aktier i Arla Foods Ingredients S.A. (Argentina) kombineret med omsætningen for hele året i Gefleortens AB (Sverige), der blev købt sidste år, bidrog til en omsætningsstigning på 89 millioner EUR.

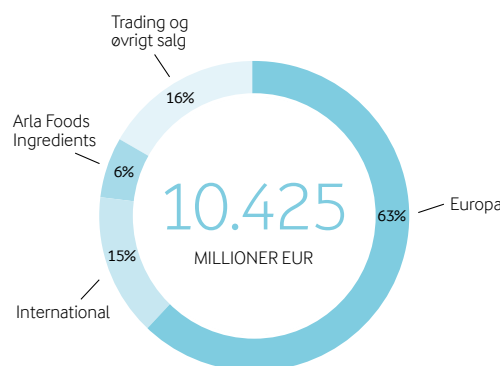
Arlas omsætning blev negativt påvirket af valutakursudviklinger på 210 millioner EUR, der primært kan henføres til devalueringen af SEK, USD og GBP.

### Udvikling i omsætningen

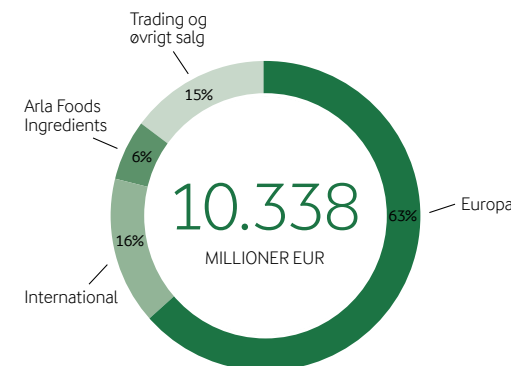
(mEUR)



### Omsætning fordelt på forretningsområder, 2018



### Omsætning fordelt på forretningsområder, 2017



## Note 1.1 Omsætning (fortsat)

<b>Tabel 1.1.a Omsætning fordelt på lande</b> (mEUR)	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>Andel af omsætningen i 2018</b>
Storbritannien	2.725	2.614	26%
Sverige	1.481	1.522	14%
Tyskland	1.447	1.525	14%
Danmark	1.094	1.031	10%
Holland	507	460	5%
Finland	320	304	3%
Kina	276	302	3%
Saudi-Arabien	244	261	2%
Belgien	240	215	2%
USA	171	179	2%
Øvrige*	1.920	1.923	19%
<b>I alt</b>	<b>10.425</b>	<b>10.338</b>	

\*Øvrige lande omfatter blandt andet Oman, Canada, De Forenede Arabiske Emirater, Spanien, Frankrig og Australien. Tabel 1.1.a viser den samlede omsætning pr. land og omfatter alt salg i de pågældende lande, uanset organisationsstruktur. Tallene kan derfor ikke sammenlignes med gennemgangen af forretningsområderne på side 30-35.

<b>Tabel 1.1.b Omsætning fordelt på brands</b> (mEUR)	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Arla®	3.034	3.026
Castello®	180	182
Lurpak®	561	528
Puck®	352	339
Mælkebaserede drikkevarer	248	225
Øvrige understøttede brands	375	367
Arla Foods Ingredients	652	651
Ikke-strategiske brands og øvrige	5.023	5.020
<b>I alt</b>	<b>10.425</b>	<b>10.338</b>



### Anvendt regnskabspraksis

Al omsætning hidrører fra kontrakter med kunder om produktion og levering af mejeriprodukter på tværs af forskellige produktkategorier og i en række geografiske områder. Omsætningen fordelt på forretningsområder eller markeder er baseret på koncernens interne regnskabsafslæggelse.

Omsætningen indregnes i resultatopgørelsen, når leveringsforpligtelsen er opfyldt, og når samtlige forpligtelser i kontrakten er opfyldt. 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, kontanrabatter, 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 normalt tilfældet, når kontrollen med produktet er overdraget til kunden, henset ligeledes til eventuelle rabatter.

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



### Usikkerheder og skøn

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

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.

Arla har indgået kontrakter på salg af rå mælk svarende til cirka 230 millioner i 2019 og cirka 700 millioner EUR i 2020 og de efterfølgende år, baseret på den aktuelle mælkepris.

## Note 1.2 Driftsomkostninger



### Stram omkostningsstyring udfordret af større kompleksitet i produktionen

Driftsomkostningerne steg med 0,6 procent til 10.125 millioner EUR sammenlignet med 10.066 millioner EUR sidste år.

Produktionsomkostningerne steg med 1,2 procent til 8.163 millioner EUR i forhold til 8.063 millioner EUR sidste år. Eksklusiv omkostninger til rå mælk steg produktionsomkostningerne til 3.356 millioner EUR sammenlignet med 3.015 millioner EUR sidste år. På trods af Calcium initiativer, der har medført besparelser på tværs af alle funktioner, er produktionsomkostningerne steget. Øget fokus på salg af brandede produkter, håndtering af flere mælketyper og ekstra logistikomkostninger med henblik på optimering af salget i Trading medførte en stigning i omkostningerne på 274 millioner EUR. Produktionsomkostningerne blev endvidere påvirket af højere markedspriser på energi og transport. På grund af et fald i mælkeprisen havde revurderingen af varebeholdninger en negativ indvirkning på 77 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Endelig steg omkostningerne med 73 millioner EUR som følge af køb af nye selskaber.

Salgs- og distributionsomkostninger faldt med 2,8 procent, primært på grund af valutaeffekter og lavere markedsføringsomkostninger. Omkostninger til forskning og udvikling udgjorde 47 millioner EUR sammenlignet med 37 millioner EUR sidste år. Derudover blev 20 millioner EUR aktiveret i forbindelse med udviklingsaktiviteter. Salgs- og distributionsomkostninger fra nyhvervede enheder udgjorde 10 millioner EUR.

Administrationsomkostninger steg med 3 millioner EUR, primært som følge af fratrædelsesomkostninger og øvrige udgifter knyttet til transformationsprogrammet Calcium.

#### Omkostninger til rå mælk

Omkostningerne til rå mælk faldt med 4,8 procent til 4.807 millioner EUR sammenlignet med 5.048 millioner EUR sidste år. Dette kan primært henføres til lavere markedspriser, der også påvirker vores mælkepris.

#### Ejermælk

Omkostninger til køb af ejermælk faldt med 192 millioner EUR, svarende til et fald på 4,3 procent. Større mængder bidrog til en stigning på 26 millioner EUR, mens en lavere gennemsnitlig acontomælkepris reducerede omkostningerne med 218 millioner EUR.

#### Anden mælk

Omkostninger til anden mælk faldt med 49 millioner EUR, svarende til 8,6 procent, som følge af mindre mængder og lavere markedspriser. Anden mælk består af specialmælk og anden kontraktmælk, der er købt for at imødekomme lokale markedskrav.

#### Personaleomkostninger og FTE

Personaleomkostninger steg med 2,3 procent til 1.246 millioner EUR sammenlignet med 1.218 millioner EUR sidste år. Personaleomkostningerne steg som følge af inflation og tilgang af FTE'er i forbindelse med køb af nye selskaber. Derudover steg personaleomkostningerne med 8 millioner EUR på grund af en domstolsafgørelse om udligning af garanterede minimumspensioner i Storbritannien, hvor Arla måtte indregne et engangsbeløb vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger. Stigningen blev delvist modsvaret af ændringen i valutakurser.

Inden for salg og distribution samt administration steg personaleomkostningerne med 3,0 procent. Personaleomkostninger relateret til produktionen steg med 1,7 procent.

Det samlede antal FTE'er steg med 217 som følge af udvidelse af aktiviteterne i International og Arla Foods Ingredients. Stigningen blev delvist modsvaret af reduktioner på de fleste andre markeder som følge af Calcium.

#### Markedsføringsomkostninger

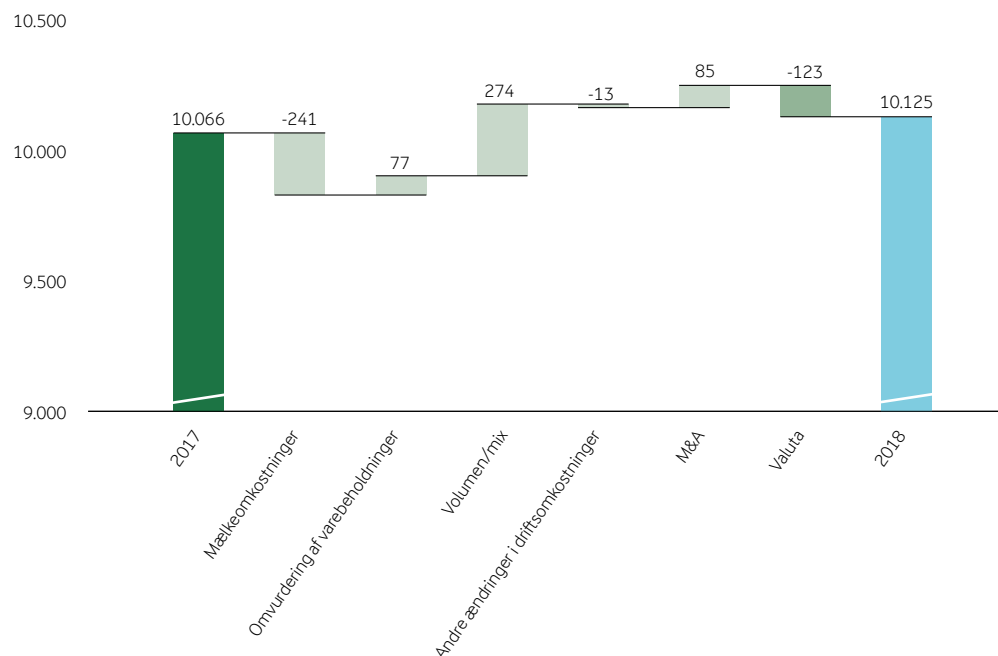
Markedsføringsomkostninger faldt med 12,3 procent til 263 millioner EUR sammenlignet med 300 millioner EUR sidste år. Øget effektivitet, herunder insourcing af centrale markedsføringsaktiviteter hjulpet på vej af Calcium-transmutationsprogrammet, gjorde det muligt

at reducere omkostningerne. Der er foretaget en række større markedsføringsinvesteringer blandt andet for at styrke Arla-brandet gennem "indre styrke"-kampagner, lancering af Lurpak Softest® i Storbritannien samt satsning på digitale kundeengagement i Mellemøsten. Læs mere på [side 23](#).

#### Af- og nedskrivninger

Af- og nedskrivninger steg med 2,8 procent til 363 millioner EUR sammenlignet med 353 millioner EUR sidste år. Dette skyldtes større investeringer.

#### Udvikling i driftsomkostninger (mEUR)



## Note 1.2 Driftsomkostninger (fortsat)

**Tabel 1.2.a Driftsomkostninger fordelt på funktion**

(mEUR)	2018	2017
Produktionsomkostninger	8.163	8.063
Salgs- og distributionsomkostninger	1.540	1.584
Administrationsomkostninger	422	419
<b>I alt</b>	<b>10.125</b>	<b>10.066</b>

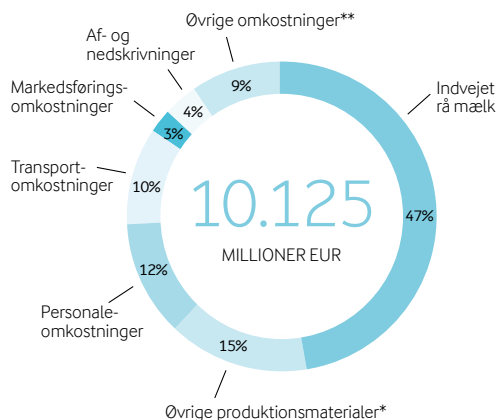
**Specifikation:**

Indvejet rå mælk	4.807	5.048
Øvrige produktionsmaterialer*	1.468	1.231
Personaleomkostninger	1.246	1.218
Transportomkostninger	1.037	1.002
Markedsføringsomkostninger	263	300
Af- og nedskrivninger	363	353
Øvrige omkostninger**	941	914
<b>I alt</b>	<b>10.125</b>	<b>10.066</b>

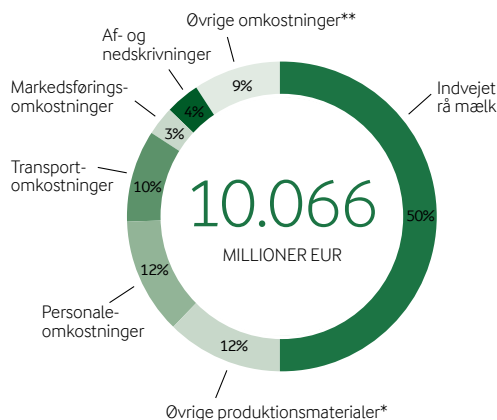
\*Øvrige produktionsmaterialer omfatter emballage, tilsætningsstoffer, hjælpematerialer og ændring i varebeholdninger

\*\*Øvrige omkostninger omfatter primært vedligeholdelse, energi og IT

**Omkostninger fordelt på type, 2018**



**Omkostninger fordelt på type, 2017**



**Tabel 1.2.b Indvejet rå mælk**

(mEUR)	2018		2017	
	Indvejet i mkg	mEUR	Indvejet i mkg	mEUR
Ejermælk	12.446	4.286	12.373	4.478
Anden mælk	1.457	521	1.564	570
<b>I alt</b>	<b>13.903</b>	<b>4.807</b>	<b>13.937</b>	<b>5.048</b>

**Tabel 1.2.c Personaleomkostninger**

(mEUR)	2018	2017
Lønninger og vederlag	1.055	1.034
Pensioner – bidragsbaserede pensionsordninger	74	72
Pensioner – ydelsesbaserede pensionsordninger	11	4
Øvrige omkostninger til social sikring	106	108
<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>1.246</b>	<b>1.218</b>

**Personaleomkostninger vedrører:**

Produktionsomkostninger	703	691
Salgs- og distributionsomkostninger	331	336
Administrationsomkostninger	212	191
<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>1.246</b>	<b>1.218</b>

Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	19.190	18.973
---	--------	--------

**Tabel 1.2.d Af- og nedskrivninger**

(mEUR)	2018	2017
Afskrivninger, immaterielle aktiver	57	54
Afskrivninger, materielle aktiver	306	299
<b>Af- og nedskrivninger i alt</b>	<b>363</b>	<b>353</b>

**Af- og nedskrivninger vedrører:**

Produktionsomkostninger	277	280
Salgs- og distributionsomkostninger	40	36
Administrationsomkostninger	46	37
<b>Af- og nedskrivninger i alt</b>	<b>363</b>	<b>353</b>

## Note 1.2 Omkostninger (fortsat)



### Anvendt regnskabspraksis

#### Produktionsomkostninger

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

#### Salgs- og distributionsomkostninger

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

#### Administrationsomkostninger

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

## Note 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger



### Positiv påvirkning fra engangsposter

Øvrige driftsindtægter, netto, udgjorde 75 millioner EUR sammenlignet med 32 millioner EUR sidste år. Stigningen kan henføres til bilæggelse af tvister, gevinst ved omvurdering i forbindelse med trinvis overtagelse af enheder (se note 3.5) og en negativ effekt af sikringsaktiviteter. Øvrige poster omfatter nettoresultatet fra salg af overskudsenergi og effekten af andre poster, der ikke indgår i de normale mejeriaktiviteter.



### Anvendt regnskabspraksis

Øvrige driftsindtægter og -omkostninger består af poster uden for almindelig mejeridrift. Disse omfatter poster såsom gevinster og tab ved bilæggelse af tvister, gevinster ved omvurdering i forbindelse med trinvis overtagelse af enheder (se note 3.5), nettoresultatet fra finansielle sikringsaktiviteter og nettoresultatet fra produktion og salg af energi fra vores biogasanlæg. Endvidere omfatter de gevinster og tab ved afhændelse af anlægsaktiver, der ikke længere anvendes i vores mejeridrift.

**Tabel 1.3 Øvrige driftsindtægter, netto**  
(mEUR)

	2018	2017
Øvrige driftsindtægter	118	71
Øvrige driftsomkostninger	-43	-39
	75	32
<b>Specifikation:</b>		
Indtægter fra bilæggelse af tvister	47	-
Gevinst ved omvurdering i forbindelse med trinvis overtagelse af enheder	29	-
Effekt af sikringsaktiviteter, netto	-5	29
Øvrige poster, netto	4	3
<b>Øvrige driftsindtægter i alt, netto</b>	<b>75</b>	<b>32</b>

## Note 1.4 Arlaintjening



### Lavere markedspriser, der blev delvist modsvaret af et positivt volumen/mix og lavere omkostninger, medførte et lille fald i Arlaintjeningen.

Et vigtigt nøgletal for Arlas overordnede indtjening er Arlaintjeningen. Dette er udtryk for den værdi, der tilføres hvert kilo mælk leveret af vores andelshavere. Arlaintjeningen beregnes som den standardiserede acontomælkepris, som er indregnet i produktionsomkostningerne, tillagt Arla Foods ambass

andel af årets resultat divideret med den indvejede mælkemængde for 2018. Arlaintjeningen var på 36,4 EUR-cent/kg ejermælk sammenlignet med 38,1 EUR-cent/kg ejermælk sidste år. Læs mere på side 56.

**Tabel 1.4 Arlaintjening**

	2018			2017		
	mEUR	Volumen i mkg	EUR-cent/kg	mEUR	Volumen i mkg	EUR-cent/kg
Ejermælk	4.286	12.446	34,4	4.478	12.373	36,2
Regulering til standardmælk (4,2% fedt, 3,4% protein)			-0,3			-0,4
Årets resultat	290		2,3	285		2,3
<b>I alt</b>		<b>12.446</b>	<b>36,4</b>		<b>12.373</b>	<b>38,1</b>

## Note 2.1 Nettoarbejdskapital, øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser



### Stærkt fokus på varebeholdninger og betalingsbetingelser forbedrer arbejdskapitalen

Nettoarbejdskapitalen faldt med 76 millioner EUR til 894 millioner EUR, hvilket svarer til et fald på 7,8 procent sammenlignet med sidste år. Korrigeret for M&A og valutaeffekter blev der frigjort likviditet fra nettoarbejdskapitalen på 101 millioner EUR. Denne positive udvikling skyldes Arlas løbende bestræbelser på at optimere nettoarbejdskapitalen, herunder gennem øget brug af globale indkøbsaftaler, optimering af varebeholdninger, forbedrede betalingsbetingelser og anvendelse af finansieringsordninger for leverancer over for kunder og leverandører. Samlet set blev nettoarbejdskapitalen målt i dage forbedret med 3,8 i forhold til sidste år. Dette tal beregnes som ændringen i tilgodehavender fra salg, varebeholdninger og leverandørgæld i forhold til henholdsvis omsætning og produktionsværdi målt i dage.

Eksklusiv gæld vedrørende ejermælk faldt nettoarbejdskapitalen med 72 millioner EUR.

#### Varebeholdninger

Varebeholdningerne faldt med 52 millioner EUR til 1.074 millioner EUR sammenlignet med 1.126 millioner EUR sidste år. Fratrasket valuta- og M&A-effekter faldt varebeholdningerne med 63 millioner EUR, hovedsageligt på grund af optimerede lagerpositioner og udviklingen i mælkeprisen.

#### Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg steg med 47 millioner EUR til 989 millioner EUR sammenlignet med 942 millioner EUR sidste år. Nettostigningen var på 36 millioner EUR, eksklusiv valuta- og M&A-effekter. Stigningen skyldes en beslutning om at begrænse brugen af finansieringsordninger, som tilbydes af kunder. Dette var muligt på grund af en stærk likviditet og resulterede i omkostningsbesparelser. På trods af stigningen i tilgodehavender blev forfaldne beløb reduceret med 8 millioner EUR i forhold til sidste år takket være et stærkt fokus på inddrivelse.

Implementeringen af IFRS 9 og modellen for forventede tab den 1. januar 2018 havde kun en begrænset effekt på værdiansættelsen af tilgodehavender fra salg. Yderligere oplysninger findes i note 5.6.

Eksponering for kreditrisiko på tilgodehavender fra salg styres af koncernpolitikker. Kreditrammer fastsættes på grundlag af kundens finansielle stilling og de aktuelle markedsvilkår. Generelt kræves det ikke, at kunderne stiller sikkerhed for deres gæld til Arla. Koncernens kundeportefølje er kendetegnet ved stor spredning, hvad angår geografi, branche og kundernes størrelse. Koncernen var ikke ekstraordinært eksponeret for kreditrisici i forhold til enkelte større kunders betalingssevne, men alene for de generelle kreditrisici i detailbranchen. Historisk set har nedskrivninger af uerholdelige beløb ligget på et relativt lavt niveau, hvilket også var tilfældet i 2018. Et tab for debitorer på 2 millioner EUR er indregnet i resultatopgørelsen sammenlignet med 4 millioner EUR sidste år.

#### Leverandørgæld og anden gæld

Leverandørgæld og anden gæld steg med 71 millioner EUR til 1.169 millioner EUR sammenlignet med 1.098 millioner EUR sidste år. Ændringen i leverandørgæld og anden gæld, eksklusiv ejermælk, valuta- og M&A-effekter, udgjorde en stigning på 69 millioner EUR. Stigningen var drevet af et Calcium-initiativ, der skal øge brugen af globale indkøbsaftaler, skabe forbedrede betalingsbetingelser og fremme anvendelsen af finansieringsordninger for leverancer over for kunder og leverandører. Gæld relateret til ejermælk lå på samme niveau som sidste år.

Pr. 31. december 2018 deltog flere af Arlas strategiske leverandører i Supply Chain finansieringsordninger, hvor Supply Chain finansieringsformidleren og relaterede pengeinstitutter fungerer som finansieringspartner. Når en leverandør deltager i en sådan ordning, har han 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 levering 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.

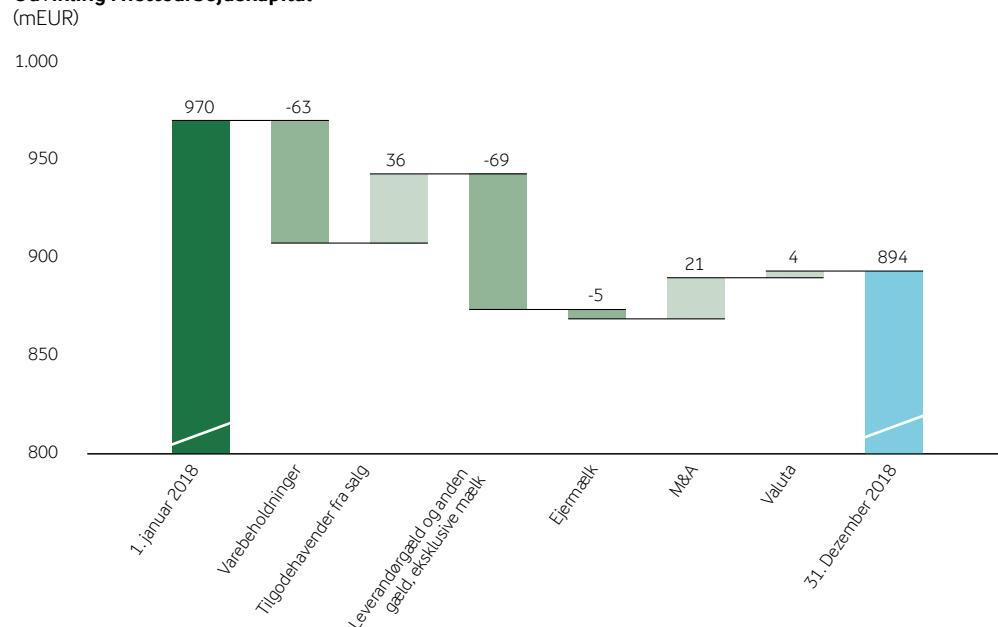
Arlas forpligtelse i denne forbindelse udgøres af fakturaen, der indregnes i leverandørgæld og anden gæld indtil forfaldsdatoen. Ordningen, der medfører udvidede betalingsbetingelser, er en af mange komponenter i det overordnede forhold mellem Arla og koncernens strategiske leverandører, som skal forbedre likviditeten for begge parter. Såfremt en Supply Chain-finansieringsordning nedlægges, er likviditetsrisikoen for Arla begrænset, og den enkelte leverandørs betalingsbetingelser vil fortsat være gældende. Betalingsbetingelserne for leverandører, der deltager i ordningerne, er maksimalt 180 dage. Disse ordninger har en positiv effekt på vores nettoarbejdskapital.

#### Øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser

Øvrige tilgodehavender steg med 72 millioner EUR til 254 millioner EUR sammenlignet med 182 millioner EUR sidste år. Øvrige tilgodehavender omfatter, men er ikke begrænset til, momstilgodehavender, indskud og tilskud. Stigningen skyldes primært tilbagebetaling af et moms lån, der i tidligere år blev modregnet i tilsvarende momstilgodehavender.

Øvrige kortfristede forpligtelser steg med 13 millioner EUR til 292 millioner EUR mod 279 millioner EUR sidste år. Øvrige kortfristede forpligtelser omfatter HR-relateret gæld på 170 millioner EUR.

#### Udvikling i nettoarbejdskapital (mEUR)



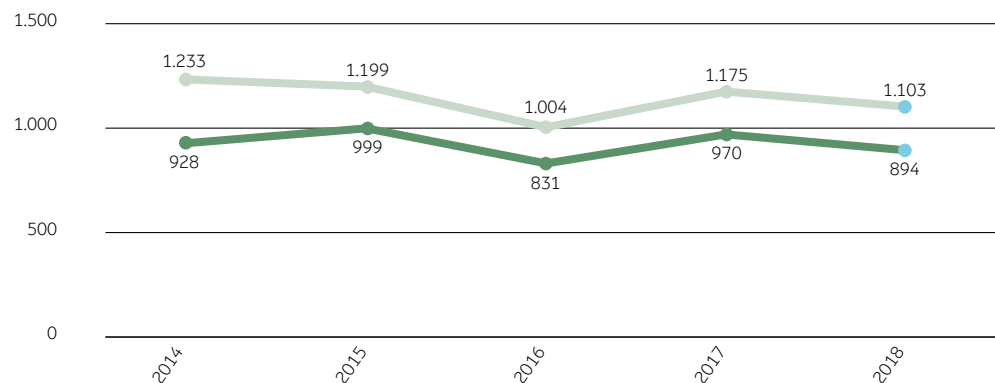


## Note 2.1 Nettoarbejdskapital, øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser (fortsat)

**Tabel 2.1.a Nettoarbejdskapital**  
(mEUR)

	2018	2017
Varebeholdninger	1.074	1.126
Tilgodehavender fra salg	989	942
Leverandørgæld og anden gæld	-1.169	-1.098
<b>Nettoarbejdskapital</b>	<b>894</b>	<b>970</b>

**Nettoarbejdskapital**  
(mEUR)



● Nettoarbejdskapital eksklusiv gæld vedrørende ejermælk  
● Nettoarbejdskapital

**Tabel 2.1.b Varebeholdninger**  
(mEUR)

	2018	2017
Varebeholdninger før nedskrivninger	1.099	1.153
Nedskrivninger	-25	-27
<b>Varebeholdninger i alt</b>	<b>1.074</b>	<b>1.126</b>
Råvarer og hjælpematerialer	260	264
Varer under fremstilling	332	366
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer	482	496
<b>Varebeholdninger i alt</b>	<b>1.074</b>	<b>1.126</b>

**Tabel 2.1.c Tilgodehavender fra salg**  
(mEUR)

	2018	2017
Tilgodehavender fra salg før hensættelse til forventede tab	1.000	954
Hensættelse til forventede tab (I 2017 faktiske tab)	-11	-12
<b>Tilgodehavender fra salg i alt</b>	<b>989</b>	<b>942</b>

**Tabel 2.1.d Forfaldne tilgodehavender fra salg**  
(mEUR)

	2018		2017	
	Regnskabsmæssig værdi, brutto	Andel af forventede tab	Regnskabsmæssig værdi, brutto	Andel af afholdte tab
Ikke forfaldne	808	0%	755	0%
Forfaldne under 30 dage	131	0%	145	0%
Forfaldne mellem 30 og 89 dage	33	3%	33	3%
Forfaldne over 90 dage	28	29%	22	41%
<b>Tilgodehavender fra salg i alt</b>	<b>1.000</b>		<b>954</b>	

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.

## Note 2.1 Nettoarbejds kapital, øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser (fortsat)



### Anvendt regnskabspraksis

#### Varebeholdninger

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

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

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

#### Tilgodehavender fra salg

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

Forventede tab vurderes for større individuelle tilgodehavender eller i grupper på porteføljeniveau baseret på tilgodehavendernes alder og løbetid samt tidligere erfaringer med tab. De beregnede forventede tab korrigeres for specifikke væsentlige negative udviklinger i geografiske områder. I 2017 var tab på tilgodehavender fra salg baseret på den faktiske tabsmodel i henhold til IAS 39.

#### Leverandørgæld og anden gæld

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

#### Øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser

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



### Usikkerheder og skøn

#### Varebeholdninger

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

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

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

#### Tilgodehavender

Beregningen af forventede tab er baseret på en matematisk 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 hensættelse til forventede tab, anses sædvanligvis for at være begrænset. Hvis en kundes betalingsevne forringes i fremtiden, kan yderligere nedskrivninger dog være nødvendige.

Kundespecifikke bonuser 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.

## Note 3.1 Immaterielle aktiver



### Immaterielle aktiver steg som følge af opkøb

Immaterielle aktiver udgjorde 887 millioner EUR, hvilket er en stigning på 76 millioner EUR sammenlignet med sidste år.

#### Goodwill

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill udgjorde 597 millioner EUR i forhold til 596 millioner EUR sidste år. Goodwill steg som følge af købet af Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina, men blev i høj grad modsvaret af valutaeffekter. Ud af den samlede regnskabsmæssige værdi af goodwill vedrørte 463 millioner EUR aktiviteter i Storbritannien mod 470 millioner EUR året før. Faldet i goodwill skyldtes valutakursreguleringer. Yderligere oplysninger findes i note 3.1.1.

#### Licenser og varemærker

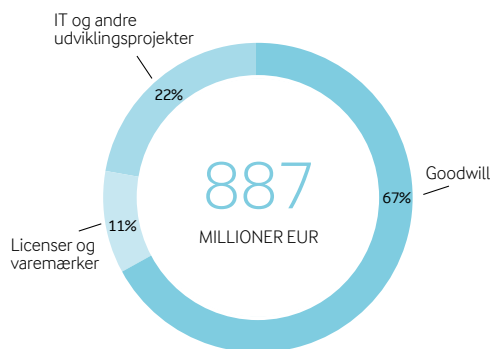
Den regnskabsmæssige værdi af licenser og varemærker udgjorde 96 millioner EUR sammenlignet med 26 millioner EUR sidste år. Stigningen skyldes varemærker indregnet i forbindelse med købet af

Yeo Valley og konsolideringen af Svensk Mjölök. Andre store brands omfatter Cocio®, Anchor® og Hansano®. De strategiske brands Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck® er interne varemærker og aktiveres derfor ikke. Arla har licens til at fremstille, distribuere og markedsføre drikkeklare Starbucks™ kaffedrikke i henhold til en langsigtet strategisk licensaftale, der ikke aktiveres.

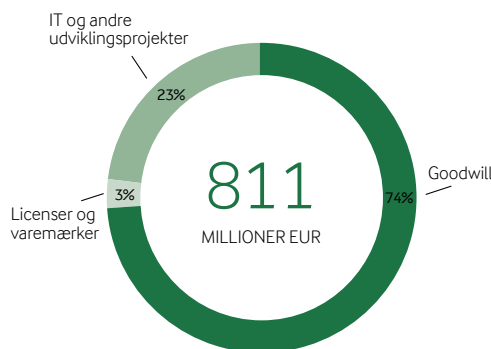
#### IT og andre udviklingsprojekter

Den regnskabsmæssige værdi af IT og andre udviklingsprojekter var 194 millioner EUR mod 189 millioner EUR sidste år. Koncernen fortsatte med at investere i udviklingen af IT. I 2018 fortsatte koncernen med at forbedre sine SAP-adgangskontroller og indførte samtidig omfattende løsninger til at understøtte styringen af GDPR og processen vedrørende produktlivscyklus. Andre aktiverede udviklingsomkostninger omfatter innovationsaktiviteter og udvikling af nye produkter.

### Immaterielle aktiver, 2018



### Immaterielle aktiver, 2017



**Tablet 3.1.a Immaterielle aktiver**

(mEUR)	Goodwill	Licenser og varemærker	IT og andre udviklingsprojekter	I alt
<b>2018</b>				
Kostpris 1. januar	597	99	380	1.076
Valutakursreguleringer	-8	-2	-2	-12
Tilgange	-	-	55	55
M&A	9	74	-	83
Reklassifikation	-	-1	4	3
Afgange	-	0	-6	-6
<b>Kostpris 31. december</b>	<b>598</b>	<b>170</b>	<b>431</b>	<b>1.199</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar	-1	-73	-191	-265
Valutakursreguleringer	-	4	-	4
Af- og nedskrivninger for året	-	-5	-52	-57
Afskrivning på afgange	-	-	6	6
<b>Af- og nedskrivninger 31. december</b>	<b>-1</b>	<b>-74</b>	<b>-237</b>	<b>-312</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>597</b>	<b>96</b>	<b>194</b>	<b>887</b>
<b>2017</b>				
Kostpris 1. januar	615	100	327	1.042
Valutakursreguleringer	-19	-2	-2	-23
Tilgange	-	-	50	50
M&A	1	1	-	2
Reklassifikation	-	-	7	7
Afgange	-	-	-2	-2
<b>Kostpris 31. december</b>	<b>597</b>	<b>99</b>	<b>380</b>	<b>1.076</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-70	-147	-217
Valutakursreguleringer	-	2	2	4
Af- og nedskrivninger for året	-1	-5	-48	-54
Afskrivning på afgange	-	-	2	2
<b>Af- og nedskrivninger 31. december</b>	<b>-1</b>	<b>-73</b>	<b>-191</b>	<b>-265</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>596</b>	<b>26</b>	<b>189</b>	<b>811</b>

## Note 3.1 Immaterielle aktiver (fortsat)



### Anvendt regnskabspraksis

#### Goodwill

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

#### Licenser og varemærker

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

#### IT og andre udviklingsprojekter

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

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

		2018	2017
Europa	Storbritannien	463	470
	Finland	40	40
	Sverige	23	23
	Europa generelt	60	60
<b>Europa i alt</b>		<b>586</b>	<b>593</b>
International	Rusland	2	3
<b>International andel</b>		<b>2</b>	<b>3</b>
Arla Foods Ingredients	Argentina	9	-
<b>Arla Foods Ingredients i alt</b>		<b>9</b>	<b>-</b>
<b>I alt</b>		<b>597</b>	<b>596</b>

### Note 3.1.1 Værdiforringelsestest af goodwill



#### Goodwill understøttes af en positiv markedsudvikling trods Brexit-usikkerhed

Goodwill er allokert til relevante aktiviteter inden for forretningsområderne, primært vores aktiviteter i Storbritannien og Finland inden for forretningsområdet Europa, hvor den overvåges med henblik på intern styring.

#### Grundlag for værdiforringelsestest og anvendte skøn

Værdiforringelsestest er baseret på forventede fremtidige pengestrømme fra prognoser og mål, der understøtter vores Good Growth-strategi. Omsætningsvækstrater fremskrives for de enkelte markeder baseret på den forventede udvikling og 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. Omkostningen indregnes med en mælkepris svarende til prisen på tidspunktet for testen. I de anvendte prognoser er den væsentligste forudsætning en fremtidig lønsomhed baseret på en

kombineret effekt af at flytte den indvejede mælk over i værdiforædlede produkter og af mere rentable markeder. Andre væsentlige forudsætninger vedrører bæredygtigheden af forskellige effektiviseringsinitiativer.

#### Testresultater

Værdiforringelsestest viste ikke noget behov for nedskrivning i 2018. I den forbindelse blev der udført følsomhedsberegninger af ændringer i mælkepriser og diskonteringsfaktorer. Usikkerheder omkring Brexit viste sig som risikoregulerede pengestrømme i værdiforringelsestesten. Diskonteringsfaktoren kan stige op til 3 procentpoint, inden der opstår en risiko for et nedskrivningsbehov på goodwill i Storbritannien. Det underliggende resultat i Finland er forbedret i 2018 i forhold til sidste år. Den udførte værdiforringelsestest viste, at de forventede fremtidige pengestrømme understøtter den regnskabsmæssige værdi af vores nettoaktiver, inklusive goodwill.

**Tabel 3.1.1 Værdiforringelsestest**  
(mEUR)

	Vigtigste forudsætninger	
	Diskonteringsfaktor, efter skat	Diskonteringsfaktor, før skat
<b>2018</b>		
Storbritannien	7,1%	8,7%
Finland	6,3%	7,8%
Sverige	6,4%	8,2%
Europa generelt*	6,3%	7,1%
<b>2017</b>		
Storbritannien	6,9%	8,4%
Finland	6,3%	7,6%
Sverige	6,5%	8,3%
Europa generelt*	6,4%	7,1%

\*Europa generelt omfatter et uvæsentligt goodwillbeløb relateret til Rusland

## Note 3.1 Immaterielle aktiver (fortsat)



### 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 enheder), der i al væsentlighed er uafhængige af indgående pengestrømme fra andre aktiver eller pengestrømsfrembringende enheder. For goodwill, der ikke frembringer i det væsentlige uafhængige indgående pengestrømme, udføres der værdiforringelsestest på det niveau, hvor pengestrømmene anses for i vid udstrækning at være frembragt uafhængigt.

Gruppen af pengestrømsfrembringende enheder fastsættes på baggrund af ledelsesstrukturen og den interne regnskabsafregning. De pengestrømsfrembringende enheder og den tilhørende gruppering revurderes hvert år. Den regnskabsmæssige værdi af goodwill testes for værdiforringelse sammen med de øvrige langfristede aktiver i den pengestrømsfrembringende enhed, hvortil goodwill er allokert. Genindvindingsværdien for goodwill indregnes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra gruppen af pengestrømsfrembringende enheder, som den pågældende goodwill er allokert til, og diskonteres med en diskonteringsfaktor, som afspejler de aktuelle markedsvurderinger af den tidsværdi af penge og de risici, som gælder for aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed.

Enhver nedskrivning af goodwill indregnes som en særskilt post i resultatopgørelsen og kan ikke tilbageføres. Den regnskabsmæssige værdi af øvrige langfristede aktiver vurderes årligt for at bestemme, om der er indikation på værdiforringelse. Aktiverne indregnes i balancen til genindvindingsværdien eller den regnskabsmæssige værdi, hvor denne er lavere.

Genindvindingsværdien af øvrige langfristede aktiver er den højeste værdi af aktivets nytteværdi og markedsværdien, dvs. 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 er en del af.

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



### Usikkerheder og skøn

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

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

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 mål opstillet for budgetperioden 2019-2020. For at afspejle de usikkerheder, der er forbundet med Brexit, er budgetperioden for Storbritannien blevet forlænget til 2023. 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

efterses i løbet af denne proces med udgangspunkt i ledelsens bedste skøn og forventninger. De omfatter forventninger til omsætningsvækst, EBIT-margin og CAPEX i strategiperioden. Forudsætningerne omfatter flytning af indvejet mælk til værdiforædlede produkter, mere rentable markeder og initiativer til omkostningsreduktion. Vækstraten efter strategiperioden er fastsat til den forventede inflation i terminalperioden og forudsætter en nominal vækst på nul.

Efter Brexit-processen er de forventede pengestrømme, der understøtter den regnskabsmæssige værdi af goodwill i Storbritannien, i sagens natur mere usikre. Dette er afspejlet i de risikostregerede pengestrømme, der indgår i værdiforringelsestesten. Læs mere om Brexit på [side 20](#).

#### *Diskonteringsfaktorer*

Der er anvendt en diskonteringsfaktor, Weighted Average Cost of Capital (WACC), for de specifikke forretningsområder, som er baseret på forudsætninger om renter, skattesatser og risikopræmier. WACC er omregnet til en faktor før skat. Ændringer i skøn over de fremtidige pengestrømme eller diskonteringsfaktoren kan medføre meget forskellige værdier.

## Note 3.2 Materielle aktiver



### Strategisk CAPEX understøtter innovation

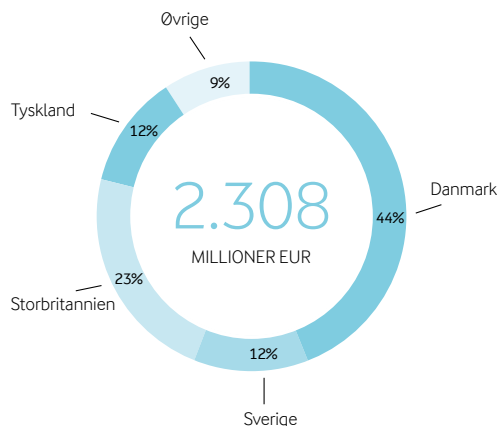
Arlas primære materielle aktiver er placeret i Danmark, Storbritannien, Tyskland og Sverige. Den regnskabsmæssige værdi steg med 96 millioner EUR til 2.308 millioner EUR i 2018, drevet af øgede anlægsinvesteringer (CAPEX).

CAPEX-investeringer steg med 54,4 procent til 383 millioner EUR sammenlignet med 248 millioner EUR sidste år. Dette afspejler det markant øgede CAPEX-budget for 2018, der er godkendt af bestyrelsen, men på grund af projekternes omfang og timing er investeringerne endnu ikke fuldt nået til CAPEX-fasen. Stigningen ses primært inden for aktiver under opførelse

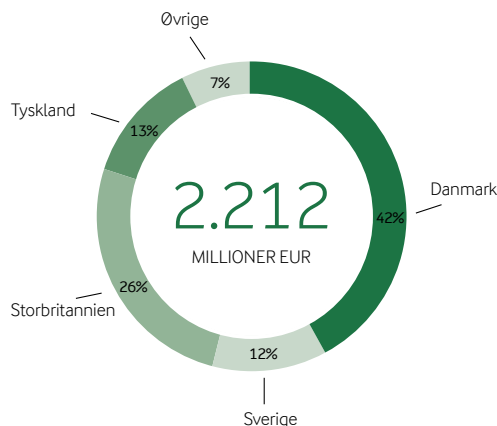
og afspejler øgede investeringer i 2018, der er endnu ikke færdiggjort og aktiveret i de andre primære kategorier af aktiver.

Større investeringer i 2018 omfattede en generel opgradering og udvidelse af produktionsfaciliteter med særligt fokus på vores ingrediensforretning, optimering af produktionskapaciteten inden for kategorierne yoghurt og ernæring samt indledende investeringer i en udvidelse af pulverkapaleteten.

### Materielle aktiver fordelt på lande, 2018



### Materielle aktiver fordelt på lande, 2017



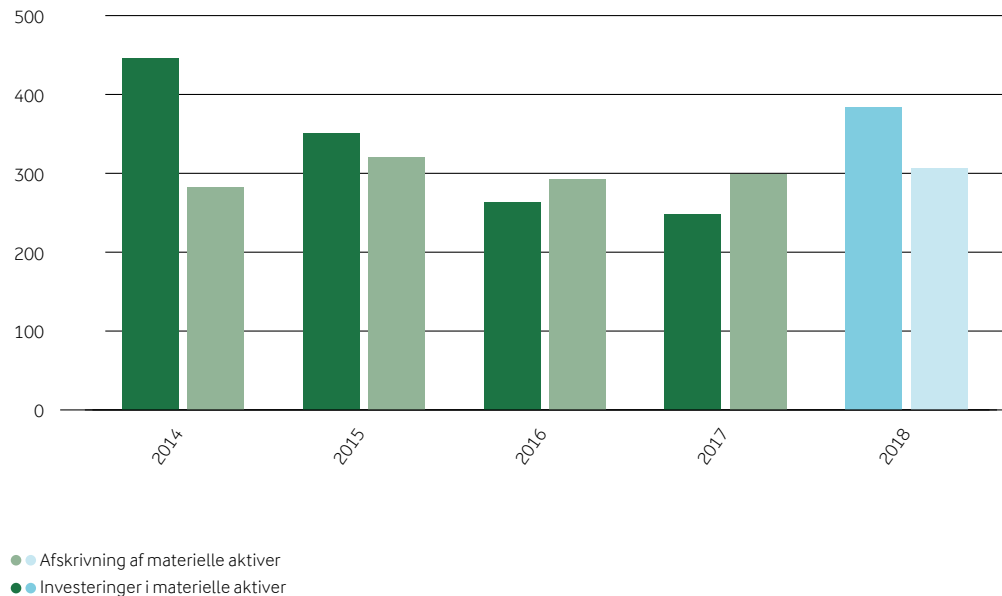
**Tabel 3.2.a Materielle aktiver**  
(mEUR)

	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Aktiver under opførelse	I alt
<b>2018</b>					
Kostpris 1. januar	1.442	2.766	502	152	<b>4.862</b>
Valutakursreguleringer	-15	-29	-1	-2	<b>-47</b>
Tilgange	13	73	8	289	<b>383</b>
M&A	9	-	34	1	<b>44</b>
Overført fra aktiver under opførelse	21	103	20	-144	<b>-</b>
Afgange	-9	-13	-10	-1	<b>-33</b>
Reklassifikation	-	7	-1	-6	<b>-</b>
<b>Kostpris 31. december</b>	<b>1.461</b>	<b>2.907</b>	<b>552</b>	<b>289</b>	<b>5.209</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar	-602	-1.658	-390	-	<b>-2.650</b>
Valutakursreguleringer	7	17	7	-	<b>31</b>
Af- og nedskrivninger for året	-53	-212	-41	-	<b>-306</b>
Afskrivning på afgang	3	12	9	-	<b>24</b>
<b>Af- og nedskrivninger 31. december</b>	<b>-645</b>	<b>-1.841</b>	<b>-415</b>	<b>-</b>	<b>-2.901</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>816</b>	<b>1.066</b>	<b>137</b>	<b>289</b>	<b>2.308</b>
Heraf finansielt leasede aktiver	-	1	1	-	<b>2</b>
<b>2017</b>					
Kostpris 1. januar	1.430	2.664	500	164	<b>4.758</b>
Valutakursreguleringer	-28	-41	-14	-2	<b>-85</b>
Tilgange	5	30	7	206	<b>248</b>
M&A	2	4	-	2	<b>8</b>
Overført fra aktiver under opførelse	43	142	29	-214	<b>-</b>
Afgange	-36	-19	-13	-	<b>-68</b>
Reklassifikation	26	-14	-7	-4	<b>1</b>
<b>Kostpris 31. december</b>	<b>1.442</b>	<b>2.766</b>	<b>502</b>	<b>152</b>	<b>4.862</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar	-573	-1.499	-376	-	<b>-2.448</b>
Valutakursreguleringer	9	23	10	-	<b>42</b>
Årets afskrivninger	-46	-209	-44	-	<b>-299</b>
Afskrivning på afgang	30	13	13	-	<b>56</b>
Reklassifikation	-22	14	7	-	<b>-1</b>
<b>Af- og nedskrivninger 31. december</b>	<b>-602</b>	<b>-1.658</b>	<b>-390</b>	<b>-</b>	<b>-2.650</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>840</b>	<b>1.108</b>	<b>112</b>	<b>152</b>	<b>2.212</b>
Heraf finansielt leasede aktiver	34	18	2	-	<b>54</b>

## Note 3.2 Materielle aktiver (fortsat)

### Investeringer og afskrivning af materielle aktiver

(mEUR)



Tabel 3.2.b Anslået levetid i år

Kontorbygninger  
Produktionsbygninger  
Tekniske anlæg  
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar

	2018	2017
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. Anlæg under opførelse, grunde og anlæg, der er taget ud af drift, afskrives ikke.

#### Kostpris

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

#### Afskrivninger

Afskrivninger har til formål at allokere omkostningerne ved aktivet 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, dvs. 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 revurderes årligt. Afskrivninger ophører, når den regnskabsmæssige værdi er lavere end restværdien. 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.

## Note 3.3 Associerede virksomheder og joint ventures



### Kommentarer til regnskabet

Resultatandelen i joint ventures og associerede virksomheder faldt med 22 procent til 29 millioner EUR sammenlignet med 37 millioner EUR sidste år og består primært af indregnede resultater fra vores kapitalandele i Mengniu og LRF. Det lavere resultat skyldes købet af de resterende aktier i Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina, hvis resultat ikke længere indregnes i resultater fra joint ventures. Den indregnede værdi af associerede virksomheder faldt til 386 millioner EUR sammenlignet med 401 millioner EUR sidste år som følge af den trinvis overtagelse af Svensk Mjölkk. Yderligere oplysninger findes i note 3.5.

**COFCO Dairy Holdings Limited (COFCO) og China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)**  
Koncernens forholdslemæssige andel af den indre værdi i COFCO, inklusive kapitalandelen i Mengniu, er 311 millioner EUR sammenlignet med 295 millioner EUR sidste år. Den regnskabsmæssige værdi af investeringen i COFCO omfatter goodwill på 147 millioner EUR mod 140 millioner EUR sidste år, drevet af ændringen i USD og CNY.

Dagsværdien af den indirekte ejerandel i Mengniu udgør 567 millioner EUR sammenlignet med 519 millioner EUR sidste år baseret på den officielle børskurs pr. 31. december 2018.

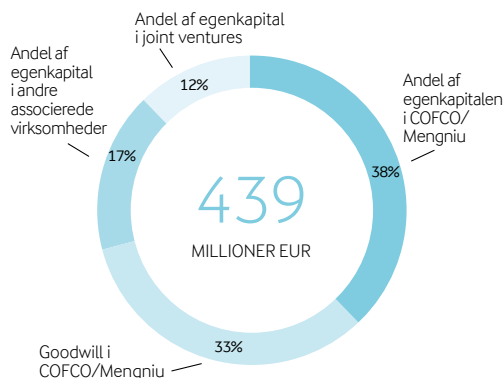
Kapitalandelen i COFCO er en del af den kinesiske forretningsenhed og forvaltes aktuelt i Kina sammen med salgsaktiviteter med tilsvarende karakteristika. Kapitalandelen testes for mulig værdiforringelse under anvendelse af forventede fremtidige nettopengestrømme i den kinesiske forretningsenhed. Nedskrivningsrisici omfatter blandt andet et betydeligt og langsigtet fald i førende aktieindekser i Asien, importrestriktioner på mejeriprodukter i Kina eller en negativ og varig reduktion i det forventede resultat for Mengniu. Da dagsværdien overstiger den regnskabsmæssige værdi af kapitalandelen, er der ikke noget nedskrivningsbehov.

Mengniu fremlagde en koncernomsætning på 7.890 millioner EUR og et resultat på 266 millioner EUR i 2017. Der findes ingen konsoliderede regnskabstal for COFCO-koncernen. Se tabel 3.3.b for flere oplysninger om COFCO.

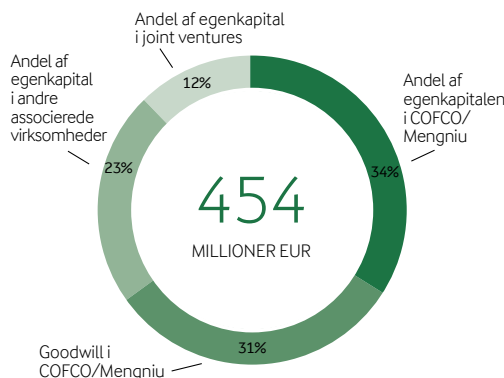
#### Joint ventures

Den regnskabsmæssige værdi af joint ventures faldt til 32 millioner EUR sammenlignet med 53 millioner EUR sidste år som følge af købet af de resterende aktier i Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina. Kapitalandelen blev tidligere klassificeret som et joint venture. I oktober 2017 solgte koncernen sin kapitalandel i Vigor Alimentos S.A. i Brasilien og realiserede en gevinst på 44 millioner EUR. Den regnskabsmæssige værdi omfatter ikke goodwill. Yderligere oplysninger findes i note 3.5.

### Indregnet værdi af associerede virksomheder, 2018



### Indregnet værdi af associerede virksomheder, 2017



### Note 3.3.a Associerede virksomheder og joint ventures Afstemning af indregnet værdi af associerede virksomheder (mEUR)

	2018	2017
Andel af egenkapitalen i COFCO/Mengniu	165	155
Goodwill i COFCO/Mengniu	147	140
Andel af egenkapital i andre associerede virksomheder	74	106
<b>Indregnet værdi af associerede virksomheder</b>	<b>386</b>	<b>401</b>
Andel af egenkapital i joint ventures	53	53
<b>Indregnet værdi af associerede virksomheder og joint ventures</b>	<b>439</b>	<b>454</b>

### Tabel 3.3.b Væsentlige associerede virksomheder Finansiell information for associerede virksomheder, der vurderes at være væsentlige for koncernen\* (mEUR)

	COFCO Dairy Holdings Limited	COFCO Dairy Holdings Limited
	2018	2017
Omsætning	5	12
Resultat efter skat	5	12
Langfristede aktiver	683	656
Modtaget udbytte	3	2
Ejerandel	30%	30%
Koncernens andel af resultatet efter skat	19	16
Indregnet værdi	311	295

COFCO har ingen andre væsentlige aktiver eller forpligtelser

\* Baseret på de seneste regnskabstal

Dagsværdi baseret på børskurs	567	519
-------------------------------	-----	-----



## Note 3.3 Joint ventures og associerede virksomheder (fortsat)

Tabel 3.3.c Transaktioner med joint ventures og associerede virksomheder (mEUR)	2018	2017
Varesalg til joint ventures	4	14
Varesalg til associerede virksomheder	37	78
<b>Varesalg til joint ventures og associerede virksomheder i alt</b>	<b>41</b>	<b>92</b>
Køb af varer fra joint ventures	62	57
<b>Køb af varer fra joint ventures og associerede virksomheder i alt</b>	<b>62</b>	<b>57</b>
Tilgodehavender fra salg vedrørende joint ventures*	2	18
Tilgodehavender fra salg vedrørende associerede virksomheder*	10	9
<b>Tilgodehavender fra salg vedrørende joint ventures og associerede virksomheder i alt</b>	<b>12</b>	<b>27</b>
Leverandørgæld vedrørende joint ventures*	-2	9
<b>Leverandørgæld vedrørende joint ventures og associerede virksomheder i alt</b>	<b>-2</b>	<b>9</b>

\* Inkluderet i øvrige tilgodehavender og anden gæld

### Anvendt regnskabspraksis

Kapitalandele, hvor koncernen udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder. Kapitalandele, hvor koncernen udøver fælles bestemmende indflydelse, betragtes som joint ventures.

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

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

Ved kapitalandele i børsnoterede selskaber, er opgørelsen af koncernens 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 EUR. Såfremt koncernen har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække et underskud i den associerede virksomhed eller det pågældende joint venture, indregnes dette under hensatte forpligtelser. Skyldige beløb fra associerede virksomheder og joint ventures nedskrives i det omfang, det skyldige beløb anses for uerholdeligt.

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

Hvor en kapitalandel, der regnskabsmæssigt behandles efter den indre værdis metode, anses for at være en integreret del af en pengestrømsfrembringende enhed, foretages værdiforringelsestesten på den pengestrømsfrembringende enhed under anvendelse af dennes forventede fremtidige nettopengestrøm. Et tab ved værdiforringelse indregnes, når genindvindingsværdien af

den kapitalandel (eller pengestrømsfrembringende enhed), der regnskabsmæssigt behandles efter den indre værdis metode, falder til under den regnskabsmæssige værdi. Genindvindingsværdien defineres som den højeste af

nyttéværdien 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.

COFCO har en betydelig kapitalandel i. Det blev aftalt, at Arla og Mengniu skulle samarbejde i forhold til at udveksle teknisk mejerividen og -ekspertise, og at Arla overdrager immaterielle rettigheder til Mengniu. På baggrund af de underliggende aftaler er det vores vurdering, at Arla har betydelig indflydelse i Mengniu.

#### Lantbrukarnas Riksförbund, Sweden (LRF)

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

#### COFCO og Mengniu

Koncernen har en kapitalandel på 30 procent i COFCO, 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 COFCO giver også Arla ret til at være repræsenteret i bestyrelsen i Mengniu – et Hongkong-baseret børsnoteret mejeriselskab, som

På baggrund af en detaljeret analyse af engagementet i LRF vurderes det, at koncernen 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.

## Note 3.4 Hensatte forpligtelser

### Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser udgjorde i alt 28 millioner EUR i 2018 sammenlignet med 23 millioner EUR sidste år. Hensatte forpligtelser vedrører hovedsageligt forsikringsmæssige hensættelser til forsikringsbegivenheder, der er indtruffet, men ikke anmeldt.

Forsikringsmæssige hensættelser vedrører først og fremmest arbejdsskader. Der er ikke indtruffet nogen større arbejdsmiljøhændelser i løbet af året. En generel hensættelse til arbejdsskader på 7 millioner EUR er indregnet under langfristede hensættelser.

### Usikkerheder og skøn

Hensatte forpligtelser er især forbundet med skøn over forsikringsmæssige hensættelser. Omfanget og størrelsen af tabsgivende kontrakter estimeres ligeledes. Forsikringsmæssige hensættelser vurderes ud fra historiske erfaringer om blandt andet antallet af forsikringsbegivenheder og omkostningerne hertil.

## Note 3.5 Køb og salg af virksomheder eller aktiviteter



### Opkøb og frasalg

#### Opkøb i 2018

Arla købte de resterende 50 procent af aktierne i joint venturet Arla Foods Ingredients S.A., erhvervede 100 procent af aktierne i Yeo Valley Dairies Ltd. og opnåede bestemmende indflydelse i Svensk Mjölök Ekonomisk förening.

Den samlede købspris for de nævnte transaktioner var 127 millioner EUR, hvoraf 51 millioner EUR blev betalt i 2018. Erhvervede nettoaktiver udgjorde 118 millioner EUR, hvilket medførte en forøgelse af koncernens goodwill på 9 millioner EUR.

#### Arla Foods Ingredients S.A., Argentina

I februar 2018 købte Arla 50 procent af aktierne i Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina. Det betød en forøgelse af koncernens ejerandel fra et 50 procent ejet joint venture til et 100 procent ejet datterselskab. Som resultat af overtagelsen er der opnået kontrol med aktiver som vallebaserede produktionsanlæg og tilhørende arbejdskapitalposter. Indregnet goodwill udgør 9 millioner EUR, der afspejler værdien af fremtidige synergier som følge af fuldt ejerskab. Der blev foretaget en dagsværdiurdering baseret på den oprindelige ejerandel, hvilket medførte en gevinst på 11 millioner EUR, som efterfølgende er indregnet i resultatopgørelsen under andre driftsindtægter. Yderligere oplysninger findes i note 1.3.

Argentina er for nylig blevet klassificeret som et land med hyperinflation. Størstedelen af salget i Arla Foods Ingredients S.A. sker i USD. Tilsvarende er en væsentlig del af selskabets driftsomkostninger, investeringer og finansiering angivet i USD. Arla har vurderet, at selskabets funktionelle valuta er USD og ikke ARS. Valutareguleringer vedrørende lokale transaktioner, der er angivet i ARS, indregnes i andre finansielle indtægter og omkostninger.

I 2018 bidrog købet af Arla Foods Ingredients S.A. med 45 millioner EUR til omsætningen.

#### Yeo Valley Dairies Ltd., Storbritannien

I juli 2018 købte Arla 100 procent af aktierne i Yeo Valley Dairies Ltd., der har hjemsted i Storbritannien. Som en del af købet fik Arla licens til at anvende Yeo Valley brandet til produkter inden for kategorierne frisk mælk, ost, smør og smørbare produkter. Opkøbet er i tråd med Arlas strategi om brandede økologiske produkter. De erhvervede nettoaktiver består primært af værdien af licensaftalen, som vil blive afskrevet over 20 år. Der er ikke indregnet goodwill som en del af transaktionen. I 2018 bidrog købet af Yeo Valley med 47 millioner EUR til omsætningen. Effekten på resultatet var ubetydelig som følge af indledende integrationsaktiviteter.

#### Svensk Mjölök Ekonomisk förening, Sverige

Som følge af købet af Gefleortens i 2017 fik Arla i 2018 tildelt stemmemajoriteten i både bestyrelsen og generalforsamlingen i Svensk Mjölök Ekonomisk förening – en svensk mejeriforening, hvis aktiviteter omfatter ejerskab af tre svenske ostebrands. Efter denne opnåelse af bestemmende indflydelse blev kapitalandelen omklassificeret fra associeret virksomhed til datterselskab. De indregnede nettoaktiver består primært af varemærker, som vil blive afskrevet over 10 år. Efter at have opnået kontrol med enheden foretog koncernen en dagsværdiurdering af den oprindelige ejerandel, hvilket medførte en gevinst på 17 millioner EUR, som efterfølgende er indregnet i resultatopgørelsen under andre driftsindtægter. Se note 1.3.

#### Opkøb i 2017

#### Gefleortens mejeri, Sverige

I december 2017 købte Arla Gefleortens mejeri i Sverige, og 59 nye ejere med 30 millioner kg mælk blev en del af Arla. Opkøbet er i tråd med Arlas strategi om brandede lokale produkter. De opkøbte nettoaktiver udgjorde 6 millioner EUR. Prisen lød på 8 millioner EUR kontant, og de 2 millioner EUR blev udstedt af den kollektive kapital. Derudover blev 4 millioner EUR modtaget kontant i forbindelse med opkøbet. Der er ikke indregnet goodwill som en del af transaktionen.

I 2017 bidrog omsætningen fra købet af Gefleortens med 2 millioner EUR. Resultatpåvirkningen var ubetydelig.

#### Frasalg i 2017

Som et strategisk valg om at reducere vores engagement på det brasilianske marked solgte Arla i 2017 sine aktier i den brasilianske associerede virksomhed Vigor Alimentos S.A. med en gevinst på 44 millioner EUR. Kapitalandelen var tidligere klassificeret som en associeret virksomhed.

**Tabel 3.5.a M&A**  
(mEUR)

#### 2018

Immaterielle aktiver	74
Materielle aktiver	44
Varebeholdninger	12
Øvrige aktiver	36
Forpligtelser	-48
<b>Erhvervede nettoaktiver i alt</b>	<b>118</b>
Goodwill	9
<b>Købspris, netto</b>	<b>127</b>
Likvide beholdninger i erhvervet virksomhed	16
Dagsværdi af tidligere kapitalandele	-57
Dagsværdi af minoritetsinteresser	-13
Udskudt betaling	-22
<b>Kontantbetalinger i årets løb</b>	<b>51</b>

## Note 3.5 Køb og salg af virksomheder eller aktiviteter (fortsat)

**Tabel 3.5.b Salg af virksomheder eller aktiviteter i 2017**  
(mEUR)

Salgspris ved frasalg af virksomhed	74
Kontant beløb overført som en del af transaktionen	-
Kontant modtaget, netto	74
Øvrige overførte aktiver	-30
Overførte forpligtelser	-
<b>Gevinst ved salg</b>	<b>44</b>



### Anvendt regnskabspraksis

#### Indregningstidspunkt og vederlag

Nyerhvervede virksomheder indregnes i koncern-årsregnskabet fra den dato, hvor koncernen overtager kontrollen med virksomheden. Købsvederlaget måles generelt til dagsværdien. Hvis en aftale om virksomhedssammenlægning kræver regulering af købsvederlaget ved fremtidige begivenheder eller ved opfyldelse af aftalte betingelser (betinget købsvederlag), indregnes denne del af købsvederlaget til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Ændringer i skøn over betinget købsvederlag indregnes i resultatopgørelsen. Omkostninger, der direkte kan henføres til overtagelsen, indregnes i resultatopgørelsen ved afholdelsen.

De erhvervede aktiver, forpligtelser og eventuel-forpligtelser måles som hovedregel til dagsværdien på overtagelsestidspunktet.

Ved en virksomhedssammenslutning, der foregår i trin (trinvis overtagelse), genmåles den aktiepost, der eksisterede umiddelbart før den trinvis overtagelse, til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Gevinsten eller tabet indregnes i resultatopgørelsen som en gevinst eller et tab ved salg af virksomheden. Den samlede dagsværdi af den aktiepost, der eksisterer umiddelbart efter den trinvis overtagelse, estimeres og indregnes som omkostningen ved den samlede aktiepost i virksomheden.

Goodwill opstår, når summen af dagsværdien af det overførte vederlag, tidligere ejede kapitalandele og den værdi, der tildeles til indehavere af minoritetsinteresser, overstiger dagsværdien af de identificerbare nettoaktiver i den overtagne virksomhed. Goodwill, som opstår, men ikke afskrives, testes årligt for værdiforringelse. Den ovenfor beskrevne metode gælder også for fusioner med andre andelsvirksomheder, hvor ejerne af den overtagne virksomhed bliver ejere af Arla Foods

amba. Købsvederlaget beregnes som dagsværdien på overtagelsestidspunktet af de overførte aktier og de anvendte egenkapitalinstrumenter. Positive forskelle mellem vederlag og dagsværdi indregnes som goodwill.

#### Frasalg

Ændringer i koncernens kapitalandele i et datterselskab, som ikke medfører et tab af bestemmende indflydelse, indregnes som transaktioner på egenkapitalen.

Afhændede virksomheder indregnes i den konsoliderede resultatopgørelse frem til afhændelsestidspunktet. Sammenligningstallene er ikke tilpasset for at afspejle afhændelser. Gevinster eller tab ved salg af datterselskaber og associerede virksomheder opgøres som forskellen mellem salgsprisen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne inklusive goodwill på afhændelsestidspunktet samt de omkostninger, der er nødvendige for at effektuere salget.



### Usikkerheder og skøn

For at klassificere kapitalandele skal niveauet af indflydelse vurderes. Denne vurdering er nødvendig for at afgøre, om koncernen rent faktisk har bestemmende indflydelse i en virksomhed, hvorefter det skal fastsættes, hvornår dette gælder fra.

Ved opkøb, hvor koncernen får bestemmende indflydelse i den pågældende virksomhed, anvendes overtagelsesmetoden. Der kan dog være usikkerhed forbundet med identificering af aktiver, forpligtelser og eventuelforpligtelser og med måling af dagsværdien af virksomheden på overtagelsestidspunktet.

## Note 4.1 Finansielle poster



### Lavere finansielle omkostninger

De finansielle nettoomkostninger faldt med 2 millioner EUR til 62 millioner EUR i 2018, primært på grund af valutakursreguleringer.

Nettorenteomkostninger udgjorde 52 millioner EUR, svarende til et fald på 5 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af en lavere gennemsnitlig nettorentebærende gæld, mens de gennemsnitlige renteomkostninger, eksklusive pensionsforpligtelser, var 2,6 procent og dermed på niveau med sidste år. Rentedækningen steg til 14,8 procent i forhold til 12,9 procent sidste år.

Valutakurstab var på et lavere niveau end sidste år, primært som følge af konvertering af valutaer med overskudslikviditet til valutaer med finansieringsbehov.



### Anvendt regnskabspraksis

Finansielle indtægter og omkostninger samt kapitalgevinster og -tab indregnes i resultatopgørelsen med de beløb, der kan henføres til året. Finansielle poster omfatter realiserede og urealiserede værdireguleringer af værdipapirer og valutakursreguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser samt rentedelen af finansielle 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 kostprisen for sådanne aktiver og indregnes derfor ikke i finansielle omkostninger.

Aktivering af renter blev udført under anvendelse af en rentesats, der matcher koncernens gennemsnitlige eksterne rentesats i 2018. Finansielle indtægter og omkostninger vedrørende finansielle aktiver og finansielle forpligtelser blev indregnet under anvendelse af den effektive rentes metode.

**Tabel 4.1 Finansielle indtægter og omkostninger**  
(mEUR)

	2018	2017
<i>Finansielle indtægter:</i>		
Renter, værdipapirer og likvider	1	5
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle indtægter	1	8
<b>Finansielle indtægter i alt</b>	<b>2</b>	<b>13</b>
<i>Finansielle omkostninger:</i>		
Renter på finansielle instrumenter målt til amortiseret kostpris	-47	-53
Valutakurstab, netto	-13	-18
Renter på pensionsforpligtelser	-6	-9
Renter overført til materielle aktiver	6	6
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle omkostninger, netto	-4	-3
<b>Finansielle omkostninger i alt</b>	<b>-64</b>	<b>-77</b>
<b>Finansielle omkostninger, netto</b>	<b>-62</b>	<b>-64</b>

## Note 4.2 Nettorentebærende gæld



### Lavere pensionsforpligtelser medfører reduceret nettorentebærende gæld

Den nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, steg en smule til 1.647 millioner EUR mod 1.636 millioner EUR sidste år. Solide pengestrømme fra driftsaktiviteter relateret til den underliggende forretning og arbejdskapital blev udlignet af et højere CAPEX, opkøb og efterbetalingen for 2017.

Nettopensionsforpligtelser faldt 57 millioner EUR til 220 millioner EUR, hovedsageligt på grund af højere renter, bidrag og valutaeffekter. Som følge heraf udgjorde den nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser 1.867 millioner EUR mod 1.913 millioner EUR året før.

Gearingen var på 2,4, svarende til et fald på 0,2 i forhold til sidste år. Dette var bedre end det langsigtede mål om en gearing på 2,8-3,4 og understreger koncernens stærke finansielle stilling.

Den gennemsnitlige løbetid for rentebærende lån faldt med 0,1 år til 5,6 år. Den gennemsnitlige løbetid er påvirket af reduktion af restløbetiden på eksisterende gæld, refinansiering eller opnåelse af nye bindende faciliteter, herunder udstedelse af obligationer, og størrelsen af den nettorentebærende gæld.

Soliditeten blev målt til 37 procent sammenlignet med 36 procent sidste år.

#### Finansiering

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

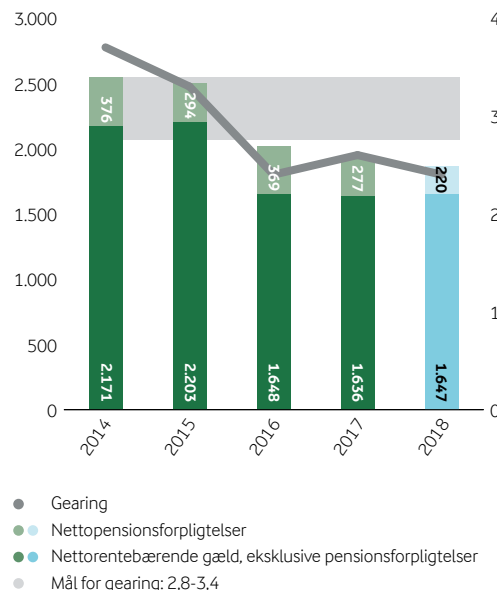
En diversificeret finansieringsstrategi omfatter spredning på markeder, valutaer, instrumenter, banker, långivere og løbetider for at sikre bred adgang til finansiering og undgå, at koncernen er afhængig af en enkelt kreditor eller et enkelt marked. Alle finansieringsmuligheder sammenlignes med 3-måneders 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 minimum egenkapital samt ikke-finansielle standardbetingelser. Koncernen har ikke misligholdt låneaftaler i 2018.

I 2018 har koncernen benyttet sig af følgende finansiering:

- En ny femårig obligationsudstedelse på 1,5 milliarder SEK (146 millioner EUR) til refinansiering af en obligationsudstedelse på 1,5 milliarder SEK, der udløb i 2018.
- Et lån på 100 millioner EUR til finansiering af forsknings- og udviklingsaktiviteter.
- Arla havde et commercial paper-program i Sverige i SEK og EUR. Det gennemsnitlige træk i 2018 var på 175 millioner EUR. Arla optog lån med en negativ rente, inklusive kreditmargin.
- Arla indgik i løbet af året en salgs- og tilbagekøbsaftale for sin beholdning af noterede, danske realkreditobligationer med en kreditvurdering på AAA. Yderligere oplysninger findes i note 4.6.

### Nettorentebærende gæld (mEUR)



Nettorentebærende gæld består af kort- og langfristede forpligtelser 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.

Gearingen var i 2016 ekstraordinært påvirket af frasalget af Rynkeby. Korrigeret herfor ville gearingen have været 2,8.

Gearing  
**2,4**  
2017: 2,6

**Tabel 4.2.a Nettorentebærende gæld (mEUR)**

	2018	2017
Værdipapirer og likvider	-584	-602
Øvrige rentebærende aktiver	-10	-8
Langfristede lån	1.369	1.206
Kortfristede lån	872	1.040
<b>Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser</b>	<b>1.647</b>	<b>1.636</b>
Nettopensionsforpligtelser	220	277
<b>Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser</b>	<b>1.867</b>	<b>1.913</b>

## Note 4.2 Nettorentebærende gæld (fortsat)

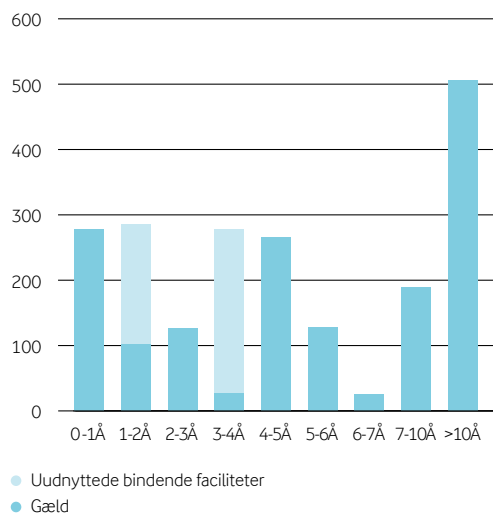
Tabel 4.2.b Lån (mEUR)	2018	2017
<i>Langfristede lån:</i>		
Udstedte obligationer	244	254
Realkreditinstitutter	796	790
Banklån	329	160
Finansielle leasingforpligtelser	-	2
<b>Langfristede lån i alt</b>	<b>1.369</b>	<b>1.206</b>
<i>Kortfristede lån:</i>		
Udstedte obligationer	146	152
Commercial papers	112	213
Realkreditinstitutter	-	9
Banklån	600	628
Finansielle leasingforpligtelser	2	11
Øvrige kortfristede forpligtelser	12	27
<b>Kortfristede lån i alt</b>	<b>872</b>	<b>1.040</b>
<b>Rentebærende lån i alt</b>	<b>2.241</b>	<b>2.246</b>

Tabel 4.2.c Pengestrømme, nettorentebærende gæld  
(mEUR)

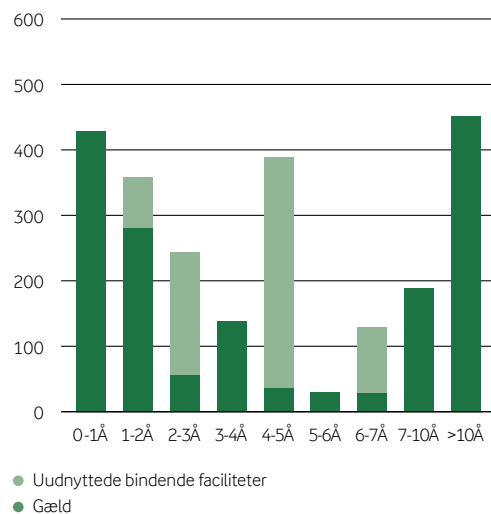
	Pengestrømme		Ikke-likvide ændringer				31. december
	1. januar	Indgår i finansieringsaktiviteter	Opkøb	Omklassificeringer	Valutakursændringer	Ændringer i dagsværdien	
<b>2018</b>							
Pensionsforpligtelser	277	-37	1	-1	-7	-9	224
Langfristede lån	1.206	247	6	-78	3	-15	1.369
Kortfristede lån	1.040	-242	-	77	-3	-	872
<b>Nettorentebærende gæld i alt</b>	<b>2.523</b>	<b>-32</b>	<b>7</b>	<b>-2</b>	<b>-7</b>	<b>-24</b>	<b>2.465</b>
Pensionsaktiver	-	-	-	-4	-	-	-4
Værdipapirer og andre rentebærende aktiver	-519	42	-	1	1	-	-475
Likvide beholdninger	-91	-26	-22	22	-2	-	-119
<b>Nettorentebærende gæld</b>	<b>1.913</b>	<b>-16</b>	<b>-15</b>	<b>17</b>	<b>-8</b>	<b>-24</b>	<b>1.867</b>
<b>2017</b>							
Pensionsforpligtelser	369	-39	2	-1	-9	-45	277
Langfristede lån	1.281	-19	-	-26	-18	-12	1.206
Kortfristede lån	967	58	-	26	-11	-	1.040
<b>Nettorentebærende gæld i alt</b>	<b>2.617</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>	<b>-38</b>	<b>-57</b>	<b>2.523</b>
Værdipapirer og andre rentebærende aktiver	-516	11	-	-	3	-17	-519
Likvide beholdninger	-84	-12	2	-2	5	-	-91
<b>Nettorentebærende gæld</b>	<b>2.017</b>	<b>-1</b>	<b>4</b>	<b>-3</b>	<b>-30</b>	<b>-74</b>	<b>1.913</b>

## Note 4.2 Nettorentebærende gæld (fortsat)

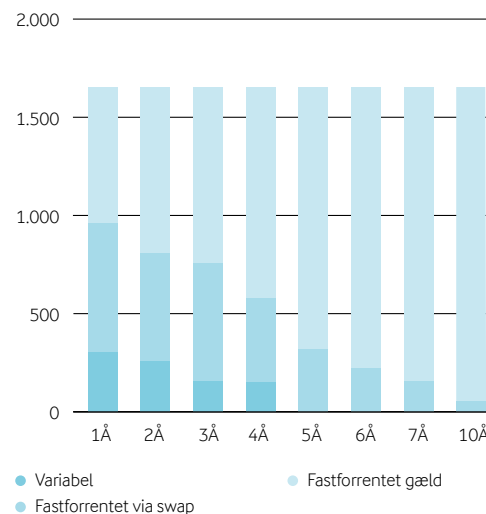
**Løbetid for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. december 2018**  
(mEUR)



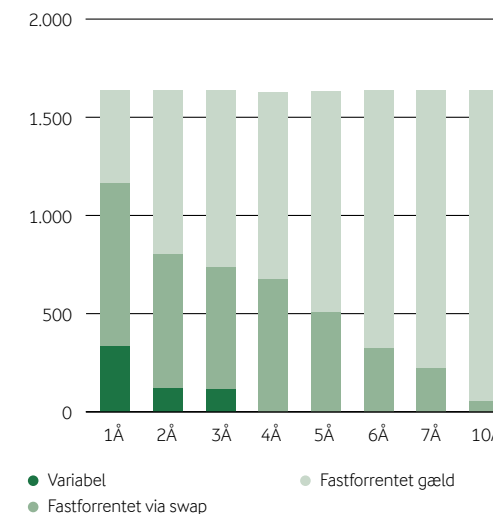
**Løbetid for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. december 2017**  
(mEUR)



**Renteprofil for nettorentebærende gæld eksklusive pensionsforpligtelser 31. december 2018**  
(mEUR)



**Renteprofil for nettorentebærende gæld eksklusive pensionsforpligtelser 31. december 2017**  
(mEUR)



**Table 4.2.d Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, forfald**  
(mEUR)

2018	I alt	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026-2028	Efter 2028
DKK	769	-12	2	18	21	20	20	25	185	490
SEK	525	277	4	98	-	146	-	-	-	-
EUR	271	53	90	6	3	100	-	-	4	15
GBP	9	1	3	2	3	-	-	-	-	-
Øvrige	73	-41	3	3	-	-	108	-	-	-
<b>I alt</b>	<b>1.647</b>	<b>278</b>	<b>102</b>	<b>127</b>	<b>27</b>	<b>266</b>	<b>128</b>	<b>25</b>	<b>189</b>	<b>505</b>

2017	I alt	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025-2027	Efter 2027
DKK	815	35	22	21	27	30	30	29	186	435
SEK	639	361	152	24	102	-	-	-	-	-
EUR	136	-3	103	7	6	3	1	-	3	16
GBP	16	5	3	3	3	3	-1	-	-	-
Øvrige	30	30	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>I alt</b>	<b>1.636</b>	<b>428</b>	<b>280</b>	<b>55</b>	<b>138</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>189</b>	<b>451</b>

**Table 4.2.e Valutaprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser**  
(mEUR)

Beskrivet før og efter effekten af afledte finansielle instrumenter

2018	Oprindelig hovedstol	Effekt af swap	Efter swap
DKK	769	-	769
SEK	525	-487	38
EUR	271	341	612
GBP	9	146	155
Øvrige	73	-	73
<b>I alt</b>	<b>1.647</b>	<b>-</b>	<b>1.647</b>

2017	Oprindelig hovedstol	Effekt af swap	Efter swap
DKK	815	-	815
SEK	639	-457	182
EUR	136	254	390
GBP	16	203	219
Øvrige	30	-	30
<b>I alt</b>	<b>1.636</b>	<b>-</b>	<b>1.636</b>

## Note 4.2 Nettorentebærende gæld (fortsat)

**Tabel 4.2.f Renterisici eksklusive effekten af sikring**  
(mEUR)

	Rente-sats	Gennem-snitlig rentesats	Fast i	Regnskabs-mæssig værdi	Rente-risiko
<b>2018</b>					
<i>Udstedte obligationer:</i>					
800 mSEK med forfald 28.5.2019	Fast	2,63%	0-1 år	78	Dagsværdi
500 mSEK med forfald 31.5.2021	Fast	1,88%	2-3 år	49	Dagsværdi
750 mSEK med forfald 3.7.2023	Fast	1,51%	4-5 år	74	Dagsværdi
700 mSEK med forfald 28.5.2019	Variabel	0,74%	0-1 år	68	Pengestrømme
500 mSEK med forfald 31.5.2021	Variabel	1,31%	0-1 år	48	Pengestrømme
750 mSEK med forfald 3.7.2023	Variabel	0,51%	0-1 år	73	Pengestrømme
Commercial papers	Fast	-0,08%	0-1 år	112	Dagsværdi
<b>Udstedte obligationer i alt</b>		<b>1,09%</b>		<b>502</b>	
<i>Realkreditinstitutter:</i>					
Fastforrentet	Fast	1,15%	2-3 år	44	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	0,65%	0-1 år	752	Pengestrømme
<b>Realkreditinstitutter i alt</b>		<b>0,68%</b>		<b>796</b>	
<i>Banklån:</i>					
Fastforrentet	Fast	-0,44%	0-1 år	460	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	1,25%	0-1 år	469	Pengestrømme
<b>Banklån i alt</b>		<b>0,41%</b>		<b>929</b>	
<i>Øvrige lån:</i>					
Finansielt leasede aktiver	Variabel	2,15%	0-1 år	2	Pengestrømme
Øvrige lån	Variabel	3,39%	0-1 år	12	Pengestrømme
<b>Øvrige lån i alt</b>		<b>3,21%</b>		<b>14</b>	

**Tabel 4.2.f Renterisici eksklusive effekten af sikring**  
(mEUR)

	Rente-sats	Gennem-snitlig rentesats	Fast i	Regnskabs-mæssig værdi	Rente-risiko
<b>2017</b>					
<i>Udstedte obligationer:</i>					
500 mSEK med forfald 4.6.2018	Fast	3,25%	0-1 år	51	Dagsværdi
800 mSEK med forfald 28.5.2019	Fast	2,63%	1-2 år	82	Dagsværdi
500 mSEK med forfald 31.5.2021	Fast	1,88%	3-4 år	51	Dagsværdi
1.000 mSEK med forfald 4.6.2018	Variabel	1,05%	0-1 år	101	Pengestrømme
700 mSEK med forfald 28.5.2019	Variabel	0,52%	0-1 år	71	Pengestrømme
500 mSEK med forfald 31.5.2021	Variabel	1,07%	0-1 år	50	Pengestrømme
Commercial papers	Fast	0,03%	0-1 år	213	Dagsværdi
<b>Udstedte obligationer i alt</b>		<b>1,10%</b>		<b>619</b>	
<i>Realkreditinstitutter:</i>					
Fastforrentet	Fast	1,15%	2-3 år	44	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	0,71%	0-1 år	755	Pengestrømme
<b>Realkreditinstitutter i alt</b>		<b>0,73%</b>		<b>799</b>	
<i>Banklån:</i>					
Fastforrentet	Fast	-0,04%	0-1 år	506	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	1,25%	0-1 år	282	Pengestrømme
<b>Banklån i alt</b>		<b>0,42%</b>		<b>788</b>	
<i>Øvrige lån:</i>					
Finansielt leasede aktiver	Variabel	2,15%	0-1 år	13	Pengestrømme
Øvrige lån	Variabel	2,27%	0-1 år	27	Pengestrømme
<b>Øvrige lån i alt</b>		<b>2,23%</b>		<b>40</b>	



## Note 4.2 Netto rentebærende gæld (fortsat)



### Anvendt regnskabspraksis

#### *Finansielle instrumenter*

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

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

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

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

Alle øvrige finansielle aktiver klassificeres og måles til dagsværdi via resultatopgørelsen.

#### *Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris*

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

#### *Finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst*

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

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

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

#### *Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen*

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

#### *Forpligtelser*

Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter med videre 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 finansielle leasingkontrakter, målt til amortiseret kostpris.

Øvrige finansielle forpligtelser måles til amortiseret kostpris.

Yderligere oplysninger om pensionsforpligtelser findes i note 4.7.

## Note 4.3 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 veletableret 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 af Treasury. 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.

### Note 4.3.1 Likviditetsrisici

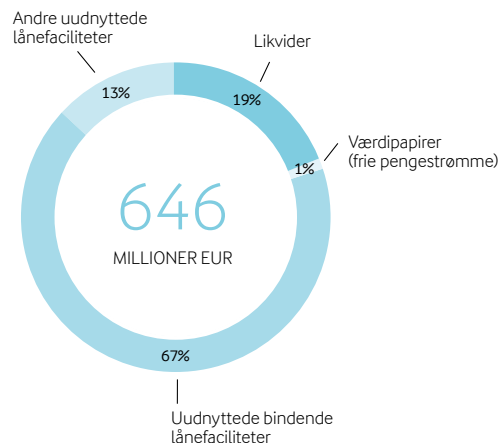
#### Tilstrækkelige likviditetsreserver

Likviditetsreserverne faldt med 392 millioner EUR til 646 millioner EUR 2018. På grund af en stærk balance var koncernen i stand til at reducere sine likviditetsreserver til et tilstrækkeligt lavt niveau med henblik på at reducere omkostningerne.

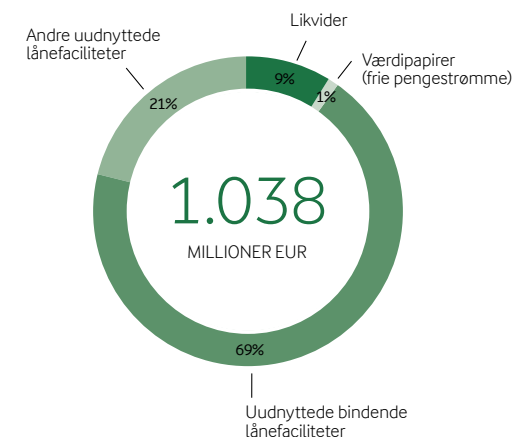
Det primære mål med at styre likviditetsrisikoen er at sikre tilstedeværelsen af tilstrækkelig driftslikviditet og kreditfaciliteter til driften. På baggrund af kreditvurderingsbureauernes likviditetsmodeller vurderer koncernen, at likviditetsreserverne er tilstrækkelige i de kommende 12 måneder.

Mere end 95 procent af likviditetsflowet styres af Treasury og koncernens interne bank via cashpool-ordninger. Dette sikrer en skalerbar og effektiv driftsmodel. Derved opnår koncernen en mere omkostningseffektiv udnyttelse af sine kreditfaciliteter.

### Likviditetsreserver, 2018



### Likviditetsreserver, 2017



**Tabel 4.3.1.a Likviditetsreserver**  
(mEUR)

	2018	2017
Likvider	119	91
Værdipapirer (frie pengestrømme)	7	6
Uudnyttede bindende lånefaciliteter	434	721
Andre uudnyttede lånefaciliteter	86	220
<b>I alt</b>	<b>646</b>	<b>1.038</b>

## Note 4.3 Finansielle risici (fortsat)

**Tablet 4.3.1.b Forventede ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme på finansielle forpligtelser, brutto**  
(mEUR)

	Regnskabsmæssig værdi	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme									
		I alt	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026-2028	Efter 2028
<b>2018</b>											
Udstedte obligationer	390	390	146	-	98	-	146	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	796	808	-	1	17	20	20	20	51	167	512
Kreditinstitutter	1.041	1.042	715	99	13	7	100	108	-	-	-
Finansielle leasingforpligtelser	3	3	2	1	-	-	-	-	-	-	-
Øvrige langfristede forpligtelser	13	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	107	11	10	9	8	7	5	5	15	37
Leverandørgæld	1.169	1.169	1.169	-	-	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter	85	85	32	11	9	8	6	2	1	4	12
<b>I alt</b>	<b>3.497</b>	<b>3.617</b>	<b>2.088</b>	<b>122</b>	<b>146</b>	<b>43</b>	<b>279</b>	<b>135</b>	<b>57</b>	<b>186</b>	<b>561</b>

	Regnskabsmæssig værdi	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme									
		I alt	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025-2027	Efter 2027
<b>2017</b>											
Udstedte obligationer	406	406	152	152	-	102	-	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	799	815	9	18	19	27	29	29	30	193	461
Kreditinstitutter	1.001	1.002	821	107	56	10	7	1	-	-	-
Finansielle leasingforpligtelser	13	13	11	2	-	-	-	-	-	-	-
Øvrige langfristede forpligtelser	27	27	26	1	-	-	-	-	-	-	-
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	112	12	10	8	7	7	6	6	17	39
Leverandørgæld	1.098	1.098	1.098	-	-	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter	87	87	23	17	9	8	7	5	2	3	13
<b>I alt</b>	<b>3.431</b>	<b>3.560</b>	<b>2.152</b>	<b>307</b>	<b>92</b>	<b>154</b>	<b>50</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>213</b>	<b>513</b>

### Forudsætninger

Kontraktlige pengestrømme er baseret på den tidligst mulige dato, hvor koncernen kan modtage krav om betaling af den finansielle forpligtelse, og pengestrømmene 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.

## Note 4.3 Finansielle risici (fortsat)



### Risikobegrænsning

#### Risiko

Likviditet og finansiering er af afgørende betydning for koncernen, således at koncernen kan opfylde sine finansielle forpligtelser, når disse forfalder til betaling. Det påvirker også vores evne til at tiltrække ny finansiering i det lange løb, 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. Udnyttede bindende faciliteter tages i betragtning ved beregning af den gennemsnitlige løbetid.

#### Gennemsnitlig løbetid

	2018	2017	Politik	
			Minimum	Maksimum
Gennemsnitlig løbetid, bruttogæld	5,6 år	5,7 år	2 år	-
Løbetid < 1 år, nettogæld	-	-	-	25%
Løbetid > 2 år, nettogæld	92%	97%	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 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.

### Note 4.3.2 Valutarisici



#### Valutapåvirkning af omsætning, omkostninger og finansiell stilling

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

Transaktionseffekter opstår i forbindelse med salg i andre valutaer end de enkelte enheders funktionelle valuta. Koncernen er primært eksponeret for USD og valutaer, der er bundet til USD, samt GBP. Omsætningen faldt med 24 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af 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 13 millioner EUR er indregnet i finansielle omkostninger mod et nettotab på 18 millioner EUR sidste år. 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 14 millioner EUR er indregnet i andre omkostninger mod en nettogevinst på 29 millioner EUR sidste år. Tab som følge af sikring er forventelige i år, hvor eksportvalutaer styrkes i løbet af året og vice versa.

Koncernen er eksponeret for omregningseffekter fra enheder med en anden funktionel valuta end EUR. Koncernen er primært eksponeret for

omregningseffekter fra enheder, hvis funktionelle valuta er GBP, DKK, SEK, CNY eller USD. Omsætningen faldt med 186 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af omregningseffekter. Tilsvarende blev omkostningerne reduceret med 180 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 2018 blev et nettobeløb på -13 millioner EUR indregnet i anden totalindkomst sammenlignet med -73 millioner EUR sidste år.

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

Sammenlignet med sidste år faldt gennemsnitskursen på SEK, USD og GBP med henholdsvis 6 procent, 5 procent og 1 procent.

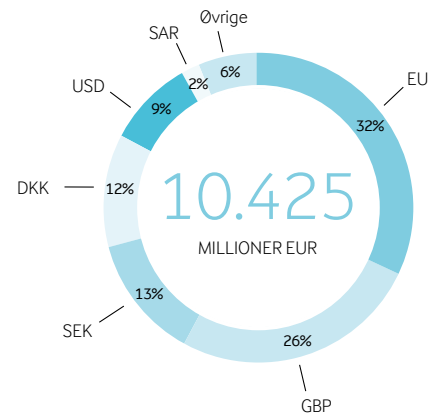
På trods af gennemsnitskursen på USD og en SAR-kurs, der var lavere end sidste år, steg USD og SAR med 4 procent i løbet af 2018. Dette var den primære årsag til, at sikringsaktiviteterne medførte et tab på 14 millioner EUR.

26 procent af koncernens omsætning er i GBP. På grund af usikkerheden omkring Brexit har Arla besluttet at sikre en væsentlig andel af eksporten til Storbritannien i 2019 gennem køb af optioner. Dermed begrænses den risiko, der er forbundet med eksportstrømmen i GBP i 2019.

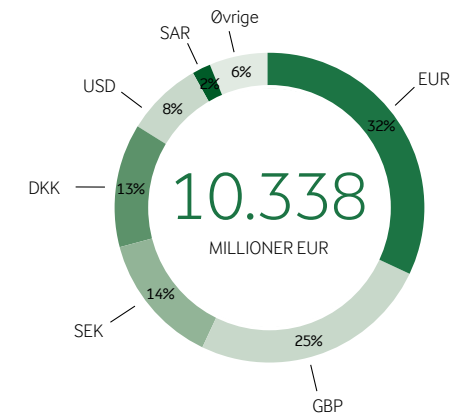
Koncernen er i stigende grad involveret i nye markeder, hvor effektiv sikring ofte ikke er mulig på grund af valutabestemmelser, illikvide finansielle markeder eller høje sikringsomkostninger. Disse markeder er hovedsageligt Nigeria, Den Dominikanske Republik, Bangladesh, Elfenbenskysten, Senegal og Egypten.

Forretningen i Saudi-Arabien udgør en stor del af koncernens eksport til MENA. SAR har været bundet til USD siden 1986, men i betragtning af usikkerheden om den saudiarabiske økonomi følger Arla valutasisituationen nøje og sikrer sine valutapositioner i længere perioder end normalt.

#### Omsætning fordelt på valuta i 2018



#### Omsætning fordelt på valuta i 2017



## Note 4.3 Finansielle risici (fortsat)

**Tabel 4.3.2.a Valutakurser**

	Ultimokurs			Gennemsnitskurs		
	2018	2017	Ændring	2018	2017	Ændring
EUR/GBP	0,901	0,888	-1,4%	0,885	0,876	-0,9%
EUR/SEK	10,261	9,848	-4,2%	10,253	9,632	-6,5%
EUR/DKK	7,467	7,445	-0,3%	7,453	7,439	-0,2%
EUR/USD	1,145	1,194	4,2%	1,180	1,128	-4,6%
EUR/SAR	4,293	4,479	4,2%	4,426	4,229	-4,6%

**Tabel 4.3.2.b Valutaeksponering (mEUR)**

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
<b>2018</b>					
<i>Ekstern eksponering:</i>					
Finansielle forpligtelser	-250	-118	-89	-728	-5
Finansielle aktiver	255	181	164	56	91
Afledte finansielle instrumenter	-640	-296	-852	496	-252
<b>Ekstern nettoeksponering</b>	<b>-635</b>	<b>-233</b>	<b>-777</b>	<b>-176</b>	<b>-166</b>
<i>Intern eksponering:</i>					
Finansielle aktiver	130	11	342	7	14
Afledte finansielle instrumenter	47	-	217	202	-
<b>Intern nettoeksponering</b>	<b>177</b>	<b>11</b>	<b>559</b>	<b>209</b>	<b>14</b>
<b>Nettoeksponering</b>	<b>-458</b>	<b>-222</b>	<b>-218</b>	<b>33</b>	<b>-152</b>
<i>Nettoeksponeringen vedrører:</i>					
Sikring af forventede pengestrømme fra handelstransaktioner, der opfylder betingelserne for regnskabsmæssig sikring	-	-379	-279	-	-
Sikring af forventede pengestrømme fra handelstransaktioner, hvor der ikke anvendes regnskabsmæssig sikring	-458	-	61	-	-152
Eksponering ikke sikret	-	157	-	33	-
Følsomhed	1%	5%	5%	5%	5%
Indvirkning på resultatopgørelsen	-5	8	3	2	-8
Indvirkning på anden totalindkomst	-	-19	-14	-	-

\* Inklusive AED

**Tabel 4.3.2.b Valutaeksponering (mEUR)**

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
<b>2017</b>					
<i>Ekstern eksponering:</i>					
Finansielle forpligtelser	-155	-15	-212	-844	-2
Finansielle aktiver	164	218	123	34	76
Afledte finansielle instrumenter	-367	-398	-803	592	-153
<b>Ekstern nettoeksponering</b>	<b>-358</b>	<b>-195</b>	<b>-892</b>	<b>-218</b>	<b>-79</b>
<i>Intern eksponering:</i>					
Finansielle aktiver	268	3	522	8	13
Afledte finansielle instrumenter	47	-	192	210	-
<b>Intern nettoeksponering</b>	<b>315</b>	<b>3</b>	<b>714</b>	<b>218</b>	<b>13</b>
<b>Nettoeksponering</b>	<b>-43</b>	<b>-192</b>	<b>-178</b>	<b>-</b>	<b>-66</b>
<i>Nettoeksponeringen vedrører:</i>					
Sikring af forventede pengestrømme fra handelstransaktioner, der opfylder betingelserne for regnskabsmæssig sikring	-	-235	-192	-	-58
Sikring af forventede pengestrømme fra handelstransaktioner, hvor der ikke anvendes regnskabsmæssig sikring	-43	-	-	-	-8
Eksponering ikke sikret	-	43	14	-	-
Følsomhed	1%	5%	5%	5%	5%
Indvirkning på resultatopgørelsen	-	2	1	-	-
Indvirkning på anden totalindkomst	-	-12	-10	-	-3

\* Inklusive AED

## Note 4.3 Finansielle risici (fortsat)



### Risikobegrænsning

Koncernens eksterne nettoeksponering 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, dvs. 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 4.3.2.

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

### Forudsætninger for følsomhedsanalysen

#### Risiko

Koncernen opererer i mange forskellige lande og har betydelige investeringer i virksomheder uden for Danmark, hvoraf Storbritannien, Tyskland og Sverige repræsenterer størstedelen af aktiviteterne målt i omsætning, resultat og aktiver. En stor del af valutarisikoen fra nettoomsætning opgjort i fremmed valuta udlignes ved at foretage indkøb i samme valuta.

#### Politik

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 kurssikres 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 næste bestyrelsesmøde.

### Note 4.3.3 Renterisici



#### Begrænsede sikringsaktiviteter som følge af reduceret gæld

Den gennemsnitlige varighed af renten på koncernens nettorentebærende gæld, inklusive afledte finansielle instrumenter, men eksklusive pensionsforpligtelser, er faldet med 0,6 til 3,2. Varigheden er reduceret på grund af udløbne rentesikringer og en reduktion af restløbetiden på de resterende sikringsinstrumenter.

Selv om renterne var lave i 2018, har vores sikringsaktiviteter været begrænsede på grund af et lavt niveau af nettorentebærende gæld.

**Tablet 4.3.3 Følsomhed baseret på en rentestigning på 1 procentpoint.**  
(mEUR)

	Regnskabsmæssig værdi	Følsomhed	Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
<b>2018</b>				
Finansielle aktiver	-594	1%	4	-2
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	7	38
Finansielle forpligtelser	2.241	1%	-18	-
<b>Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser</b>	<b>1.647</b>		<b>-7</b>	<b>36</b>
<b>2017</b>				
Finansielle aktiver	-610	1%	4	-2
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	7	49
Finansielle forpligtelser	2.246	1%	-18	-
<b>Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser</b>	<b>1.636</b>		<b>-7</b>	<b>47</b>

## Note 4.3 Finansielle risici (fortsat)



### Risikobegrænsning

#### Risiko

Koncernen er eksponeret over for renterisici på rentebærende lån, pensionsforpligtelser, rentebærende aktiver og værdiforringelsestest af langfristede aktiver. Risikoen fordeles mellem risikovirkning på resultatopgørelsen og risikovirkning på anden totalindkomst. Risikovirkningen på resultatopgørelsen vedrører betalte nettorenter, værdiansættelse af omsættelige værdipapirer og potentiel værdiforringelse af langfristede aktiver. Risikovirkningen på anden totalindkomst vedrører omvurdering af nettopensionsforpligtelser og rentesikring af fremtidig pengestrømme.

#### Dagsværdifølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke dagsværdien af koncernens rentebærende aktiver, afledte renteinstrumenter og gældspapirer målt enten til dagsværdi i resultatopgørelsen eller anden totalindkomst. Tabel 4.3.3 viser dagsværdifølsomheden.

	2018	2017	Politik	
			Minimum	Maksimum
<b>Varighed</b>	3,2	3,8	1	7

#### Sådan agerer og arbejder vi

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

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

Følsomheden er baseret 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 4.3.3 viser et års pengestrømsfølsomhed fra en rentestigning på 1 procent på ikke-sikrede instrumenter med variabel rente indregnet pr. 31. december 2018. 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.

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. Hidtil har koncernen ikke anvendt optionskontrakter.

### Note 4.3.4 Industriprisrisici



#### Vanskelig sikring på et volatilt marked

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

Sikringsaktiviteter er koncentreret om de væsentligste risici, herunder elektricitet, naturgas og diesel i Danmark, Tyskland, Sverige og Storbritannien. De samlede energiråvareomkostninger eksklusive skatter og distributionsomkostninger udgør cirka 100 millioner EUR om året.

Formålet med sikringen er at mindske udsving i energiomkostningerne. I 2018 resulterede sikringsaktiviteterne i gevinster på 9 millioner EUR. Resultatet af sikringsaktiviteter klassificeret som regnskabsmæssig sikring indregnes i øvrige indtægter og øvrige omkostninger.

I 2018 sikrede vi cirka 41 procent af vores energiomkostninger. Ved udgangen af 2018 var 42 procent af energiomkostningerne for 2019 sikret. En stigning på 25 procent i industripriserne vil påvirke resultatet negativt med cirka 16 millioner EUR. Omvendt vil anden totalindkomst blive påvirket positivt med 18 millioner EUR.

**Tabel 4.3.4 Sikrede råvarer**  
(mEUR)

	Følsomhed	Kontraktværdi	Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
<b>2018</b>				
Diesel/naturgas	25%	-3	-8	12
Elektricitet	25%	4	-8	6
<b>2017</b>				
Diesel/naturgas	25%	1	-10	5
Elektricitet	25%	-	-5	2

## Note 4.3 Finansielle risici (fortsat)



### Risikobegrænsning

#### Risiko

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

#### Dagsværdifølsomhed

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

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

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

Derivatmarkedet for mejeriprodukter i EU og New Zealand er stadig lille, men udvikler sig hastigt, og koncernen har i begrænset omfang foretaget sikring af prisrisikoen på udvalgte industriprodukter. 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.

### Note 4.3.5 Kreditrisici



#### Begrænsede tab

Koncernen havde i 2018 fortsat yderst begrænsede tab som følge af misligholdelse hos eksempelvis kunder, leverandører og finansielle modparter.

For finansielle modparter minimeres kreditrisikoen ved udelukkende at indgå nye derivattransaktioner med parter, som har en kreditvurdering på mindst A-/A-/A3 fra enten S&P, Fitch eller Moody's. Alle finansielle modparter havde en tilfredsstillende kreditvurdering ved årets udgang. I nogle få områder, som ikke betjenes af vores bankforbindelser, og hvor der ikke opererer finansielle modparter med en tilfredsstillende kreditvurdering, afveg koncernen fra kreditvurderingskravet.

Andre modparter, kunder og leverandører er underlagt løbende overvågning af deres overholdelse af kontraktlige forpligtelser og kreditværdighed. Uden for koncernens kernemarkeder anvendes i vidt omfang kreditforsikring og handelsfinansieringsinstrumenter til at reducere risikoen.

Yderligere oplysninger om tilgodehavender fra salg findes i note 2.1.c.

Den maksimale eksponering for kreditrisiko svarer omtrent til den regnskabsmæssige værdi.

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

#### Modregning af kreditrisiko

Med henblik på sikring af finansielle modpartsrisici anvender koncernen standardmodregningsaftaler, når der indgås afledte kontrakter.

Tabel 4.3.5 viser modpartseksponeringen for de kontrakter, der sikres ved indgåelse af modregningsaftaler, som giver mulighed for udligning i tilfælde af misligholdelse.



## Note 4.3 Finansielle risici (fortsat)

**Tabel 4.3.5 Ekstern kreditvurdering af finansielle modpartner**  
(mEUR)

	Aktiver, regnskabs- mæssig værdi	Mulighed for modregning	Nettoaktiver, eksponering	Forpligtelser, regnskabs- mæssig værdi	Mulighed for modregning	Netto- forpligtelser, eksponering
<b>2018</b>						
AA-	8	8	-	41	8	33
A+	4	4	-	11	4	7
A	20	18	2	27	18	9
A-	5	5	-	6	5	1
<b>I alt</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>2</b>	<b>85</b>	<b>35</b>	<b>50</b>
<b>2017</b>						
AA-	3	3	-	39	3	36
A+	4	4	-	11	4	7
A	7	7	-	36	7	29
A-	5	1	4	1	1	-
<b>I alt</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>87</b>	<b>15</b>	<b>72</b>

Derudover har koncernen indgået salgs- og tilbagekøbsaftaler vedrørende realkreditobligationer. Yderligere oplysninger findes i note 4.6.



### Risikobegrænsning

#### Risiko

Kreditrisici opstår i forbindelse med driftsaktiviteter og engagement med finansielle modpartner. 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

Finansielle modpartner skal godkendes af koncern-direktøren og Arla Foods ambas CFO samt have en kreditvurdering på mindst A-/A-/A3 fra S&P, Fitch eller Moody's for at kunne have en finansiell forpligtelse over for Arla. Der foretages kreditvurdering af alle nye kunder, og eksisterende kunders kreditværdighed overvåges løbende. Samme procedure anvendes ved vigtige leverandører, både i forbindelse med løbende leverancer og CAPEX.

#### 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 rating. I disse tilfælde forsøger koncernen dog at opnå den bedst mulige dækning. Koncernen har besluttet, at det er en acceptabel risiko i lyset af koncernens beslutning om at udvikle og investere i nye markeder.

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

## Note 4.4 Afledte finansielle instrumenter

### Sikring af fremtidige pengestrømme

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

### Sikring af nettoinvesteringer

Koncernen har kurssikret en ubetydelig del af valutaeksponeringen vedrørende investeringer i datterselskaber, joint ventures og associerede virksomheder ved hjælp af lån og afledte finansielle instrumenter.

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

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

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

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

	Regnskabs- mæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning				Efter 2022
			2019	2020	2021	2022	
<b>2018</b>							
Valutakontrakter	-3	-3	-3	-	-	-	-
Rentekontrakter	-67	-67	-15	-10	-9	-8	-25
Råvarekontrakter	1	1	1	-	-	-	-
<b>Sikring af fremtidige pengestrømme</b>	<b>-69</b>	<b>-69</b>	<b>-17</b>	<b>-10</b>	<b>-9</b>	<b>-8</b>	<b>-25</b>

	Regnskabs- mæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning				Efter 2021
			2018	2019	2020	2021	
<b>2017</b>							
Valutakontrakter	4	4	4	-	-	-	-
Rentekontrakter	-77	-77	-17	-14	-9	-7	-30
Råvarekontrakter	1	1	1	-	-	-	-
<b>Sikring af fremtidige pengestrømme</b>	<b>-72</b>	<b>-72</b>	<b>-12</b>	<b>-14</b>	<b>-9</b>	<b>-7</b>	<b>-30</b>

**Tabel 4.4.b Værdiregulering af sikringsinstrumenter**  
(mEUR)

	2018	2017
Periodens udskudte gevinster og tab på sikringsinstrumenter	-7	11
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til øvrige driftsindtægter og -omkostninger	-5	29
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til finansielle poster	15	11
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til produktionsomkostninger	-	-3
<b>Værdireguleringer af sikringsinstrumenter i alt, indregnet i anden totalindkomst i årets løb</b>	<b>3</b>	<b>48</b>



### 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 løbende i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

## Note 4.5 Oplysninger om finansielle instrumenter

<b>Tabel 4.5.a Kategorier af finansielle instrumenter</b> (mEUR)	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Afledte finansielle instrumenter	28	12
Aktier	10	12
<b>Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen</b>	<b>38</b>	<b>24</b>
Værdipapirer	465	511
<b>Finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst</b>	<b>465</b>	<b>511</b>
Valutainstrumenter	4	5
Renteinstrumenter	-	-
Råvareinstrumenter	5	2
<b>Afledte aktiver anvendt som sikringsinstrumenter</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
Tilgodehavender fra salg	989	942
Øvrige tilgodehavender	254	182
<b>Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris</b>	<b>1.243</b>	<b>1.124</b>
Afledte finansielle instrumenter	7	8
<b>Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via resultatopgørelsen</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Valutainstrumenter	7	1
Renteinstrumenter	67	77
Råvareinstrumenter	4	1
<b>Afledte forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter</b>	<b>78</b>	<b>79</b>
Langfristede lån	1.369	1.206
Kortfristede lån	872	1.040
Leverandørgæld og anden gæld	1.169	1.098
<b>Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris</b>	<b>3.410</b>	<b>3.344</b>

<b>Tabel 4.5.b Dagsværdihierarki – regnskabsmæssig værdi</b> (mEUR)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	I alt
<b>2018</b>				
<i>Finansielle aktiver:</i>				
Obligationer	466			466
Aktier	10			10
Afledte finansielle instrumenter		37		37
<b>Finansielle aktiver i alt</b>	<b>476</b>	<b>37</b>	<b>-</b>	<b>513</b>
<i>Finansielle forpligtelser:</i>				
Udstedte obligationer		390		390
Realkreditinstitutter	796			796
Afledte finansielle instrumenter		85		85
<b>Finansielle forpligtelser i alt</b>	<b>796</b>	<b>475</b>	<b>-</b>	<b>1.271</b>
<b>2017</b>				
<i>Finansielle aktiver:</i>				
Obligationer	511			511
Aktier	12			12
Afledte finansielle instrumenter		19		19
<b>Finansielle aktiver i alt</b>	<b>523</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>542</b>
<i>Finansielle forpligtelser:</i>				
Udstedte obligationer		406		406
Realkreditinstitutter	799			799
Afledte finansielle instrumenter		87		87
<b>Finansielle forpligtelser i alt</b>	<b>799</b>	<b>493</b>	<b>-</b>	<b>1.292</b>

## Note 4.5 Oplysninger om finansielle instrumenter (fortsat)



### Risikobegrænsning

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

#### Obligationer og aktier

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

#### Afledte finansielle instrumenter eksklusive optioner

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

#### Optioner

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

#### Dagsværdihierarki

Niveau 1: Dagsværdier målt på baggrund af ikke-justerede noterede priser på et aktivt marked.  
Niveau 2: Dagsværdier målt ved hjælp af værdiansættelsesmetoder og observerbare markedsdata.  
Niveau 3: Dagsværdier målt ved hjælp af værdiansættelsesmetoder og observerbare samt væsentlige ikke-observerbare markedsdata.

## Note 4.6 Salgs- og tilbagekøbsaftaler



### Attraktiv finansieringsordning

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

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

**Tabel 4.6 Overførsel af finansielle aktiver**  
(mEUR)

	Regnskabsmæssig værdi	Nominel værdi	Dagsværdi
<b>2018</b>			
Realkreditobligationer	461	455	461
Tilbagekøbsforpligtelse	-461	-454	-461
<b>Nettoposition</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
<b>2017</b>			
Realkreditobligationer	504	499	504
Tilbagekøbsforpligtelse	-498	-497	-498
<b>Nettoposition</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

## Note 4.7 Pensionsforpligtelser



### Reducerede pensionsforpligtelser

Pensionsforpligtelser består primært af ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien og Sverige. De ydelsesbaserede ordninger sikrer pensionsudbetalinger til de deltagende medarbejdere ud fra anciennitet og slutløn. Nettopensionsforpligtelser udgjorde 220 millioner EUR, hvilket er et fald på 57 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Den regnskabsmæssige værdi af ydelsesbaserede pensionsordninger blev forbedret i Storbritannien, primært som følge af aktuarmæssige gevinster.

#### Pensionsordninger i Sverige

I den ydelsesbaserede ordning i Sverige er der på nuværende tidspunkt ikke behov for kontantbidrag fra koncernen. Den indregnede nettoforpligtelse var på 199 millioner EUR, hvilket er et fald på 1 million EUR sammenlignet med sidste år. Et aktuarmæssigt tab på 9 millioner EUR blev modsvaret af valutakursreguleringer.

Pensionsordningerne er bidragsbaserede ordninger med ydelsesgaranti ved pensionering. Bidrag betales af koncernen. Ordningerne dækker ikke i forhold til sygdom og invaliditet. Ordningerne er juridisk indrettet som en fond, og koncernen har kontrol med administrationen af ordningerne og deres investeringer.

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

#### Pensionsordninger i Storbritannien

Det indregnede nettoaktiv for Storbritannien var på 4 millioner EUR, hvilket er en forbedring på 51 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Forbedringen skyldes primært aktuarmæssige gevinster på 76 millioner EUR som følge af anvendelse af en højere diskonteringsfaktor på forudsætninger (+ 0,4 procent) og betalinger til ordningerne på 15 millioner EUR, mens et fald i værdien af pensionsaktiverne reducerede forbedringen med 38 millioner EUR. Forvalteren har indvilget i at sælge alle indeståender i forskellige vækstfonde på grund af de relativt høje administrationsgebyrer og det faktum, at samme risikospredning kan opnås ved at investere i andre aktivklasser. Efter en dom i High Court i oktober 2018 om garanterede minimumspensioner i Storbritannien blev 8 millioner EUR indregnet som en ekstra serviceomkostning.

De ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien administreres af en uafhængig pensionsfond, der investerer de indbetalte beløb til dækning af fremtidige pensionsbetalinger. Ordningernes bagvedliggende aktiver udgjorde 1.180 millioner EUR ved udgangen af 2018 mod 1.231 millioner EUR ved udgangen af 2017.

Pensionsordningerne er ydelsesbaserede slutlønsordninger. Ordningerne er både lukket for yderligere deltagere og fremtidige yderligere bidrag. Alle andre medarbejdere er omfattet af bidragsbaserede pensionsordninger. Arbejdsgiverbidrag fastsættes på baggrund af en vurdering fra uafhængig aktuarer hvert tredje år. Ordningerne dækker ikke i forhold til sygdom og invaliditet.

Ordningerne er juridisk indrettet som pensionsfonde. Koncernen har begrænset kontrol med administrationen af ordningerne og deres investeringer. Forvalterne af ordningerne (hvoraf Arla udpeger de fleste) fastlægger investeringsstrategien og har etableret en politik for aktivallokering, der på bedst mulig vis matcher aktiverne med forpligtelserne i ordningen. Forvalterne udpeger en uafhængig ekstern rådgiver for ordningerne, der er ansvarlig for at yde rådgivning om investeringsstrategien og investere aktiverne. Ordningen administreres på grundlag af en risikostyret investeringsstrategi, der omfatter en forpligtelsesdrevet investeringstilgang, som sigter mod at matche aktiver med forpligtelser, hvor det er muligt. I løbet af 2018 er investeringsporteføljen blevet justeret betydeligt for at forbedre matchet mellem aktiver og forpligtelser, øge fleksibiliteten og samtidig spare administrationsgebyrer uden at bringe det forventede afkast i fare. Ved udgangen af 2018 var rentesikringen af forpligtelserne på 57 procent (33 procent ved udgangen af 2017), og inflationssikringen af aktiver, som er følsomme over for inflation, var på 61 procent (59 procent ved udgangen af 2017), hvorved den samlede risiko blev reduceret.

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

**Tabel 4.7.a Pensionsforpligtelser indregnet i balancen**  
(mEUR)

	Sverige	Storbritannien	Øvrige	I alt
<b>2018</b>				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	208	1.231	36	1.475
Dagsværdi af pensionsaktiver	-12	-1.235	-18	-1.265
<b>Tab på finansierede pensionsordninger</b>	<b>196</b>	<b>-4</b>	<b>18</b>	<b>210</b>
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	7	10
<b>Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen</b>	<b>199</b>	<b>-4</b>	<b>25</b>	<b>220</b>

#### Specifikation af samlede forpligtelser:

Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	208	1.231	36	1.475
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	3	-	7	10
<b>Forpligtelser i alt</b>	<b>211</b>	<b>1.231</b>	<b>43</b>	<b>1.485</b>

#### Angivet som:

Pensionsaktiver	-	-4	-	-4
Pensionsforpligtelser	199	-	25	224
<b>Nettopensionsforpligtelser</b>	<b>199</b>	<b>-4</b>	<b>25</b>	<b>220</b>

#### 2017

Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	210	1.336	38	1.584
Dagsværdi af pensionsaktiver	-11	-1.289	-20	-1.320
<b>Tab på finansierede pensionsordninger</b>	<b>199</b>	<b>47</b>	<b>18</b>	<b>264</b>
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	1	-	12	13
<b>Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen</b>	<b>200</b>	<b>47</b>	<b>30</b>	<b>277</b>

#### Specifikation af samlede forpligtelser:

Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	210	1.336	38	1.584
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	1	-	12	13
<b>Forpligtelser i alt</b>	<b>211</b>	<b>1.336</b>	<b>50</b>	<b>1.597</b>

## Note 4.7 Pensionsforpligtelser (fortsat)

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

	2018	2017
Nutidsværdi af forpligtelse 1. januar	1.597	1.679
Reklassifikation	-6	-3
Nye pensionsforpligtelser fra erhvervede virksomheder	1	2
Indbetalt af medarbejdere	-	1
Aktuelle serviceomkostninger	10	3
Renteomkostninger	38	42
Aktuarmæssige gevinster og tab ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-69	-4
Aktuarmæssige gevinster og tab ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	4	0
Udbetalte ydelser	-65	-60
Valutakursregulering	-25	-63
<b>Nutidsværdi af pensionsforpligtelse 31. december</b>	<b>1.485</b>	<b>1.597</b>

**Tabel 4.7.c Udvikling i dagsværdi af pensionsaktiver**  
(mEUR)

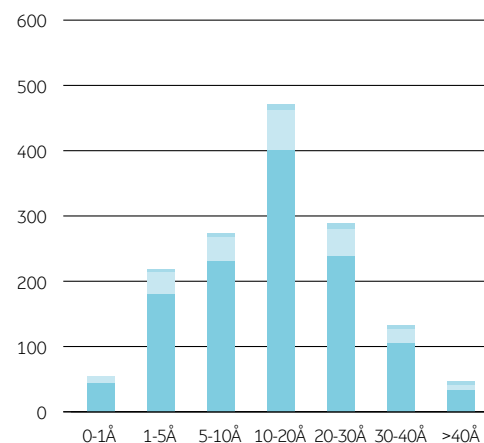
	2018	2017
Dagsværdi af pensionsaktiver 1. januar	1.320	1.310
Reklassifikation	-	-2
Renteindtægter	32	33
Afkast på pensionsaktiver, eksklusive renteindtægter (anden totalindkomst)	-40	54
Bidrag til pensionsordninger	27	30
Udbetalte ydelser	-55	-50
Administrationsomkostninger	-1	-1
Valutakursreguleringer	-18	-54
<b>Dagsværdi af pensionsaktiver 31. december</b>	<b>1.265</b>	<b>1.320</b>

Koncernen forventer at bidrage med 26 millioner EUR til pensionsaktiverne i 2019 og med 96 millioner EUR i 2020-2023.

*Faktisk afkast på pensionsaktiver:*

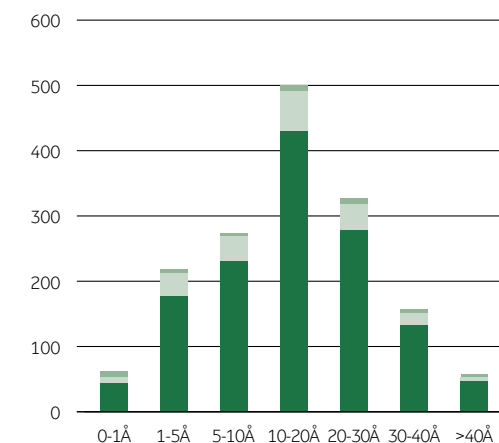
Beregnete renteindtægter	32	33
Afkast eksklusive beregnede renter	-40	54
<b>Faktisk afkast</b>	<b>-8</b>	<b>87</b>

**Løbetid af pensionsforpligtelser 31. december 2018**  
(mEUR)



● Storbritannien ● Sverige ● Øvrige

**Løbetid af pensionsforpligtelser 31. december 2017**  
(mEUR)



● Storbritannien ● Sverige ● Øvrige

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

**Effekt på pensionsforpligtelser 31. december**

Diskonteringsfaktor +/- 10 basispoint	-14	16	-19	20
Forventede lønstigninger +/- 10 basispoint	2	-2	2	-2
Levetid +/- 1 år	59	-58	64	-64
Inflation +/- 10 basispoint	15	-14	17	-17

	2018	2018	2017	2017
	+	-	+	-
Diskonteringsfaktor +/- 10 basispoint	-14	16	-19	20
Forventede lønstigninger +/- 10 basispoint	2	-2	2	-2
Levetid +/- 1 år	59	-58	64	-64
Inflation +/- 10 basispoint	15	-14	17	-17

## Note 4.7 Pensionsforpligtelser (fortsat)

<b>Tabel 4.7.e Pensionsaktiver indregnet (mEUR)</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>
Portefølje til sikring af forpligtelser	364	29%	163	12%
Gældsinstrumenter	274	21%	224	17%
Obligationer	200	16%	154	12%
Egenkapitalinstrumenter	166	13%	165	12%
Ejendomme	117	9%	100	8%
Infrastruktur	59	5%	70	5%
Diversificerede vækstbeholdninger	-	0%	355	27%
Øvrige aktiver	85	7%	89	7%
<b>Aktiver i alt</b>	<b>1.265</b>	<b>100%</b>	<b>1.320</b>	<b>100%</b>

<b>Tabel 4.7.f Indregnet i resultatopgørelsen for året (mEUR)</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Aktuelle serviceomkostninger	10	3
Administrationsomkostninger	1	1
Nedskæringer og afregninger	-	-
<b>Indregnet som personaleomkostninger</b>	<b>11</b>	<b>4</b>
Renteomkostninger på pensionsforpligtelse	38	42
Renteindtægter fra pensionsaktiver	-32	-33
<b>Indregnet som finansielle omkostninger</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
<b>Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen</b>	<b>17</b>	<b>13</b>

<b>Tabel 4.7.g Indregnet i anden totalindkomst (mEUR)</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Aktuarmæssige gevinster og tab på forpligtelser ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	69	4
Aktuarmæssige gevinster og tab på forpligtelser ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-4	-
Afkast på pensionsaktiver, eksklusive beløb, som indgår i nettorenten for ydelsesbaserede ordninger	-40	54
<b>Revurderinger af ydelsesbaserede pensionsordninger</b>	<b>25</b>	<b>58</b>

<b>Tabel 4.7.h Forudsætninger for de aktuarmæssige beregninger (mEUR)</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Diskonteringsfaktor, Sverige	2,4%	2,5%
Diskonteringsfaktor, Storbritannien	2,9%	2,5%
Forventet lønstigningstakt, Sverige	2,3%	2,3%
Forventet lønstigningstakt, Storbritannien	2,5%	2,5%
Inflation (CPI), Sverige	1,9%	1,9%
Inflation (CPI), Storbritannien	3,1%	3,1%

## Note 4.7 Pensionsforpligtelser (fortsat)



### Anvendt regnskabspraksis

#### *Pensionsforpligtelser og lignende langfristede forpligtelser*

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

#### *Bidragsbaserede pensionsordninger*

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

#### *Ydelsesbaserede pensionsordninger*

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

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

Nettoforpligtelsen beregnes separat for hver ydelsesbaserede pensionsordning. Nettoforpligtelsen er beløbet for fremtidige pensionsydelse, som

medarbejdere har optjent i aktuelle og tidligere perioder (dvs. 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 nye målinger, 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). Nye målinger 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.

Hensættelsen dækker primært ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien og Sverige.



### Usikkerheder og skøn

Den regnskabsmæssige værdi af ydelsesbaserede pensionsordninger vurderes på baggrund af en række forudsætninger, herunder diskonteringsfaktorer, inflationsrater, lønstigninger og dødelighed. En lille forskel i de faktiske aktuarmæssige variabler i forhold til forudsætningerne og eventuelle ændringer i forudsætningerne kan have stor indvirkning på nettoforpligtelsens regnskabsmæssige værdi.



## Note 5.1 Skat



### Aktuel og udskudt skat

#### Skat i resultatopgørelsen

Skatteomkostningerne steg til 41 millioner EUR sammenlignet med 22 millioner EUR sidste år. Den underliggende drivkraft for stigningen var ændringer i udskudt skat for året i Storbritannien og Finland.

#### Aktuel skat

Aktuel skat betalt i løbet af 2018 udgjorde 29 millioner EUR, hvilket er på niveau med sidste år.

#### Udskudt skat

Udskudte skatteforpligtelser, netto, udgjorde 54 millioner EUR svarende til en stigning på 38 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Ændringen i året er drevet af skatteomkostninger indregnet i resultatopgørelsen på 20 millioner EUR, en stigning i udskudte skatteforpligtelser på i alt 12 millioner EUR som følge af den fulde konsolidering af Svensk Mjølke Økonomisk forening og Arla Foods Ingredients S.A. og en stigning i skat indregnet i anden totalindkomst på 7 millioner EUR som følge af et fald i pensionsforpligtelserne.

Udskudte nettoskatteforpligtelser for 2018 består af udskudte bruttoskatteforpligtelser på 84 millioner EUR, primært baseret på skattepligtige midlertidige forskelle i immaterielle og materielle aktiver samt andre midlertidige forskelle. Disse modsvarer af udskudte skatteaktiver på 30 millioner EUR vedrørende fradragsberettigede midlertidige forskelle i materielle aktiver, fremførte skattemæssige underskud og pensionsforpligtelser.

**Tablet 5.1.a. Skat indregnet i resultatopgørelsen**  
(mEUR)

#### Aktuel skat

Aktuel skat af årets resultat vedrørende:

	2018	2017
Kooperationsskat	7	7
Selskabsskat	17	19
Regulering af aktuel skat vedrørende tidligere år	-2	-3
<b>Aktuelle skatteomkostninger i alt</b>	<b>22</b>	<b>23</b>

#### Udskudt skat

Årets ændring i udskudt skat

	2018	2017
Årets ændring i udskudt skat	20	2
Regulering af udskudt skat vedrørende tidligere år	1	-3
Effekt af ændringer i skattesatser og -lovgivning	-2	-
<b>Udskudte skatteomkostninger/indtægter i alt</b>	<b>19</b>	<b>-1</b>

#### **Skatteomkostninger i resultatopgørelsen i alt**

**41**      **22**

**Tablet 5.1.b Beregning af effektiv skattesats**  
(mEUR)

	2018		2017	
EBT (resultat før skat)		348		321
Skat, hvorpå den lovbestemte danske selskabsskattesats anvendes	22,0%	76	22,0%	71
Effekt af skattesatser i andre jurisdiktioner	-2,7%	-9	-4,7%	-15
Effekt af virksomheder, som er underlagt kooperationsskat	-15,5%	-54	-18,8%	-61
Skattefrie indtægter med fradrag af ikke-fradragsberettigede omkostninger	-2,4%	-8	-2,6%	-8
Effekt af ændringer i skattesatser og -lovgivning	-0,6%	-2	-	-
Regulering for skatteomkostning vedrørende tidligere år	-0,3%	-1	-1,9%	-6
Øvrige reguleringer	11,3%	39	12,9%	41
<b>I alt</b>	<b>11,8%</b>	<b>41</b>	<b>6,9%</b>	<b>22</b>

## Note 5.1 Skat (fortsat)

**Tabel 5.1.c: Udskudt skat**  
(mEUR)

	2018	2017
Udskudte skatteforpligtelser 1. januar	-16	-6
Udskudt skat indregnet i resultatopgørelsen	-21	1
Udskudt skat indregnet i anden totalindkomst	-7	-11
Opkøb i forbindelse med virksomhedssammenslutninger	-12	0
Effekt af ændring i skattesats	2	-1
Valutakursreguleringer	0	1
<b>Udskudte skatteforpligtelser 31. december</b>	<b>-54</b>	<b>-16</b>
<b>Udskudt skat, midlertidige forskelle, brutto</b>		
Immaterielle aktiver	-10	-3
Materielle aktiver	3	9
Hensættelser, pensionsforpligtelser og andre aktiver	-7	15
Fremførte skattemæssige underskud	8	8
Øvrige	-48	-45
<b>Udskudt skat i alt, midlertidige forskelle, brutto</b>	<b>-54</b>	<b>-16</b>
<i>Indregnet i balancen som:</i>		
Udskudte skatteaktiver	30	43
Udskudte skatteforpligtelser	-84	-59
<b>I alt</b>	<b>-54</b>	<b>-16</b>

Koncernen indregner udskudte skatteaktiver, herunder værdien af fremførte skattemæssige underskud, i de tilfælde, hvor ledelsen vurderer, at skatteaktivet i den nærmeste fremtid kan udnyttes ved modregning i skattepligtig indkomst. Vurderingen foretages årligt og bygger på budgetter og forretningsplaner for de kommende år.

Koncernen har indregnet udskudte skatteaktiver vedrørende fremførte skattemæssige underskud på i alt 8 millioner EUR. Midlertidige forskelle, for hvilke der ikke er indregnet udskudte skatteaktiver, udgjorde 51 millioner EUR, hvoraf 38 millioner EUR vedrørte fremførte skattemæssige underskud.



### 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 og omkostninger), der indregnes direkte i anden totalindkomst.

#### Aktuel skat

Aktuel skat opgøres på baggrund af skattelovgivning, der gælder for koncernenheder, som er underlagt kooperations- eller selskabsbeskatning. Kooperationsbeskatning baseres på andelsselskabets kapital, mens selskabsbeskatning baseres på selskabets nettoresultat. Aktuel skat omfatter forventet skyldig og tilgodehavende skat på årets skattepligtige overskud eller underskud, reguleringer af skyldig og tilgodehavende skat vedrørende tidligere år og betalt acontoskat.

#### 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 virksomhedssammenslutninger.

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.

Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser modregnes, når der er en lovfæstet ret til at modregne aktuelle skatteaktiver og -forpligtelser, og den udskudte skat vedrører samme skattemyndighed. Aktuelle skatteaktiver og -forpligtelser modregnes, når enheden har en lovfæstet ret til modregning og har til hensigt enten at foretage afvikling på nettobasis eller at realisere aktivet og samtidig afvikle forpligtelsen.



### Usikkerheder og skøn

#### Udskudt skat

Udskudt skat afspejler vurderinger af den faktiske fremtidige skat, som skal betales af poster i regnskabet, under hensyntagen til timing og sandsynlighed. Endvidere afspejler disse skøn forventninger om fremtidige skattepligtige overskud og koncernens skatteplanlægning. 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.

## Note 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet



### Honorarer til EY

Honorarer til revisorer vedrører EY.

**Tabel 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet**  
(mEUR)

	2018	2017
Lovpligtig revision	1,4	1,4
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	0,1	-
Skattemæssig assistance	0,8	1,3
Andre ydelser	0,5	0,7
<b>Honorarer til revisorer i alt</b>	<b>2,8</b>	<b>3,4</b>

## Note 5.3 Vederlag til og transaktioner med ledelsen



### Vederlag til ledelsen

Bestyrelsens vederlag vurderes og justeres hvert andet år og godkendes af repræsentantskabet. Den seneste justering fandt sted i 2017, og bestyrelsens vederlag var således uændret i 2018. Principper for aflønning af bestyrelsen er beskrevet på [side 43](#). Medlemmer af bestyrelsen betales for mælkeleverancer til Arla Foods a.m.b.a. på samme vilkår som andre andelshavere i selskabet. På samme måde udstedes individuelle kapitalinstrumenter til medlemmer af bestyrelsen på samme vilkår som til andre andelshavere.

Efter at Arlas Executive Vice President og Vice CEO, Povl Krogsgaard, gik på pension i januar 2018, bestod direktionen i 2018 udelukkende af koncerndirektøren. Direktionen er ansvarlig for at planlægge, styre og kontrollere koncernens aktiviteter. Principper for aflønning af Direktionen, koncerndirektionen og andre topledere er beskrevet på [side 43](#).

**Tabel 5.3.a Aflønning af ledelsen**  
(mEUR)

	2018	2017
<b>Bestyrelse</b>		
Lønninger og vederlag	1,3	1,3
<b>I alt</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>
<b>Direktion/CEO</b>		
Fast vederlag	1,5	2,2
Pension	0,2	0,2
Andre goder	-	0,1
Kortfristede variable incitamerter	0,1	0,6
Langfristede variable incitamerter	0,3	0,2
<b>I alt</b>	<b>2,1</b>	<b>3,3</b>

## Note 5.3 Vederlag til og transaktioner med ledelsen (fortsat)

Tabel 5.3.b Transaktioner med bestyrelsen (mEUR)	2018	2017
Køb af rå mælk	14,9	14,0
Efterbetaling vedrørende tidligere år	0,5	0,4
<b>I alt</b>	<b>15,4</b>	<b>14,4</b>
Ikke-afviklede mælkeleverancer indregnet i leverandørgæld og anden gæld	0,7	1,2
Individuelle kapitalinstrumenter	1,8	1,4
<b>I alt</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>

## Note 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualaktiver og -forpligtelser



### Kommentar til regnskabet

Koncernen er part i en række mindre retssager, tvister og andre sager. Ledelsen mener ikke, at resultatet af disse retssager vil have væsentlig indflydelse på koncernens finansielle stilling ud over det, der allerede er indregnet i årsregnskabet.

Til sikring af realkreditlån optaget i henhold til den danske realkreditlovning med en nominel værdi på 815 millioner EUR mod 817 millioner EUR sidste år har koncernen stillet sikkerhed i fast ejendom.

Tabel 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualforpligtelser (mEUR)	2018	2017
Garantiforpligtelser	2	2
0-1 år	61	53
1-5 år	113	108
Over 5 år	23	43
<b>Operationelle husleje- og leasingforpligtelser</b>	<b>197</b>	<b>204</b>

Forpligtelser relateret til IT-licenser og aftaler om køb af materielle aktiver udgjorde 148 millioner EUR pr. 31. december mod 132 millioner EUR pr. 31. december sidste år.



### Usikkerheder og skøn

Koncernen har indgået et antal leasingkontrakter. I den forbindelse vurderer ledelsen regelmæssigt indholdet af kontrakterne med henblik på at klassificere dem som enten finansielle eller operationelle leasingkontrakter. Koncernen har hovedsageligt indgået leasingkontrakter for standardiserede aktiver med kort løbetid i forhold til

aktivernes levetid, hvorfor kontrakterne klassificeres som operationelle leasingkontrakter. Fra den 1. januar 2019 anvendes IFRS 16 vedrørende leasing. Arla er i gang med at forberede sig på at gennemføre denne standard. Yderligere oplysninger findes i note 5.6.

## Note 5.5 Begivenheder efter balancedagen

I december 2018 underskrev Arla en aftale med Mondeléz International om køb af deres smelteoste-forretning i Bahrain. Det planlagte opkøb vil styrke Arlas tilstedeværelse i Mellemøsten betydeligt og supplere de eksisterende aktiviteter med et avanceret produktions-anlæg i området og lokalt forankrede brands inden for

ostekategorien. Handlen kan først afsluttes, når visse betingelser er opfyldt, hvilket forventes at ske i første halvdel af 2019.

Der har ikke været andre begivenheder med væsentlig effekt på årsregnskabet efter balancedagen.

## Note 5.6 Anvendt regnskabspraksis

### Koncernregnskab

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 19. februar 2019 og fremlagt til godkendelse af repræsentantskabet den 27. februar 2019.

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 eliminerings for koncerninterne aktiebesiddelser, mellemværender og transaktioner samt eventuelle urealiserede indtægter og omkostninger fra koncerninterne transaktioner.

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods a.m.b.a. (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 bestemmelse i henhold til kontrakt, anses 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, dvs. fortjenester fra salg til joint ventures eller associerede virksomheder, hvorved kunden betaler med midler, som delvist ejes af koncernen, elimineres i den regnskabsmæssige værdi af investeringen i forhold til koncernens kapitalandele i virksomheden. Urealiserede tab elimineres på samme måde, men kun i den udstrækning der ikke er tegn på værdiforringelse.

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af historiske kostpriser med undtagelse af visse poster med et andet målingsgrundlag, som er beskrevet i denne regnskabspraksis.

### Omgøring af transaktioner og monetære poster i fremmed valuta

For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta, som er den valuta, der benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Når en rapporterende virksomhed udfører transaktioner i fremmed valuta, angives transaktionen i den funktionelle valuta til den kurs, der var gældende på transaktionsdagen. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster. Ikke-monetære poster som for eksempel materielle aktiver, der måles på baggrund af historiske kostpriser i en fremmed valuta, omregnes ved første indregning til den funktionelle valuta.

### Omgøring 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. 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 den totalindkomst og akkumuleres i reserven for valutakursreguleringer.

Ved delvis afhændelse af associerede virksomheder og joint ventures overføres det relevante forholdsvis beløb af den akkumulerede reserve for valutakursreguleringer til årets resultat sammen med eventuelle gevinster eller tab vedrørende afhændelsen. Tilbagebetaling af mellemværender, der anses for at være en del af nettoinvesteringen, anses ikke i sig selv for delvis afhændelse af datterselskabet.

### Vedtagelse af nye eller ændrede IFRS-standarder

Arla har implementeret alle nye standarder og fortolkningsbidrag, som var gældende i EU fra 2018. Ingen af disse nyligt vedtagne standarder og fortolkningsbidrag har haft indflydelse på Arlas koncernregnskab. IASB har udgivet en række nye eller ændrede regnskabsstandarder og fortolkninger, som endnu ikke er trådt i kraft. Arla forventer at indarbejde de nye regnskabsstandarder, i takt med at de bliver obligatoriske.

### IFRS 9 – Finansielle instrumenter

I november 2016 vedtog EU IFRS 9 "Finansielle instrumenter", som er gældende for regnskabsår, der begynder 1. januar 2018 eller senere. IFRS 9 erstatter IAS 39 og ændrer klassifikationen og målingen af finansielle aktiver og forpligtelser.

Med IFRS 9 indføres en logisk klassifikation af finansielle aktiver baseret på koncernens forretningsmodel og dens underliggende pengestrømme. Endvidere indføres en ny model for "forventede tab" i stedet for modellen for opståede kredittab, som anvendes i IAS 39. Ifølge modellen for forventede tab skal en virksomhed regnskabsmæssigt på hver balancedag redegøre for forventede kredittab og ændringer i disse forventede kredittab for at sikre, at ændringerne afspejles i kreditrisikoen.

Ydermere vil de nye krav til regnskabsmæssig sikring i højere grad svare til koncernens risikostyringspolitik. En vurdering af koncernens aktuelle sikringsforhold bekræfter, at disse kan betragtes som fortsættende sikringsforhold i henhold til IFRS 9.

Koncernen har anvendt IFRS 9 fremadrettet med virkning fra 1. januar 2018. Det betyder, at 2018-tallene præsenteres på grundlag af principperne i IFRS 9, mens sammenligningstallene for 2017 præsenteres på baggrund af IAS 39. Vores analyse bekræfter, at anvendelsen af den nye standard ikke har haft væsentlig indvirkning på indregning, måling og klassifikation af finansielle aktiver og forpligtelser. Da indvirkningen på åbningsbalancen er uvæsentlig, indeholder årsrapporten ingen oplysninger herom og ej heller oplysninger om tidligere regnskabspraksis.

### IFRS 15 – Indregning af omsætning fra kontrakter med kunder

IFRS 15 blev offentliggjort i maj 2014 og ændret i april 2016 og indeholder en femtrinnsmodel for indregning af omsætning fra kontrakter med kunder. I henhold til IFRS 15 skal omsætning indregnes med et beløb svarende til det vederlag, som en virksomhed forventer at modtage for overførsel af varer eller tjenesteydelser til en kunde.

Arla anvender IFRS 15 fra og med regnskabsåret 2018. Implementeringen af standarden er afsluttet. Arla har besluttet at anvende metoden med ændret anvendelse med tilbagevirkende kraft.

Arla sælger forbrugermejeriprodukter, ingredienser og rå mælk til kunderne. Varerne sælges på grundlag af kontrakter indgået med kunderne.

Arla har foretaget en detaljeret analyse af IFRS 15 og den nuværende regnskabspraksis. Analysen viser, at Arlas regnskabspraksis er i overensstemmelse med den nye IFRS-standard.

I forbindelse med forberedelserne forud for implementeringen af IFRS 15 har Arla taget hensyn til de variable vederlag. Nogle kontrakter med kunder omfatter forhandlerrabatter, listing fees eller mængderabatter. Arla indregner omsætning fra varesalg målt til dagsværdien af det modtagne eller tilgodehavende vederlag med fradrag af returneringer og godtgørelser, forhandlerrabatter og mængderabatter. Sådanne bestemmelser afstedkommer variable vederlag i henhold til IFRS 15 og skal estimeres ved kontraktens indgåelse og derefter opdateres.

I henhold til IFRS 15 skal det skønnede variable vederlag begrænses for at forhindre, at der indregnes for stor omsætning. Arla vurderer, at anvendelsen af denne begrænsning ikke vil få nogen betydelig indvirkning på den omsætning, der udskydes, sammenlignet med den forrige standard.

Præsentations- og oplysningskravene i IFRS 15 er mere detaljerede end i den forrige standard, og flere af oplysningskravene i IFRS 15 er nye. Arla opfylder disse oplysningskrav.

## Note 5.6 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Da indvirkningen på åbningsbalancen er uvæsentlig, indeholder årsrapporten ingen oplysninger herom og ej heller oplysninger om tidligere regnskabspraksis.

### IFRS 16 – Leasing

IFRS 16 blev udsendt i januar 2016 og erstatter IAS 17 Leasing, IFRIC 4 Vurdering af, om en aftale indeholder en leasingkontrakt, SIC-15 Operationelle leasingkontrakter – incitament og SIC-27 Vurdering af indholdet af transaktioner, som har juridisk form af en leasingkontrakt. IFRS 16 fastlægger principper for indregning, måling, præsentation og oplysning vedrørende leasingkontrakter og stiller krav om, at leasingtagere skal indregne alle leasingkontrakter i balancen på samme måde som den regnskabsmæssige behandling af finansielt leasede aktiver i henhold til IAS 17. Standarden, som træder i kraft den 1. januar 2019 for Arla, vil i høj grad ændre den regnskabsmæssige behandling af leasingkontrakter, der i dag behandles som operationelle leasingkontrakter.

Ifølge standarden skal alle leasingkontrakter uanset type, men med visse undtagelser, aktiveres som et aktiv, der repræsenterer retten til at bruge det underliggende aktiv, med en tilhørende leasingforpligtelse, der repræsenterer leasingydelse. Standarden indeholder to undtagelser i forhold til leasingtagers indregning, nemlig leasingaktiver med en lav værdi, f.eks. pc'er, og kortfristede leasingkontrakter, dvs. leasingkontrakter med en løbetid på 12 måneder eller mindre.

De årlige leasingomkostninger deles i to elementer, afskrivninger og renteomkostninger, i modsætning til den aktuelle behandling, hvor de årlige omkostninger til operationelle leasingkontrakter alene udgiftsføres som driftsomkostninger. Dette vil have en positiv indvirkning på koncernens EBITDA og i mindre grad på EBIT.

Endvidere forventes det, at pengestrømsopgørelsen vil blive påvirket som følge af de aktuelle operationelle leasingydelse. Operationelle leasingydelse præsenteres p.t. som pengestrømme fra driftsaktiviteter, men vil i fremtiden blive præsenteret som pengestrømme fra finansieringsaktiviteter.

Arla er forpligtet til at foretage en ny måling af leasingforpligtelsen i tilfælde af visse begivenheder, f.eks. en ændring i leasingkontraktens løbetid eller en ændring i de fremtidige leasingydelse som følge af en ændring i et indeks eller en pris, der anvendes til at bestemme disse betalinger. Arla vil generelt indregne beløbet vedrørende den nye måling af leasingforpligtelsen som en regulering af brugsretten til aktivet. Endvidere kræves der i IFRS 16 mere omfattende oplysninger end i forgænger, IAS 17.

I 2018 afsluttede Arla implementeringen af et nyt værktøj, der skal støtte koncernen i at redegøre for leasing fra og med 2019. Endvidere indføres der procedurer for at sikre fuldstændigheden af leasingforpligtelserne. Arla har foretaget en grundig undersøgelse af sine nuværende leasingkontrakter for at anslå den forventede effekt af IFRS 16, hvilket gør det muligt at estimere effekten på årsregnskabet for 2019. I tråd med forventningerne vedrører størstedelen af leasingporteføljen, i antal kontrakter, køretøjer. De fleste af Arlas leasingkontrakter vedrører Danmark, Storbritannien, Tyskland og Sverige.

Arla har vurderet den nye standards indvirkning på årsregnskabet for 2019 på baggrund af en detaljeret analyse. Analysen viser en stigning i de samlede aktiver på cirka 200 millioner EUR.

Arlas resultatopgørelse for 2019 vil vise et skift fra driftsomkostninger til afskrivninger og renter på cirka 60 millioner EUR. Dette vil medføre en forventet stigning på cirka 8 procent i EBITDA og 1 procent i EBIT. Det forventes ikke, at årets resultat vil blive påvirket væsentligt.

I overensstemmelse med IFRS 16 skal den årlige operationelle leasingydelse på cirka 60 millioner EUR i 2018 præsenteres som pengestrømme fra finansieringsaktiviteter i modsætning til den nuværende behandling som pengestrømme fra driftsaktiviteter. Denne ændring i oplysningerne vil forbedre pengestrømmen fra driftsaktiviteterne med cirka 9 procent.

Med baggrund i de anslåede effekter på årsregnskabet for 2019 opstiller Arla en række forudsætninger og vurderinger. De diskonteringsfaktorer, der anvendes til beregning af nutidsværdien af de leasede aktiver, er baseret på leasingkontrakternes valuta og løbetid. Arla pålægger desuden diskonteringsfaktoren sin interne avance. Muligheden for kontraktforlængelse vurderes fra kontrakt til kontrakt og tages kun i betragtning, såfremt der er rimelig sandsynlighed for, at en sådan mulighed vil blive udnyttet.

Arla anvender den praktiske lempelse i IFRS 16, der giver mulighed for at undtage leasingkontrakter af lav værdi fra indregning. Eksempler på leasingkontrakter af lav værdi er for eksempel printere og bærbare computere. Kortfristede leasingkontrakter defineres som kontrakter med en indledende løbetid på under 12 måneder. Arla gør også brug af den praktiske lempelse i IFRS 16 i forbindelse med køretøjer, således at de faste serviceomkostninger, der indgår i leasingydelsen,

ikke oplyses særskilt. Endelig anvender Arla den praktiske lempelse i henhold til punkt C3 i IFRS 16 og revurderer således ikke kontrakter med en indledende ikrafttrædelsesdato før 31. december 2018, i forhold til om kontrakten er eller indeholder en leasingaftale på den indledende ikrafttrædelsesdato.

Forskellen mellem de oplyste minimumsleasingydelse, der er præsenteret i overensstemmelse med IFRS og IAS 17, vedrører primært kontrakter af lav værdi og kontrakter med kort løbetid.

## Note 5.7 Koncernoversigt

	Land	Valuta	Koncern Ejerandel (%)
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Danmark</b>	<b>DKK</b>	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	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	MZN	100
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100
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 Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods GP Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Nairn Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods limited Partnership	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link (Credion No 2) Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Cornish Country Larder Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Yeo Valley Dairies Limited	Storbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd.	Storbritannien	GBP	100

	Land	Valuta	Koncern Ejerandel (%)
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Storbritannien	GBP	100
MV Ingredients Ltd. *	Storbritannien	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Holland	EUR	100
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Danya 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) Ltd.	Guernsey	DKK	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
Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Belgium A.G.	Belgien	EUR	100
Walhorn Verwaltungs GmbH (under likvidation)	Tyskland	EUR	100
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
Biolac GmbH & Co. KG *	Tyskland	EUR	50
Biolac Verwaltungs GmbH *	Tyskland	EUR	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Lebanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ WLL **	Bahrain	BHD	51
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100

## Note 5.7 Koncernoversigt (fortsat)

	Land	Valuta	Koncern Ejerandel (%)		Land	Valuta	Koncern Ejerandel (%)
Arla Foods Panama S.A.	Panama	USD	100	Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98
Arla Foods Corporation	Filippinerne	PHP	100	Arla Côte d'Ivoire	Elfenbenskysten	XOF	51
Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100	Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50	Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods FZE	De Forenede Arabiske Emirater	AED	100
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Hellas S.A.	Grækenland	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Oy	Finland	EUR	100	Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Massby Facility & Services Oy	Finland	EUR	60	Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australien	AUD	51
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	37	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Restaurang akademien Aktiebolag **	Sverige	SEK	50	Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Vardagspuls AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods S.a.r.l.	Frankrig	EUR	100
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods S.R.L.	Den Dominikanske Republik	DOP	100
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	80	Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Inc.	USA	USD	100	Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
WNY Cheese Enterprise LLC **	USA	USD	20	Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100	Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100	Arla Milk Link Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla National Foods Products LLC	De Forenede Arabiske Emirater	AED	40
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Tyskland	EUR	100	Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods Agrar Service GmbH	Tyskland	EUR	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (under likvidation)	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Luxembourg GmbH	Luxembourg	EUR	100	Marygold Trading K/S °	Danmark	DKK	100
Arla Foods Agrar Service Belgien AG	Belgien	EUR	100	Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	20	PT Arla Indofood Makmur Dairy Import PMA.	Indonesien	IDR	50
Martin Sengele Produits Laitiers SAS	Frankrig	EUR	100	COFCO Dairy Holdings Limited **	De Britiske Jomfruøer	HKD	30
Team-Pack GmbH	Tyskland	EUR	100	Svensk Mjölök Ekonomisk förening	Sverige	SEK	75
Arla Foods France. S.a.r.l	Frankrig	EUR	100	Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Sverige	SEK	24
Dofu Cheese Eksport K/S °	Danmark	DKK	100				
Dofu Inc.	USA	USD	100				
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100				
J.P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100				
AFI Partner ApS	Danmark	DKK	100				
Arju For Food Industries S.A.E.	Egypten	EGP	49				

\* Joint ventures \*\* Associerede virksomheder

° Er i henhold til lovens § 5 ikke underlagt lovpligtig regnskabsaflæggelse  
Herudover ejer koncernen en række selskaber uden væsentlig erhvervs mæssig aktivitet.



# Ledespåtegning

Bestyrelsen og koncerndirektøren har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2018 for Arla Foods a.m.b.a. Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets finansielle stilling pr. 31. december 2018 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2018.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og moderselskabets finansielle stilling, aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og pengestrømme samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Aarhus, den 19. februar 2019

**Peder Tuborgh**  
CEO

**Peter Giørtz-Carlson**  
Executive Board Member

**Jan Toft Nørgaard**  
Bestyrelsesformand

**Heléne Gunnarson**  
Næstformand

**Viggo Ø. Bloch**

**Jonas Carlgren**

**Arthur Fearnall**

**Manfred Graff**

**Jan-Erik Hansson**

**Markus Hübers**

**Bjørn Jepsen**

**Steen Nørgaard Madsen**

**Steen Nørgaard Madsen**

**Johnnie Russell**

**Manfred Sievers**

**Simon Simonsen**

**Inger-Lise Sjöström**

**Håkan Gillström**  
Medarbejderrepræsentant

**Ib Bjerglund Nielsen**  
Medarbejderrepræsentant

**Harry Shaw**  
Medarbejderrepræsentant

# Den uafhængige revisors revisionspåtegning

## Til andelshaverne i Arla Foods aamba

### Konklusion

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Arla Foods aamba for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2018, 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 2018 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2018 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 internationale etiske regler for revisorer (IESBA's etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav.

### 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 krævede 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 19. februar 2019  
 ERNST & YOUNG  
 Godkendt Revisionspartnerselskab  
 CVR-nr. 30 70 02 28

Jesper Koefoed  
 Statsautoriseret  
 revisor  
 MNE nr. 11689

Jens Weiersøe Jakobsen  
 Statsautoriseret  
 revisor  
 MNE nr. 30152

# Ordliste

**Acontomælkeprisen** er den acontobetaling, andelshaverne får pr. kg mælk, de leverer i afregningsperioden.

**Arlagården** er navnet på vores kvalitetsprogram.

**Arlaindtjening** for Arla Foods defineres som acontomælkeprisen plus nettoresultatet divideret med den samlede mængde indvejet andelshavermælk. Den måler værdiskabelse pr. kilo ejermælk inklusive overført resultat og efterbetalinger.

**BEPS** er et akronym for "base erosion and profit shifting", som er skatteunddragelsesstrategier, der udnytter huller i skatte Lovgivning med henblik på kunstigt at flytte overskud til lande med lav skatteprocent eller slet ingen skat.

**Brand-andelen** måler omsætningen fra strategiske brands i forhold til den samlede omsætning og defineres som omsætningsandelen fra strategiske brandede produkter og den samlede omsætning.

**BSM** er en forkortelse for produktkategorien, som dækker over smør og blandingsprodukter.

**CAPEX** er en forkortelse for anlægsinvesteringer.

**CPI** er en forkortelse for Consumer Price Index, det vil sige forbrugerprisindeks.

**Den internationale andel** af forretningen defineres som omsætningen fra zonen International som en procentdel af omsætningen fra zonerne International og Europa.

**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.

**Dækningsbidrag** er et mål for lønsomhed. Det betegner, hvor stor en virksomheds omsætning er i forhold til omkostningerne.

**EBIT** er en forkortelse for "earnings before interest and tax", det vil sige resultat før renter og skat, og måler resultatet af driften.

**EBITDA** er en forkortelse for "earnings before interest, tax, depreciation and amortisation", det vil sige resultat før renter og skat samt af- og nedskrivninger for den almindelige drift.

**EBIT-margin** måler EBIT som en procentdel af den samlede omsætning.

**Effie-prisen** er i reklamebranchen kendt som en fornem pris, som uddeles for markedsføringskommunikation, der har bidraget til et brands succes.

**EMEA** er et akronym for Europa, Mellemøsten og Afrika.

**FMCG** er et akronym for "fast moving consumer goods", det vil sige hurtigt omsættelige forbrugsgoder.

**Frie pengestrømme** defineres som pengestrømme fra driftsaktiviteter efter fradrag af pengestrømme fra investeringsaktiviteter.

**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.

**HDPE-plast** er en termoplastisk polymer, som fremstilles af monomeren ethylen. HDPE har en høj styrke i forhold til tæthed og anvendes i produktionen af plastflasker, korrosionsbestandige rør, geomembraner og plasttræ.

**Innovationspipeline** defineres som den gradvise nettoomsætning fra innovationsprojekter op til 36 måneder efter lanceringen.

**Kapacitetsomkostninger** defineres som de generelle omkostninger til drift af forretningen, herunder personaleomkostninger, omkostninger til vedligeholdelse, energi, rengøring, IT, rejser og konsulentbistand osv.

**Kulstofbinding** er en naturlig eller kunstig proces, hvor kuldioxid fjernes fra atmosfæren og lagres i fast eller flydende form.

**Lactalbumin**, også kaldet "valleprotein", er den albumin, som findes i mælk, og som udvindes af valle.

**MENA** er et akronym for Mellemøsten og Nordafrika.

**MFGM** er et akronym for "milk fat globule membrane", det vil sige mælkefedtkuglemembran, som er en kompleks og unik struktur. Den består primært af lipider og proteiner, der omkranser mælkefedtkugler, som udskilles af de mælkeproducerende celler hos mennesker og andre pattedyr.

**MYPC** er en forkortelse for Arlas største produktkategori, som omfatter mælk, yoghurt, pulver og madlavning.

**Mælkemængden** defineres som den samlede indvejning af rå mælk i kilo fra vores ejere og underleverandører.

**M&A** er en forkortelse for "mergers and acquisitions", det vil sige fusioner og opkøb.

**Nettoarbejdskapital** er den kapital, som er bundet i varebeholdninger, tilgodehavender og gæld, herunder gæld vedrørende ejermælk.

**Nettoarbejdskapital eksklusive ejermælk** er den kapital, som er bundet i varebeholdninger, tilgodehavender og gæld eksklusive gæld vedrørende ejermælk.

**Nettorentebærende gæld** defineres som kortfristet rentebærende gæld og langsigtede forpligtelser minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver.

**Nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser** defineres som kortfristet rentebærende gæld og langsigtede forpligtelser minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver plus pensionsforpligtelser.

**OECD** er et akronym for Organisationen for Økonomisk Samarbejde og Udvikling.

**On-the-go** er mad, som spises på farten, men henviser også til emballageløsninger, som understøtter denne fødevareretend.

# Ordliste *(fortsat)*

**PET** er et akronym for polyethylenterephthalat og er bedst kendt som den klare plast, som bruges til vand- og sodavandsflasker. PET er som råmateriale et petroleumbaseret produkt, der er kendt verden over som et sikkert, let, fleksibelt og 100 % genanvendeligt materiale.

**Private label** betegner detail-brands, der ejes af detailhandlende, men som produceres af Arla baseret på produktionsaftaler.

**Rentedækning** er forholdet mellem EBITDA og nettorenteomkostninger.

**Resultatandel** defineres som forholdet mellem den del af periodens resultat, som allokeres til Arla Foods' ejere, og den samlede omsætning.

**SEA** er et akronym for Sydøstasien.

**Segmentet for værdiforædlet protein** indeholder produkter med særlige egenskaber og forbindelser sammenlignet med standardproteinkoncentrater med et proteinindhold på ca. 80 procent.

**SMP** er en forkortelse for skummetmælkspulver.

**Soliditet** er forholdet mellem egenkapital eksklusiv minoritetsinteresser og de samlede aktiver og måler Arlas finansielle styrke.

**Strategiske brands** defineres som produkter solgt under brandede produkter som Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck®.

**Trading-andelen** 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.

**UHT** er en forkortelse for en behandlingsproces ved ultrahøj temperatur, hvor flydende fødevarer, for eksempel mælk, steriliseres ved at opvarme dem til mere end 135 °C.

**Valleproteinhydrolysat** er et koncentrat eller isolat, hvor nogle af aminosyrerbindingerne er brudt som følge af proteinernes eksponering over for varme, syrer eller enzymer. Denne præ-fordøjelse betyder, at hydrolyserede proteiner optages hurtigere i tarmen end både vallekoncentrater og isolater.

**Valleproteinisolat** er et kosttilskud og en fødevarer- ingrediens, som fremstilles ved at adskille visse komponenter fra valle.

**Volumendrevet omsætningsvækst** defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder, med konstante priser.

**Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands** defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder for strategiske brands, med konstante priser.

**WMP** er en forkortelse for sødmælkspulver.

---

*Projektledelse: Corporate External Reporting, Arla. Design og produktion: We Love People. Oversættelse: Semantix. Foto: Jens Bangsbo, Hans-Henrik Hoeg and Arla. Årsrapporten udsendes på engelsk, dansk, svensk, tysk og fransk. Kun den originale engelske tekst er juridisk bindende. Oversættelserne er udarbejdet af praktiske årsager.*

## **Årsregnskab for moderselskabet**

*Denne konsoliderede årsrapport er ifølge årsregnskabslovens § 149 et uddrag af Arlas samlede årsrapport. For at gøre rapporten mere overskuelig og brugervenlig offentliggøres et koncernregnskab, som ikke indeholder årsregnskabet for moderselskabet, Arla Foods ambu. Årsrapporten for moderselskabet er en integreret del af den samlede årsrapport og er tilgængelig på [www.arlafoods.com](http://www.arlafoods.com). Overskudsdelingen samt efterbetalingerne fra moderselskabet fremgår af egenkapitalen i koncernregnskabet. Den samlede årsrapport indeholder erklæringen fra bestyrelsen og direktionen samt den uafhængige revisor.*

# Koncernkalender

Finansielle rapporter og vigtige begivenheder

27.-28. februar

Repræsentantskabsmøde

28 februar

Offentliggørelse af den konsoliderede årsrapport for 2018

15. maj

Repræsentantskabsmøde – valg

29. august

Offentliggørelse af den konsoliderede halvårsrapport for 2019

8.-9. oktober

Repræsentantskabsmøde



**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](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)