

# 2017

## Vi fremmer innovation inden for mejeri





I takt med at mennesker over hele verden fokuserer på at få det meste ud af tilværelsen, bliver en sund livsstil den nye normal. Køleskabets indhold bestemmer, hvilket brændstof vi fylder på os selv og vores familie.

Hos Arla skaber vi innovative produkter, der appellerer til forbrugerne og hjælper dem til en afbalanceret og sundere livsstil. Vi flytter grænserne for videnskab og teknologi for at skabe en lys fremtid for mejeriprodukter og naturlige fødevarer til alle.

Projektledeelse: Corporate External Reporting, Arla. Tekst, design og produktion: We Love People.  
Oversættelse: TextMinded. 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 a.m.b.a. 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.

## Indhold

### LEDELSESBERETNING

- 04 2017 i korte træk
- 06 Beretning fra bestyrelsesformanden
- 08 Beretning fra CEO
- 10 Højdepunkter
- 12 Hoved- og nøgletal
- 13 Forretningsmæssige prioriteter for 2017

### Vores strategi

- 16 Good Growth 2020
- 18 Trends i verden omkring os
- 20 Reaktion på forandring
- 22 Forretningsmæssige prioriteter for 2018

### Vores brands og kommercielle segmenter

- 26 Arla®
- 28 Lurpak®
- 29 Castello®
- 29 Puck®
- 30 Europa
- 32 International
- 34 Arla Foods Ingredients
- 35 Trading

### Vores andelsselskab

- 38 Vores forretningsmodel
- 40 Kvalitetsprogrammet Arlagården®
- 42 Code of Conduct
- 43 Compliance
- 44 Samfundsansvar
- 46 Risikostyring
- 48 Vores risikolandskab
- 50 Forberedelse af Brexit
- 51 Vores skatteforhold

### Vores ledelse

- 54 Rammerne for vores selskabsledelse
- 56 Koncernledelse
- 58 Bestyrelsen
- 60 Aflønning af ledelsen
- 61 Mangfoldighed og inklusion

### Vores regnskabsberetning

- 64 Markedsoverblik
- 66 Regnskabsberetning
- 72 Finansielle forventninger

### KONCERNREGNSKAB

- 74 Primære opgørelser
- 84 Ledelsespåtegning
- 85 Noter

### Påtegninger

- 132 Revisionspåtegning
- 134 Ordliste
- 135 Koncernkalender

# 2017 i korte træk



Mælkemængde  
MILLIARDER KG

**14,2**  
2017



Arlaindtjening  
EUR-CENT/KG

**38,1**  
2017



Alle mål er baseret på resultater for hele året.

- Målet blev nået.
- Målopfyldelse for vigtige komponenter.
- Målet blev ikke nået.

\* International-andelen 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 ambu.

Omsætning

**10,3**

MILLIARDER EUR



● Mål for 2017 10-10,5 milliarder EUR

Resultatandel\*\*

**2,8 %**

AF OMSÆTNINGEN



● Mål for 2017 2,8-3,2 %

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

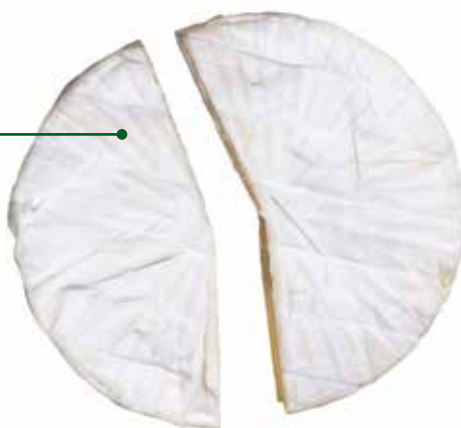
**3,0 %**



● Mål for 2017 1-3 %

Brand andel

**44,6 %**



● Mål for 2020 > 45 %

International andel\*

**20,2 %**



● Mål for 2020 > 20 %

Konverteringsomkostninger

**103,9**



● Mål for 2017 < 100

Gearing

**2,6**



● Mål for 2017 2,8-3,4



# Et vigtigt år på vores positive rejse

2017 var et godt år for både Arlas mælkeproducenter og mejeriprodukter. Der var et tiltrængt opsving i mælkeprisen efter den hårde tid, mælkeproducenterne var igennem forrige år. Forretningen fastholder fokus på at værdiforædle vores produkter og reagere på skiftende markedsdynamikker.

Mælkepriserne steg i hele 2017, og Arla afsluttede året med den højeste mælkepris i tre år. Fedtpriserne var for første gang højere end proteinpriserne, og smørpriserne steg mere end forventet og understregede en markant ændring i markedsefterspørgslen. Selvom smørpriserne faldt en smule mod slutningen af året, lå de stadig på et historisk højt niveau. Mælkemængderne var stort set uændrede for året, idet lavere mængder i første halvdel blev opvejet af stigende mængder i anden halvdel, efterhånden som mælkeproducenterne begyndte at reagere på den stigende mælkepris.

Priserne på verdensmarkedet begyndte at falde i starten af 2018, så Arla er nødt til at bevare sit fokus på at værdiforædle produkter for at sikre vores andelshavere det størst mulige afkast gennem mælkeprisen. Selvom prisfaldet skulle fortsætte i de kommende måneder, forventer vi dog stadig fornuftige prisniveauer.

## Aktør på et forbrugerdrevet marked

Det er afgørende for os at forstå, at vi agerer på et ekstremt forbrugerdrevet marked, som stiller store krav til gennemsigtigheden, og hvor både forbrugere og kunder har en voksende interesse for mejeriprodukternes oprindelse. De ønsker at vide, hvordan vi behandler vores køer, hvilket foder vi bruger, og hvordan vi driver vores gårde ud fra et miljømæssigt hensyn.

På et marked som dette er det en stor styrke at være et landmandsejet andelsselskab, men kun hvis vi formår at bevare en tæt forbindelse mellem forbrugerne, kunderne, andelshaverne og vores andelsselskab.

## Værdien af vores høje standarder

Det er baggrunden for vores lancering af Arlagården® Plus i 2017 som et afgørende redskab for vores fortsatte vækst. Kvalitetsprogrammet

leverer data, som giver os faktabaseret viden om de høje standarder på vores gårde. Vi afsluttede den første runde med dataindsamling i december 2017, og deltagelsen fra andelshaverne på tværs af ejerlande var lovende. 75 procent af alle andelshavere, som leverede mælk i november og december 2017, deltog i programmet og blev dermed berettiget til en ekstra betaling på én EUR-cent/kg mælk. Det er et resultat, vi kan være stolte af, fordi det viser, at vores andelshavere forstår signaler i markedet og imødekommer kundernes og forbrugernes krav. Vi har store forventninger til 2018, hvor vi vil udvikle Arlagården® Plus yderligere, så det bliver et vigtigt instrument til at sikre Arlas position som et unikt og brancheførende andelsselskab og kan skabe endnu mere værdi for vores brands og produkter.

## Udvikling af vores andelsselskab

Vores ejerstrategi har udviklet sig igennem hele 2017. Repræsentantskabet vedtog en ny ledelsesstruktur, nye principper for valgbarhed og nye valgprocedurer samt en årlig mødecyklus. Vi har allerede afholdt de første valg under den nye ledelsesstruktur. To Area Forum-runder med deltagelse af alle valgte repræsentanter fra hvert område har øget samarbejdet på tværs af grænser og er blevet meget positivt modtaget af alle involverede. Det er vores mål at udvide strategien yderligere i det kommende år ved at tilpasse vores selskabsvedtægter, så det bliver muligt at tilbyde alle vores ejere et direkte ejerskab som andelshavere ud fra et ønske om lighed på tværs af grænser og i henhold til de samme vedtægter for alle. Et direkte ejerskab for alle andelshavere vil styrke vores demokrati og vores bestrebelse på at blive et ægte globalt selskab. Processen lægger et stadig større ansvar over på vores andelshavere, så vi fortsætter med at udvikle de nødvendige relevante uddannelsesprogrammer til at styrke deres roller.

## Vi går en spændende fremtid i møde

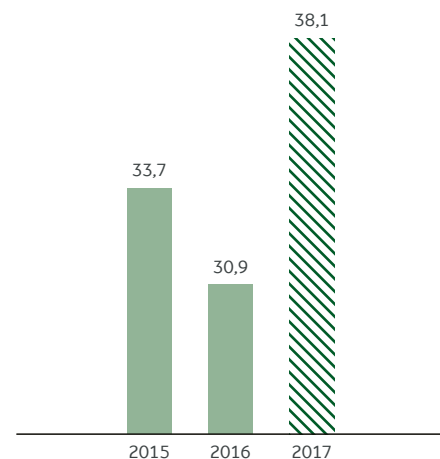
De seneste års betydelige markedsudsving har gjort det stadig vanskeligere at forudsige både udviklingen i mælkemængden, og hvordan markedet vil udvikle sig. Vi forventer, at mælkepriserne vil falde i første halvdel af 2018. Med Good Growth 2020-strategien er Arla dog godt rustet til at kunne reagere. Markedet ændrer sig og bliver stadig mere forbrugerdrevet, og det er vigtigt, at vi fortsætter vores indsats for at sikre, at vores produkter og brands er stærke og konkurrencedygtige. Vi står sammen om at løfte opgaven, sådan som andelshavere og andelsselskaber har gjort det i århundreder.

ÅKE HANTOFT

Bestyrelsesformand

Arlaindtjening  
EUR-CENT/KG

38,1





ARLAS MISSION

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

ARLAS VISION

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





# Vi skaber vækst for vores brands for at kunne transformere forretningen

2017 gjorde os til en stærkere, bedre og mere fremtidssikret virksomhed. Forretningen udviklede sig positivt i løbet af hele året med vækst for vores brands og salgsprisstigninger til en værdi af mere end én milliard EUR. Et resultat, som ikke ville have været muligt uden en fokuseret indsats og et stort engagement i hele Arla. Vi har dog stadig udfordringer.

Det var et temmelig turbulent år for den europæiske mejeribranche, som startede med et underskud af rå mælk efter de lave markedspriser i 2016. Mens mælkeindvejeningen forblev på et lavt niveau, oplevede vi den hidtil største stigning i fedtprisen i andet kvartal og dermed et marked med meget store udsving.

For Arla blev 2017 et år med store mælkeprisstigninger både på markedet og til producenterne, selvom de store udsving fortsatte for hele mejeribranchen. For Arla var det et år, hvor vi fokuserede på at fremme vores langsigtede strategi, skabe stærk vækst for vores brands og store investeringer i innovation. Vi nåede ikke alle vores forretningsmæssige mål, særligt på grund af Brexit-effekten, som påvirkede mælkeprisen mere end konkurrenternes. Og på grund af en stigende efterspørgsel blandt forbrugerne efter nye og mere differentierede mejeriprodukter, som har skabt øget kompleksitet i produktionen. Tilgangen vakte dog genlyd hos forbrugerne, som belønnede os med større markedsandele for stort set alle vores store brands og markeder.

## Styrkelse af vores brands

Større forbrugerefterspørgsel efter produkter med et højt fedtindhold førte til historiske høje fedtpriser i 2017. Vi oplevede sidste år både en større efterspørgsel efter et større udvalg af mejeriprodukter og en øget interesse for økologiske og laktosefri mejeriprodukter samt mejeriprodukter baseret på non-GM foder. Vi forblev tro mod vores arv med fremstilling af naturlige produkter, og vi udviklede nye innovative tiltag i overensstemmelse med vores Good Growth 2020-strategi. Vi fortsætter dermed med at sende et klart signal til forbrugerne, vores kunder og forretningspartnere om, at vi vil skabe fremtidens mejeri med fokus på vores stærke brands og med den nødvendige selvskikthed til at være innovative og tilpasse os.

## Innovation og dristige tiltag

En anden vigtig milepæl var åbningen af vores globale innovationscenter i Aarhus, som beskæftiger 150 eksperter fra hele verden. Det er nu det centrale omdrejningspunkt for innovation i Arla og vil fortsætte med at være det i mange år fremover. Innovation handler ikke kun om nye produkter, men også om at udvikle emballage og teknologier, som kan gøre det nemmere at transportere frisk mælk og mejeriprodukter på tværs af kontinenter og udforske nye salgskanaler.

E-handlen er i hurtig vækst, og vi har øget vores fokus på området i 2017 og vil fortsætte dette fokus i 2018 i tæt samarbejde med nogle af de største aktører på området.

En anden afgørende succesfaktor er vores Ingredients-forretning, som har udvist markant vækst på både top- og bundlinjen for specialprotein.

Vi har gennemført en række vigtige mælke-initiativer i år og styrket vores markedsførende position for lønsom mozzarella gennem vores samarbejde med DMK i Tyskland og Mengniu i Kina, som skal levere henholdsvis 35.000 tons og 13.000 tons fra starten af 2019. Disse dristige initiativer skal bane vejen for vores fremtid og sikre vigtige fremtidige marginer for vores andelshaveres mælk.

## Udviklingen på vores markeder

Arlas internationale forretning fortsatte den stærke udvikling i 2017 med imponerende vækst i Afrika syd for Sahara, Kina og Sydøstasien. Europa fortsatte med at levere en solid salgsvækst trods faldende mængder og negative valutaeffekter. Som en ægte global virksomhed med aktiviteter i 38 lande er Arla i en stærk position til at indgå joint ventures og strategiske partnerskaber over hele verden. Et godt eksempel på dette i 2017 var i Nigeria, hvor vi gennem

produktinnovation, kendskab til brands og detailhandlen, forståelse af lokale forbrugerbehov og effektiv gennemførelse nåede ud til titusindvis af butikker. Det er en rollemodel for partnerskaber i Arla.

## Forventninger til 2018

Vi vil styrke Arlas forretning yderligere i 2018 i tråd med vores Good Growth 2020-strategi, og vi har identificeret otte essentielle prioriteter, som vi vil fokusere på i det kommende år. Et af disse områder er en yderligere styrkelse af Arla® brandet. Vi vil også transformere forretningen med fokus på værdiskabelse og effektivitet i hele koncernen gennem vores nye transformationsprogram Calcium. Calcium vil give os mulighed for at geninvestere i vores forretning og skabe et stærkere selskab, som kan investere endnu mere i vækst.

Der er ingen tvivl om, at der venter os et marked, som er endnu mere forbrugerdrevet, hvor det er vigtigere for os end nogensinde før at inddrage hele værdikæden og anlægge en holistisk ansvarlig tilgang. Vi skal som et landmandsejet mejeriselskab opfylde disse krav gennem større gennemsigtighed og vi skal udnytte de værktøjer, vi har til rådighed via vores kvalitetsprogram Arlagården®. Det kan bringe forbrugerne og kunderne tættere på Arla.

Vi har oplevet et begyndende fald i markedsprisen på mælk, men vi er i en stærk position til at levere i 2018. Vi vil indfri vores løfte om strategisk vækst for vores brands med visheden om, at 2018 ser ud til at blive endnu et år med store udsving. Vi er kommet ud af 2017 som et stærkt selskab, og vi har aldrig haft større finansielt råderum til at drive vores forretning og investere i fremtiden.

PEDER TUBORGH  
CEO

# Højdepunkter

Vi har forbedret forretningen i 2017 gennem udvikling af vores brands, fortsat fokus på innovative idéer og store fremadrettede investeringer.

Alle forretningsområder har bidraget med engagement og inspiration til nye produktlanceringer og spændende initiativer på vores vej mod at opfylde Good Growth 2020-strategien.



## Starbucks™ slutter året på toppen

Starbucks™ fortsatte sin tocifrede vækst-stime understøttet af forskellige aktiviteter på alle markeder i 2017. Året sluttede på toppen med en særlig jule-emballage, som opfordrede forbrugerne til at dele særlige øjeblikke på de sociale medier og nåede ud til mere end 12 millioner mennesker.



## Cocio® bygger bro mellem detailhandel og det digitale rum

Cocio® skabte et stærkt engagement i forhold til sine tusindvis af unge forbrugere. En butikskampagne, Shake To Win, formåede at bygge bro mellem detailhandel og det digitale rum gennem kampagnens mobilhjemmeside og succesfuldt engagement via Facebook og YouTube. Kampagnen kørte på flere markeder, herunder i Norge, Grækenland, Holland og Danmark.



## Etablering i Ghana

Arla fjøede endnu et marked til regionen Afrika syd for Sahara med etableringen af et nyt salgs- og emballeringsanlæg i Ghana. Datterselskabet begyndte at sælge Arla® brandede produkter i Ghana i september 2017 for at imødekomme en stigende efterspørgsel efter sunde og nærende mejeriprodukter.





### Fejring af FN's World Milk Day

World Milk Day, som arrangeres af FN's Fødevarer- og Landbrugsorganisation (FAO), blev afholdt den 1. juni 2017 i 81 lande. På denne dag fejrer mælkeproducenter, ernæringseksperter, akademikere og andre over hele verden mælkens og mejeriprodukters positive egenskaber og indflydelse på deres liv, fra solen står op over New Zealand, til den går ned ved Hawaii.



### Lancering af Arla® Organic Milk i MENA

Arla® Organic Milk fandt vej til hyldeerne i førende detailbutikker overalt i De Forenede Arabiske Emirater, efterhånden som Arlas ambition om at slå sig fast som et innovativt brand for mejeriprodukter begyndte at tage fart i regionen. Lanceringen er en vigtig mulighed for os til at nå ud til forbrugere, som efterspørger tilgængelige og billige naturlige og økologiske produkter.



### Indvielse af Arlas innovationscenter

Arlas nye topmoderne innovationscenter er blevet officielt indviet i maj 2017 og vil spille en vigtig rolle for opfyldelsen af vores strategi ved at introducere flere værdiforædlede produkter på markedet. Kokke, forskere, forbrugere og kunder bruger centret til at samarbejde om at redefinere trends og teknologier, som former den globale mejeribranche.



### Vi er stolte af at være landmandsejet

Vores "Ejet af landmænd"-kampagne øger forbrugerbevidstheden, differentierer os i forhold til konkurrenterne og øger forbrugernes tillid til vores produkter. 90 procent af al Arla® brandet emballage bærer i dag "Ejet af landmænd"-mærket, svarende til mere end 900 forskellige produkter.

### Vi skaber vores eget Lurpak® juletræ

Højtiderne er vigtige tidspunkter på året for Lurpak®. Vi øgede vores ambition for ramadan og påske og havde en markant tilstedeværelse i julen i år med en vellykket mediekampagne på tværs af markeder. Vi skabte også vores eget Lurpak® juletræ i Storbritannien, som vi præsenterede i populære indkøbscentre og detailforretninger.



### Investering i børneernæring af høj kvalitet

Arla stræber efter at være blandt verdens førende mejeriselskaber i den kraftigt voksende kategori for børneernæring og har i den forbindelse investeret 12 millioner EUR i en opgradering af AKAFAs produktionsanlægget i Danmark, hvilket er afgørende i en kategori, hvor kvalitet er den vigtigste differentiator.



# Hoved- og nøgletal

	2017	2016	2015	2014	2013
<b>Nøgletal (mEUR)</b>					
<b>Arlaindtjening</b>					
EUR-cent/kg ejermælk	38,1	30,9	33,7	41,7	41,0
<b>Resultatopgørelse</b>					
Omsætning	10.338	9.567	10.262	10.614	9.870
EBITDA	738	839	754	681	737
EBIT	385	505	400	368	425
Finansielle poster, netto	-64	-107	-63	-30	-88
Årets resultat	299	356	295	320	300
<b>Årets resultatdisponering</b>					
Indskudskapital	38	30	31	39	43
Individual kapital	120	193	141	171	131
Efterbetaling	127	124	113	104	121
<b>Balance</b>					
Aktiver i alt	6.422	6.382	6.736	6.613	6.187
Langfristede aktiver	3.551	3.714	3.903	3.774	3.427
Kortfristede aktiver	2.871	2.668	2.833	2.839	2.760
Egenkapital	2.369	2.192	2.148	1.874	1.708
Langfristede forpligtelser i alt	1.554	1.742	2.084	2.137	2.189
Kortfristede forpligtelser i alt	2.499	2.448	2.504	2.602	2.290
Nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser	1.913	2.017	2.497	2.547	2.394
Nettoarbejdskapital	970	831	999	928	906
<b>Pengestrømme</b>					
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	386	806	669	511	342
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter	-286	-167	-402	-416	-470
Frie pengestrømme	100	639	267	95	-128
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter	-155	-624	-274	-93	110
Investeringer i materielle aktiver	-248	-263	-348	-429	-505
Køb af virksomheder	-7	-	-29	15	-
<b>Finansielle nøgletal</b>					
Resultatandel	2,8%	3,6%	2,8%	3,0%	3,0%
EBIT-margin	3,7%	5,3%	3,9%	3,5%	4,3%
Gearing	2,6	2,4	3,3	3,7	3,2
Rentedækning	12,9	13,3	13,2	8,2	11,1
Soliditet	36%	34%	31%	28%	28%
<b>Indvejdning af rå mælk (mkg)</b>					
Indvejet rå mælk fra ejere i Danmark	4.827	4.728	4.705	4.550	4.508
Indvejet rå mælk fra ejere i Storbritannien	3.203	3.210	3.320	3.088	1.254
Indvejet rå mælk fra ejere i Sverige	1.855	1.909	1.995	2.035	2.016
Indvejet rå mælk fra ejere i Tyskland	1.759	1.758	1.741	1.526	1.332
Indvejet rå mælk fra ejere i Belgien	524	515	531	403	253
Indvejet rå mælk fra ejere i Luxembourg	151	144	130	119	111
Indvejet rå mælk fra ejere i Holland	54	56	41	17	-
Indvejet rå mælk fra andre	1.564	1.554	1.729	1.832	3.202
Indvejet rå mælk i alt	13.937	13.874	14.192	13.570	12.676
<b>Antal ejere</b>					
Ejere i Sverige	2.780	2.972	3.174	3.366	3.385
Ejere i Danmark	2.675	2.877	3.027	3.144	3.168
Ejere i Tyskland	2.327	2.461	2.636	2.769	2.500
Ejere i Storbritannien	2.395	2.485	2.654	2.854	2.815
Ejere i Belgien	815	852	882	997	529
Ejere i Luxembourg	215	218	221	228	232
Ejere i Holland	55	57	56	55	-
Antal ejere i alt	11.262	11.922	12.650	13.413	12.629

Se ordlisten på side 134.

# Essentielle prioriteter for 2017

Vores nøgleprioriteter i 2017 var at øge dækningsbidraget via prisstigninger i forlængelse af vores nye strategiske fokus på brandvækst, at udvikle fremtidens mejeri og levere den højeste værdi til vores andelshavere. I lyset af de vedvarende udsving for hele den globale mejeribranche vidste vi, at vi ville møde udfordringer på vores vej, men et fast fokus på vores essentielle prioriteter og Good Growth 2020-strategi var og bliver afgørende for vores succes.

<p><b>Levere prisstigninger og fokusere på dækningsbidrag</b></p> <p>Vores strategiske fokus på proaktiv prisstyring i 2017 på alle europæiske og internationale markeder og inden for alle kategorier gav os salgsprisstigninger til en værdi af mere end én milliard EUR og var resultatet af forbedrede prisstyringsanalyser og -processer. Solid kommerciel og finansiell disciplin gjorde det muligt for os at levere en konkurrencedygtig mælkepris til vores andelshavere.</p> <p>●</p>	<p><b>Førerpositioner skal gøre en forskel i kategorien Mælk, Yoghurt, Pulver og Madlavning (MYPC)</b></p> <p>Succesfulde lanceringer af specialprodukter, for eksempel Arla® Organic, Lactofree, skyr og Protein, kombineret med vores stærke brandvækst forbedrede vores markedsposition inden for vores største produktkategori MYPC. Vi fortsatte også med at forbedre vores position inden for non-gm foder på alle de europæiske markeder.</p> <p>●</p>	<p><b>Tage modige skridt inden for brands og innovation</b></p> <p>Vi fastholdt vores fokus på at udvikle vores strategiske brands Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck® for at forbedre lønsomheden for vores produktmiks og opnå større markedsandele. Brands udgjorde 44,6 procent af salget i 2017, hvilket er tæt op ad vores 2020-mål om en brandandel på 45 procent. Vores nye avancerede innovationscenter vil booste vores innovationspipeline og skabe yderligere vækst for vores brands.</p> <p>●</p>	<p><b>Vækstpartnerskaber med førende kunder</b></p> <p>Vi gjorde store fremskridt i 2017 med hensyn til at nå vores ambition om at styrke forretningens kundefokus og skabe resultater i samarbejde med førende kunder. Det har krævet et særligt stort fokus på blandt andet vækst og lønsomhed, udvikling af fælles kategorier og leveringsservice. Vi lancerede en ny organisation inden for foodservice i Europa i 2017.</p> <p>●</p>
<p><b>Kontrollere omkostninger, fremme driftseffektivitet og frigøre likviditet</b></p> <p>En finansiell gearing på 2,6 i 2017 overgik vores langsigtede mål på 2,8 til 3,4 og vidner om vores stærke finansielle position. Et stadig mere komplekst produktmiks for vores brandede produktserier påvirkede konverteringsomkostningerne for Supply Chain. Højere prisniveauer udfordrede vores arbejdskapital for varebeholdninger og tilgodehavender, men blev opvejet af en forbedret inddrivelse af forfaldne skyldige udeståender. Effekten af vores markedsføringsomkostninger blev markant forbedret.</p> <p>●</p>	<p><b>Skabe førende markedspositioner i International</b></p> <p>Vores International-segment opnåede en betydelig vækst understøttet af mange nye produktlanceringer. I hele Mellemøsten og Nordafrika, Afrika syd for Sahara, Amerika, Kina og Sydøstasien og andre lande, herunder Rusland, har udviklingen været drevet af styrket relevans i forhold til forbrugerne, øgede markedsinvesteringer samt lokale partnerskaber.</p> <p>●</p>	<p><b>Styrke den vigtige tyske markedsposition</b></p> <p>Et øget fokus på brands og innovation var afgørende for at forbedre vores kvalitet og lønsomhed på det udfordrende tyske marked, et marked hvor marginer er presset og vi tog vigtige strategiske skridt imod et større fokus på værdi. Vores kommercielle satsninger i Tyskland har været fokuseret på prisstyring, styrkelse af vores brandpositioner samt forbedring af vores grundlæggende drift.</p> <p>●</p>	<p><b>Accellerere værdirejsen i Arla Foods Ingredients</b></p> <p>Ingredients-forretningen leverede fortsat vækst i 2017 gennem værdiforædlede produkter. Nye investeringer og stærke forsknings- og udviklingstiltag har banet vejen for en transformation af forretningen med fokus på værdiforædlede specialprodukter. Samarbejde med partnere har fortsat været en prioritet for at øge forsyningen af råmaterialer og understøtte vores vækstambitioner.</p> <p>●</p>

- Målet blev nået.
- Målopfyldelse for vigtige komponenter.
- Målet blev ikke nået.

# VORES STRATEGI

Som verdens største producent af økologiske mejeriprodukter udvikler og producerer vi hele tiden nye økologiske produkter af høj kvalitet.

Arla Baby&Me® Organic er vores 100 % økologiske produktserie til de mindste. Serien er udviklet til at give spædbørn en god økologisk start på livet.



# Mod Good Growth 2020

Good Growth er et navn med to formål. Det betegner både vores virksomhedsidentitet og den strategi, vi følger for at skabe fremtidens mejeri frem mod 2020. Vi vil udvikle Arlas rolle som en global fødevarerproducent, der skaber værdi for mennesker med naturlig ernæring og ansvarlig drift.

Good Growth 2020-strategien styrer alle vores handlinger og sikrer, at vi reagerer proaktivt på ændringer i udbuddet af og efterspørgslen efter mælk, konkurrenceforhold og demografiske forhold samt ændrede forbrugsmønstre. Vi stræber efter global vækst og værdiskabelse for vores andelshavere frem mod 2020 ved at excellere inden for otte kategorier, fokusere på seks regioner og vinde som ÉT Arla.

## Vores strategi

Med Good Growth 2020-strategien har Arla et fantastisk udgangspunkt for at opfylde forbrugernes behov, og her spiller vores mejeriprodukter en vigtig rolle. Vi har afstemt vores styrker inden for mejeriprodukter i forhold til aktuelle globale forbrugerbehov, og vi har identificeret globale og regionale vækstmuligheder inden for otte kategorier. Vi har øget

vores geografiske fokus ved at afdække de regioner, hvor Arla har størst potentiale til at udvikle en langsigtet lønsom forretning for vores andelshavere, og vi har styrket opbygningen af vores globale kategorier og brands og vores innovation på tværs af grænser og vores forretningsmæssige kompetencer.



## Vores vision

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

## 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 mission

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

### Excellere inden for otte kategorier



Den globale mejeribranche er i hastig forandring og karakteriseret ved konstant udvikling i forbrugernes vaner og præferencer. Ved at analysere forbrugerbehov og -trends og sammenholde dem med vores egne styrker har vi identificeret otte produktkategorier, som skal være omdrejningspunktet for vores indsats med at forme fremtidens marked for mejeriprodukter. Vi tilbyder innovative produkter med naturlige ingredienser, god smag og god ernæring, som gør det lettere for forbrugerne at leve sundt. Vores nøglekategorier er mælk og mælkepulver, mælkebaserede drikke, smelte- og flødeost, yoghurt, smør og blandingsprodukter, specialoste, mozzarella og ingredienser.

### Fokusere på seks regioner



De 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 Nigeria. De seks regioner er Europa, Mellemøsten og Nordafrika, Afrika syd for Sahara, Kina og Sydøstasien, USA og Rusland.

### Vinde som ÉT Arla



Arla er vokset betydeligt i Europa gennem fusioner og opkøb i Centraleuropa, Storbritannien og Sverige. Vi har brugt de seneste år på at harmonisere de forskellige selskaber og drage fordel af de synergier, som fusionerne har skabt. Med Good Growth 2020 tager vi processen et skridt videre. Det er Arlas ambition, at alle vores 18.973 medarbejdere skal arbejde ud fra ÉN stærk fælles platform. Vi ønsker at skabe ÉT globalt Arla, hvor vi aktivt udnytter hinandens kompetencer og derigennem bidrager til vores fælles succes.

# Trends i verden omkring os

Arla er en international virksomhed. Grundlæggende markedskræfter påvirker det globale marked for mejeriprodukter på vores vej mod 2020. Analyse af disse markedskræfter er afgørende for vores succes. Skiftende økonomisk styrkeforhold, hastigt voksende teknologi, befolkningstilvækst, miljømæssige skift og skiftende værdier er alle med til at skabe en verden med et forandringstempo i eksponentiel vækst. Megatrends former verden omkring os og byder på både nye muligheder og udfordringer. Vi har identificeret de trends, der betyder mest for Arla.

2

## Autenticitet

Autenticitet er en markant forbrugerværdi, som påkaldes af alt fra forandringsagenter og berømt heder til supermarkeder og køkkenchefer. I en verden, hvor millioner deler deres liv på sociale medier, er der stor ivrighed blandt forbrugerne efter at være "ægte" og autentisk. Forbrugerne reflekterer mere over deres købsbeslutninger, køber fra "ansvarlige" brands, som sælger ægte værdiskabende kvalitetsprodukter, og følger alternative spisetrends som eksempelvis flexitarisme, veganisme og vegetarisme. Fremragende produkter og stærke brands kan bringe en virksomhed så tæt på forbrugerne, at det bliver en vigtig differentiator. Her er Arla i en unik position som verdens største producent af økologiske mejeriprodukter og førende producent af alternative laktosefri mejeriprodukter. Disse egenskaber kombineret med vores identitet som et landmandsejet selskab gør vores brands og produkter autentiske.

Økologiske og laktosefri mejeriprodukter

1

## En sund livsstil

Selvom det at leve sundt ikke er nogen ny trend, er ambitionerne om en sund livsstil mere omfattende i dag og omfatter aspekter som sundhed, velvære og bevidste valg. Udviklingen har ført til efterspørgsel efter nye mejeriprodukter og alternative ikke-mælkeholdige produkter. Forbrugerne efterspørger i stigende grad gennemsigtighed for både produkter og emballage. Hurtigt skiftende makrotrends skaber forskellige forbrugerkrav til produkter, formater og emballage. Detailhandelen efterspørger stadig større differentiering og vil kunne slå på non-gm foder og dyrevelfærd, og de presser hele tiden på for nye måder, hvorpå de kan differentiere mælk, for på den måde at vinde kundernes loyalitet. Vores produktserie opfylder en bred vifte af sundhedsmæssige behov, og vi udvikler hele tiden nye produkter, som imødekommer forbrugernes krav og hjælper dem til en afbalanceret livsstil.

Innovative mejeriprodukter, som fremmer en afbalanceret livsstil

3

## Enkelhed

Ifølge en global undersøgelse af forbrugertrends foretaget af Euromonitor efterspørger næsten 70 procent af alle mennesker veje til at forenkle tilværelsen. I takt med at teknologien bliver stadig mere integreret i vores dagligdag, efterspørger stadig flere forbrugere enkelhed, en modgift mod forbrugsjagten, endeløse valgmuligheder og konstant opdaterede produkter og tjenester. Frihed til at vælge, se, lytte, handle og udtrykke sig er afgørende for den moderne forbruger. Trenden mod større enkelhed gælder også for fødevarerprodukter. Forbrugerne efterspørger varer med få eller ingen kunstige ingredienser. Arlas clean label-produkter, som kun indeholder ganske få ingredienser, opfylder kravene hos moderne forbrugere. Arlas produkter uden syntetiske hormoner og konserveringsmidler appellerer til forbrugernes ønske om naturlige produkter fra ko til bord.

Naturlige  
produkter  
fra ko til bord

4

## Ny onlinetrend blandt forbrugerne

Forbrugerne bruger mere og mere tid online. De bruger smartphones, computere, tablets og andre enheder til at være på nettet hele tiden for at opleve og interagere med digitalt indhold. De digitale muligheder udfordrer og forandrer blandt andet traditionelle indkøbsstrukturer, underholdning og socialt samvær og skaber et markant skifte i, hvordan forbrugerne lever, arbejder og spiser. Oplevelsen bliver næsten vigtigere end selve produktet. Selvom onlinetrenden først på det seneste har spredt sig på udviklede markeder, har den voksende adgang til billig mobilteknologi også gjort det muligt for forbrugere på udviklingsmarkeder at være til stede online. En underliggende trend generationer imellem for, hvordan de lever, arbejder, køber ind og leger. Digitalisering er afgørende for alle brancher, men også for at skabe fremtidens mejeri.

Digital  
interaktion med  
andelshavere og  
forbrugere

Markeds-  
tilstedeværelse  
på udviklings-  
markeder

5

## Skiftende markedegrænser

Mens nogle områder af kloden er overbefolkede eller på anden måde har nået deres maksimale potentiale, er der andre områder, som bliver stadig mere interessante på grund af deres uudnyttede potentiale. I 2030 vil udviklingslandene stå for næsten halvdelen af klodens BNP og 86 procent af befolkningen. Stigende forretningsinvesteringer, større disponibel indkomst, bedre infrastruktur og voksende adgang til internettet har bidraget til eksponentiel vækst i områder af verden som Kina, Nigeria, Ghana og Bangladesh. For at sikre den fremtidige vækst er virksomheder nødt til at tilpasse sig til den skiftende demografiske, økonomiske og teknologiske udvikling, som sætter fokus på hidtil oversete markeder. At forstå og reagere på disse vigtige skifte er en global differentiator. Arlas europæiske rødder har international appel, og Arlas internationale forretning leverer fortsat solide tocifrede vækstrater.

# Reaktion på forandring

I december 2015 præsenterede Arla sin nye femårige strategi, Good Growth 2020. To år inde i strategiperioden har vi god fremdrift for vores oprindelige ambitioner om at skabe vækst for vores vigtigste brands, markeder og kunder. Vi tror dog også på nødvendigheden af konstant udvikling af vores strategi for at kunne reagere på ændrede markedsforhold, forbrugertrends og de bagvedliggende forudsætninger. Det er vores opgave at analysere, forstå og reagere på disse trends og deres potentielle indvirkning på vores strategi og finansielle resultater. Vi fremhæver her de vigtigste trends og ændrede forudsætninger for de seneste to år samt vores tilhørende reaktioner for at maksimere vores strategi.

## Forbrugere



## Kunder



## Forandring

Forbrugerne bliver stadig mere bevidste og kræsnere med hensyn til, hvad de putter i munden, hvilket har ført til blandt andet et meget stærkt ønske om en sund livsstil og stor opmærksomhed om produkters naturlighed. Den voksende urbanisering skaber et øget ønske om fødevarer, man kan indtage på farten. Udviklingen har overgået vores oprindelige antagelser, og vi erkender, at flexitarisme med indtagelse af mindre kød og flere alternative livsstilsprodukter med et højt proteinindhold samt efterspørgslen efter nye mælketyper i EU er vokset hurtigere, end vi forventede.

Digitalisering i branchen sker endnu hurtigere end forventet og på flere niveauer, for eksempel gennem digitale platforme og digitale markedspladser. I Kina er vores e-handelssalg vokset med cirka 11.5 procent i 2017. Andre kundeudviklinger fortsætter som ventet i 2017 og frem, herunder for eksempel det fortsatte pres på private label i EU. Det er vigtigt, at vi i samarbejde med kunderne formår at tilpasse os til udviklingen, så vi kan bevare vores relevans i forhold til forbrugerne.

## Vores reaktion

For Arla er naturlighed kernen i vores identitet og arv. Vi udvikler hele tiden nye produkter, som opfylder forbrugernes krav og fremmer en afbalanceret livsstil. Som svar på de ændrede forbrugerkrav har vi udvidet vores produktserier, så de opfylder en bred vifte af sundhedsmæssige behov og forbrugerpræferencer som eksempelvis højt proteinindhold, lavt sukkerindhold og praktisk brug på farten. Arla er også verdens største producent af økologiske mejeriprodukter og førende producent af alternative laktosefri mejeriprodukter. Vi er også et andelselskab, som ejes af landmænd, og vi har høje standarder for dyrevelfærd. Disse nichetræk giver vores produkter og brands unikke egenskaber og gør det muligt for forbrugerne at købe produkter, som enten opfylder deres kostmæssige præferencer, fremmer dyrevelfærd eller understøtter bestemte driftsformer.

Digitalisering er altafgørende for at skabe fremtidens mejeri. Arla har e-handelskanaler i mange lande, og vi har introduceret begrebet virtual reality-gårde på sociale medier og deltaget i forskellige digitale markedsføringsinitiativer, for eksempel live-streaming af, hvordan almindelige mennesker oplever vores produkter, samt virtual reality-ostesmagninger.

Vi udvikler kategorien for mejeriprodukter i samarbejde med vores kunder gennem fælles udviklingsinitiativer, som skal fremme værdi frem for mængde. Vores største fokus er på brands, og vækst for vores brands er afgørende for større lønsomhed og for en mere stabil indtjening. Vi har samtidig et mål om at optimere vores private label-positioner og være en strategisk private label-partner for vores kunder og derigennem skabe langvarige relationer.

„Vi tror på, at de bedste strategier er dem, der er dynamiske og kan tilpasse sig til forandringer. Vi vurderer løbende udviklinger og tendenser i takt med at de udfolder sig for at sikre, at vi styres af den bedste strategi for vores forretning.“

Peder Tuborgh, CEO

### Ejere



Mejeribranchen er global, men den geografiske kobling mellem udbud og efterspørgsel på mælk bliver stadig mindre. Efter afskaffelsen af EU's mælkevotesystem i 2015 kan andelshaverne for første gang producere ubegrænsede mængder mælk, hvilket har ført til en underliggende antagelse om en øget produktion i EU. Vi forventer derfor cirka 1,5 milliarder kg mere mælk i Arla i 2020, hvilket dog er omkring én milliard kg mindre end oprindeligt forventet.

Det er afgørende, at vi sikrer størst mulig værdi for den eksisterende mælkepulje. Vi fortsætter derfor med at kanalisere vores mælk til de markeder, hvor den kan opnå den største værdiforøgelse. Vores brandede mærkevarer genererer højere indtjeningsmarginer end andre alternativer. Priserne er ustabile i hele mejeribranchen, hvilket understreger behovet for hele tiden at forbedre den underliggende forretnings-sammensætning. Den brandede del af forretningen vil på sigt vinde over råvaremarkedet takket være stabilitet og bedre priser. Vores brandede del af forretningen er vokset markant de seneste år og udgør nu omkring 44,6 procent af den samlede omsætning.

### Makrotrends på nye markeder



Nye markeder uden for EU og USA genererer fortsat solid vækst og står for cirka 95 procent af væksten inden for mejeriprodukter. De økonomiske perspektiver for Mellemøsten og Nordafrika er imidlertid blevet påvirket af de faldende oliepriser. Vi tog hensyn til denne udvikling, da vi definerede vores strategi, men effekten på regionen har været alvorligere end oprindeligt forventet. Andre makro-økonomiske forhold, for eksempel den fortsatte russiske embargo, udvikler sig som forventet.

Med en bred tilstedeværelse på nye markeder skabte Arlas internationale forretning fortsat solide tocifrede vækstrater i 2017 og skaber forventninger om positiv vækst for den nærmeste fremtid. Mellemøsten er et af vores særlige fokusområder og vores største strategiske marked uden for Europa, og det er Arlas mål at fordoble forretningen i regionen inden 2020. Vi har netop for første gang lanceret økologisk mælk i regionen under Arla® brandet. Hvis vi vil fastholde tocifret vækst for Arlas internationale forretning og balancere risiciene, er vi nødt til at udvide vores distributionsnetværk og styrke produktionen yderligere. For at imødegå den russiske embargo har vi for eksempel etableret en lokal produktion og begrænset importen af specialost.

### Makrotrends i EU



Størstedelen af vores omsætning kommer fra Europa, så Europa er et meget vigtigt marked for os. Vi forventer fortsat en stabil udvikling i regionen. Brexit er dog en destabiliserende faktor, og vi kender endnu ikke konsekvensen af det britiske farvel til EU. Når det er sagt, så skrider forhandlingerne frem, og vi benytter enhver lejlighed til at sikre, at vores synspunkter bliver hørt på højeste niveau i Storbritannien, så den usikkerhed, der er i forhold til Brexit, bliver mindre destabiliserende.

Vi støtter som virksomhed den frie bevægelighed for varer og mennesker. Vi ser helst, at den endelige handelsaftale mellem Storbritannien og EU hverken indeholder toldbarrierer eller andre barrierer for mælk og mejeriprodukter. Efterhånden som forhandlingerne skrider frem, vil vi fortsætte med at give politikere og beslutningstagere gode og evidensbaserede argumenter i samarbejde med vores ejere og kolleger i mejeribranchen. Vi har også samarbejdet med partnere inden for mejeribranchen og den bredere fødevarer- og landbrugssektor for at sikre opbakning til vores holdning i hele Europa. Arlas mission er at forsøge at beskytte konkurrencedygtigheden for den britiske mejeribranche inden for EU og på det globale marked for mejeriprodukter. Læs mere om Brexit på side 50.

# Essentielle prioriteter for 2018

Hvis vi vil nå vores langsigtede strategi, har vi brug for en kortsigtet handlingsplan. Vores essentielle prioriteter understøtter Good Growth 2020-strategien og omfatter vigtige områder, som vi skal prioritere på kort sigt på vores rejse mod succes. For at kunne levere stærke resultater til vores ejere fastlægger koncernledelsen hvert år vores essentielle prioriteter, som efterfølgende skal godkendes af bestyrelsen. Vores essentielle prioriteter er et sæt klare og afstemte forretningsmæssige prioriteter, som skal understøtte vores vækstagenda og styre forretningen i forhold til strategien.

**Bedre bruttomarginer**

**Skabe fremtidens mejeri  
gennem mere innovation**

**Løfte effektiviteten  
til et nyt niveau**

**Skabe vækst for  
strategiske brands**

**Fremme vækst  
inden for højprofit områder**

**Vinde med kunderne**

**Transformere Tyskland og  
Storbritannien i lyset af de  
nye dagsordener**

**Tage Arla Foods Ingredients  
til det næste niveau**

Vi vil fastholde et strategisk fokus på proaktiv prisstyring, mens volatiliteten på det underliggende råvaremarked fortsætter. Vi vil implementere initiativer, som skal forbedre bruttomarginerne for vores stadig mere spredte mælkepulje og optimere balancen mellem kompleksitet og kundekrav, kortsigtede prisudsving og langsigtede markedspositioner. Vi er overbeviste om, at kommerciel og finansiell styring kan sikre vores andelshavere en konkurrencedygtig mælkepris.

Innovation er afgørende for vores vision om at skabe fremtidens mejeri, og vores næste skridt er en yderligere forbedring af vores pipeline. Vi vil imødekomme den stigende efterspørgsel efter livsstilsmejeri-produkter med fokus på Arla® brandet, herunder Arla® Lactofree og Organic. Vi vil udvikle innovative digitale løsninger, som udvider vores tilstedeværelse på tværs af digitale platforme, og vi vil styrke vores identitet med kommunikationsprogrammer, som kombinerer vores samfundsansvar, brand- og virksomhedsidentitet.

Den løbende effektivisering af forretningen åbner for betydelige geninvesteringer i områder, som fremmer væksten, guidet af vores holistiske transformationsprogram Calcium. Calcium dækker aktiviteter i hele Arla fra forbedring af vores markedsføring til produktivitsfremmende initiativer for Supply Chain og vil være et vigtigt element i at forbedre Arlainsdtjeningen. Det er vores ambition at opnå en bundlinjeeffekt på 30 millioner EUR i 2018.

I 2018 vil vi fortsætte med at udvikle og skærpe profilen for vores strategiske brands Arla®, Castello®, Lurpak® og Puck®, særligt gennem introduktion af nye underbrands til vores brede produktserie. Vi tror på, at en fortsat investering i vores brands vil øge salgsandelen for brandede produkter og dermed sikre vores fremtidige vækst og lønsomhed. Vi vil investere i områder, hvor vi ser det største vækstpotentiale, understøttet af nye spændende markedsføringstiltag, som styrker identiteten for vores globale brands.

Vi vil i 2018 fokusere på at skabe strategisk brandvækst for vores højprofit markedssegmenter, herunder Bangladesh, Nigeria, Kina, USA, Mellemøsten og Nordafrika. Vi vil fortsat styrke vores partnerskaber med eksempelvis Starbucks™, og vi vil fortsætte med at fokusere vores innovation på disse vigtige markeder for at sikre fremtidig vækst. I takt med at det europæiske foodservice-marked vokser, vil vi udvikle vores foodservice-forretning yderligere på vigtige markeder.

Det er helt centralt for Arla at fastholde og udbygge vores stærke kundepartnerskaber, og de bestræbelser fortsætter i 2018 ved at fremme kategorivækst via vores strategiske brands og nye private-labels. Kundeservice er også en toprioritet i 2018, hvor vi vil forbedre vores langsigtede kunderelationer. Et andet vigtigt og hurtigt voksende fokusområde er e-handel, hvor vi har et tæt samarbejde med nogle af de største aktører.

Storbritannien er et vigtigt marked for os, og efterhånden som Brexit-forhandlingerne skrider frem, vil vi fortsætte med at gøre vores synspunkter gældende og sikre, at vi kan servicere vores store kunde- og forbrugerbase i Storbritannien, også efter Brexit. Tyskland er fortsat et udfordrende marked, men vi arbejder målrettet på at transformere den tyske del af forretningen. I Supply Chain vil vi fortsætte vores fokus på at udvikle vores produktion. Et øget fokus på brands og innovation er afgørende for at forbedre vores produktmiks og lønsomhed.

I Arla Foods Ingredients vil vi 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 udvide vores råmaterialepulje for at sikre os mere valle, så vi kan servicere vores globale kundebase. Vi vil også styrke vores kundefokus og salgskompetencer, i takt med at forretningen fortsætter med at vokse i 2018.

# VORES BRANDS OG KOMMERCIELLE SEGMENTER



Vi stræber efter at gentænke fremtidens bæredygtige emballage. Ved at fjerne et materialelag fra mælkekartonen med Arla® økologisk mælk i Sverige har vi kunnet reducere kartonens miljøpåvirkning med 24 procent.

Arla har en overordnet ambition om at reducere klimapåvirkningen fra vores emballage med 25 procent inden 2020 i forhold til 2005.

Vi er allerede godt i gang, og nye tilsvarende innovationer vil bane vejen for yderligere reduktioner af vores klimapåvirkning.



# Arla® brandets rejse

Arla® brandet er vores mest udbredte globale brand med en produktserie med mere end 50 underbrands. Arla® brandede produkter sælges i mere end 80 lande, herunder Nordeuropa, Kina og senest USA og Mellemøsten, og det rangerer som det hurtigst voksende FMCG-brand i mange lande. Arla® brandets identitet er i umiddelbar forlængelse af vores arv og tro mod vores kerneværdier om at være sund, naturlig, ansvarlig og landmandsejet. Vi formidler disse værdier og mælkens gode egenskaber til forbrugere over hele verden gennem vores mejeriprodukter.

I 2017 har vi identificeret en mulighed for at skærpe og skifte Arla® brandets fokus, drevet af en klar holdning til, hvad vores troværdige brand repræsenterer, herunder en tæt tilknytning til vores skandinaviske arv og mejeriprodukter fyldt med naturlighed. Vi vil fortsætte rejsen i 2018 med flere forbrugervendte aktiviteter, så vi kan opbygge et stærkere og mere troværdigt og elsket brand. En del af rejsen er at skifte fokus fra mange små lokale produkter til fremtidens mejeri med store innovative globale koncepter, som kan nå ud til flere markeder og forbrugere.

**THEY SAY HE STARTS THE DAY WITH SKYR**

**Arla**  
let in the goodness

**Fat free, reduced sugar, high protein.**

**SKYR**  
DRINK

**SKYR**  
YOGURT

**SKYR**  
YOGURT

**IN EVERYTHING WE DO, WE ARE FARMER OWNED. COW TO YOU.**

Protein contributes to growth in muscle mass

Arla® brandet udviste stærk vækst som følge af øget investering i innovative produktserier, for eksempel Arla® Lactofree, skyr og andre produkter med et naturligt højt proteinindhold samt ekstra nærrende modernælkserstatning, for eksempel Arla Baby & Me®. Arla® brandet leverede en volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 3,4 procent, og brandets omsætning voksede med 10,1 procent til 3.026 millioner EUR sammenlignet med sidste år gennem stærkere aktivering og udrulning af nye produktudviklinger. Brandet vandt også 21 priser i 2017 og kom med på listen over de 100 hurtigst voksende brands i detailhandlen i Holland – en præstation, vi er stolte af.

Vi har i 2017 haft særligt fokus på at udvikle Arla® brandets position blandt forbrugerne. De priser, vores Arla® produkter er blevet tildelt af store globale detailhandlere i år, betyder, at vi vinder anerkendelse i detailhandlen generelt, hvilket er afgørende for fremadrettet success.



De siger, han starter dagen med Arla® skyr, 2017

**Øget styrke med Arla® Protein**

Vi vil hjælpe forbrugerne til at leve et aktivt og sundt liv, så vi har udvidet Arla® Protein produktserien i 2017 med lanceringen af en ny innovativ proteinpose, som kan nydes på farten, i både Finland og Storbritannien. Arla® Protein fås nu på 14 markeder over hele verden og udviser fortsat stærk vækst.

**Sundhed og naturlighed gennem gode madvaner**

Vi tror på, at gode madvaner kan have en positiv indvirkning på vores liv. De valg, vi træffer, når vi køber ind og laver mad, har betydning både for os selv og verden omkring os. Med Arla® brandet vil vi gøre det sjovt, nemt og enkelt for alle at spise godt. Vores råvare, mælk er med sine næringsrige og naturlige egenskaber det bedste udgangspunkt for vores rejse.

Vi forbliver tro mod vores principper om naturlighed, og i 2017 styrkede vi vores fokus på sundhed med Arla®-ernæringskriterierne, som sikrer, at alle Arla brandede produkter med et sundhedsbudskab, indeholder vigtige egenskaber som kalcium og protein. Det skaber troværdighed og en stærk position på sigt. I 2017 tilsluttede vi os også EU Pledge-initiativet om ansvarlig markedsføring af fødevarer rettet mod børn. Arla har sammen med 21 andre store internationale fødevarerbrands forpligtet sig til ansvarlig markedsføring af fødevarer rettet mod børn i hele Europa.

**Vi bygger på vores landmandsejede platform**

Vi er troværdige, fordi vi er ejet af landmænd, og vi vil fortsætte med at bygge på denne platform. Det giver os ret til at udtale os om sunde og naturlige fødevarer, bæredygtighed og gode madvaner. Forbrugerne forstår, at "du kender det, hvis du dyrker det", og det gør Arla troværdig, når det gælder oprindelse, naturlighed og bæredygtighed. Det går hånd i hånd med øget ansvar og engagement og er tæt knyttet til vores kvalitetsprogram Arlagården®.

Vores andelshavere spiller en vigtig rolle i opgaven med at sprede budskabet om, at vi er landmandsejet, og hvad dette indebærer. Vores andelshavere i Danmark, Sverige, Tyskland og Storbritannien er værter for besøgsdage, økologiske dage og skolebesøg, så offentligheden selv kan opleve livet på gårdene. Vi havde i 2017 i alt mere end 463.000 besøgende på disse kernemarkeder, og vi har undervist helt op mod 33.000 danske og 24.000 svenske skoleelever på vores gårde i år. Vores andelshavere har også taget godt imod hundredvis af Arla-medarbejdere på gårdene og delt ud af deres begejstring og viden, så de kan inddrage den i det daglige arbejde.

**Fokus på vækstområder på vores fortsatte rejse**

Vi vil fortsætte vores rejse i 2018 drevet af Arla® brandets nye skarpe position. Vi har identificeret forskellige fokusområder, som har udvist succesfuld vækst. Vi vil målrette vores brands, for eksempel Arla® Lactofree og Organic, mod disse markeder for at tilfredsstille efterspørgslen blandt forbrugere, som ønsker et bredt udvalg af livsstilsprodukter og en varieret kost, som også kan indtages på farten.

**Fantastiske resultater for Arla® skyr i Tyskland**

Med en omsætningsvækst på mere end 94 procent i forhold til sidste år er Arla® skyr en tysk succes. Arla® skyr vil fortsat levere et betydeligt bidrag til Good Growth frem mod 2020.



Omsætning

**3.026**

MILLIONER EUR

Omsætningsudvikling

**10,1 %**Volumendrevet omsætningsvækst  
for strategiske brands**3,4%**

2016: 4,5%

# God mad fortjener Lurpak®

Lurpak® har siden 1901 været et symbol på Danmarks mejeri arv. Lurpak® kunne sidste år fejre 115-års fødselsdag, og vores høje kvalitetsstandarder for smør er og bliver brandets fundament. Vores mission er at gøre god mad til en vigtig del af menneskers liv ved at være førende inden for god mad. Lurpak® sælges i mere end 75 lande, herunder i både Danmark og Storbritannien, og smørret har en fanskare over hele verden.

## Digital interaktion med forbrugerne

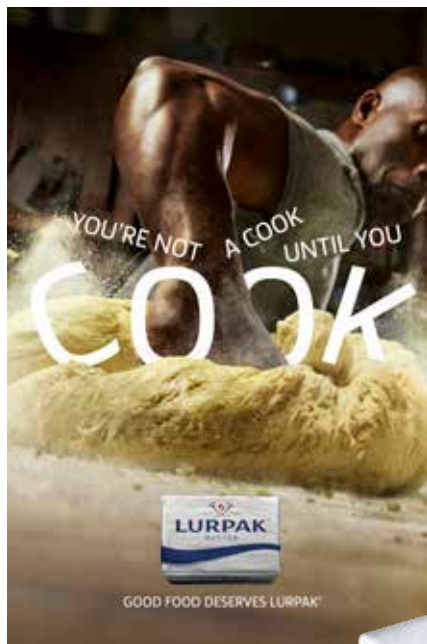
Alt, hvad Lurpak® siger og gør, appellerer til forbrugernes følelser om alt det fantastiske, god mad kan gøre. Både i tilblivelses-, nydelses- og opdagelsesfasen. 2017 var et år med markant forbedret digital tilstedeværelse for Lurpak® brandet. Gennem øgede medieinvesteringer i prioriterede kanaler, databaseret målretning og indhold af høj kvalitet lykkedes det os at overgå målet for 2020 med 42 millioner forbrugerinteraktioner over hele verden. Den digitale platform vil fortsat være en højt prioriteret kanal for Lurpak®, i takt med at medielandskabet ændrer sig, og vi får mulighed for at nå ud til flere forbrugere på nye måder.

## Spændende initiativer i 2017

Vi fortsatte i 2017 med at udrulle vores globale "Game On, Cooks"-kampagne til nye markeder som Grækenland, Australien og Sverige for at skabe en ægte global kampagne. Vi havde også succes med at formidle budskabet om vores produkters naturlighed i år med en solid stigning i opfattelsen af vores brands naturlighed gennem en effektiv digital, butik- og PR-relateret aktiveringsplan for vigtige markeder.

## Effekten af stigende priser på fedt

Markedspriserne på fedt var historisk høje i 2017 og for første gang højere end priserne på protein. Stigningen i markedsprisen medførte stigende salgspriser på alle kernemarkeder for mejeriprodukter med et højt fedtindhold, for eksempel smør. Udviklingen udfordrede Lurpak® brandets omsætningsvækst for strategiske brands, som var på -2,7% i 2017, herunder mest markant for Arla i Storbritannien og Danmark.



**LURPAK®**

Omsætning

**528**

MILLIONER EUR

Omsætningsudvikling

**8,3 %**

Volumendrevet omsætningsvækst  
for strategiske brands

**-2,7 %**

2016: 7,7 %



# Forkæl sanserne med Castello®

Castello® har en lang og flot historie at fortælle om kreative ostemagere, som går helt tilbage til 1893. Innovative nye oste, snesevis af varianter og pirrende smagsvarianter, som alle fortæller deres egen unikke historie. Castello® oste er udviklet med en ægte forståelse af, hvordan vi opfatter smag og smagsnuancer, så du får en ganske særlig oplevelse med hver eneste bid. Vores specialoste sælges over hele verden under Castello® brandet.

## Vores seneste kampagne "Sensations by Castello®"

Castello® oste forkæler sanserne med deres unikke karakterer. Fra den intense gule Castello® ost til de cremede hvide eller skarpe blå varianter. Castello® oste er udviklet med en ægte forståelse af, hvordan vi opfatter smag og smagsnuancer, så forbrugerne får en ganske særlig oplevelse med hver eneste bid. Vi mener, at der skal være mange facetter til det at spise, så vi bruger vores erfaring og kreativitet til at

skabe oste, der overrasker dine sanser med hver eneste bid.

## Vækst for Castello®

Castello® brandet opnåede en solid vækst for strategiske brands på 2,7 procent i 2017. Brandet udviste særlig stor vækst i Australien og Grækenland.



Omsætning

181

MILLIONER EUR

Omsætningsudvikling

3,1 %

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

2,7 %

2016: 3,0 %

# Vi hylder hverdagens kokke med Puck®

Puck®, som er det førende brand i Mellemøsten, høster nu frugterne af en transformationsrejse, som blev påbegyndt for to et halvt år siden. En ny brandposition baseret på stærk forbrugerindsigt, opgraderet emballagegrafik for hele produktserien og et spændende nyt udseende og udtryk på tværs af alle kommunikationsplatforme er blot nogle af de forandringer, Puck® har gennemgået. Det gode og naturlige produktsortiment omfatter mozzarella, labneh og flere andre flødeoste.



## Fortsættelse af Puck® brandets kraftige vækst

Puck® brandet har opnået solide resultater i 2017. Puck® fortsatte som det førende brand i Mellemøsten med at levere gode resultater med en omsætningsvækst for strategiske brands på 4,4 procent i 2017.

Puck® opnåede også en førerposition med hensyn til markedsandel i Saudi-Arabien i år, hvilket er en særlig stor præstation i lyset af det turbulente makroøkonomiske klima i Mellemøsten i 2017.

## MENA Effies 2017-prismodtagere

Puck® brandet fik en stærk afslutning på 2017 med sin vellykkede Ramadan Lend #AHelpingHand-kampagne. Kampagnens effektivitet blev anerkendt ved den prestigefyldte MENA Effies 2017-prisuddeling, hvor brandet vandt to sølvmedaljer og én bronze.



Omsætning

339

MILLIONER EUR

Omsætningsudvikling

6,8 %

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

4,4 %

2016: 10,6 %

# Europa

Europa-zonen, som udgør 63 procent af den samlede omsætning, fortsatte sin Good Growth-rejse i 2017. Zonen udviklede forretningen for brandet mælk og yoghurt i en tid med faldende mælkemængder og ugunstige valutaeffekter. Og den leverede betydelige stigninger i salgspriserne og bidrog til en omsætningsstigning på 3,9 procent.

Vi fastholdt vores brandposition i Europa endda med vækst for Arla brandet, som øgede sin markedsandel i både Storbritannien, Holland og Tyskland trods svingende og udfordrende markedsbetingelser. Tværeuropæiske satsninger bidrog betydeligt til væksten med Arla® skyr- og proteinprodukter, som fortsætter deres kraftige vækst i hele Europa, mens vores laktosefri og økologiske produkter fastholder deres vækst.

Vi er fulgt med forbrugerne til nye kanaler som e-handel, og vi har samarbejdet med eksisterende kunder og onlineforhandlere som for eksempel Amazon i Storbritannien og Tyskland. Det europæiske marked for foodservice fortsatte sin vækst. Vi har intensiveret vores foodservice-forretning og lanceret Arla Pro, som har leveret solid vækst primært i Holland, Finland og Storbritannien.



## Storbritannien

Arla var det hurtigst voksende brand blandt store producenter i Storbritannien, og vores Arla® BoB (Best of Both) mælk blev kåret som årets produkt. Vores landmandsejede model var nøglen til at vinde en væsentlig kontrakt om levering af flydende mælk til Morrisons. Det svage britiske pund, som er en konsekvens af Brexit, har udfordret forretningens lønsomhed. Vi fortsætter dog med at udarbejde robuste planer for håndtering af det endelige resultat af Brexit-forhandlingerne. Læs mere på side 50.



## Tyskland

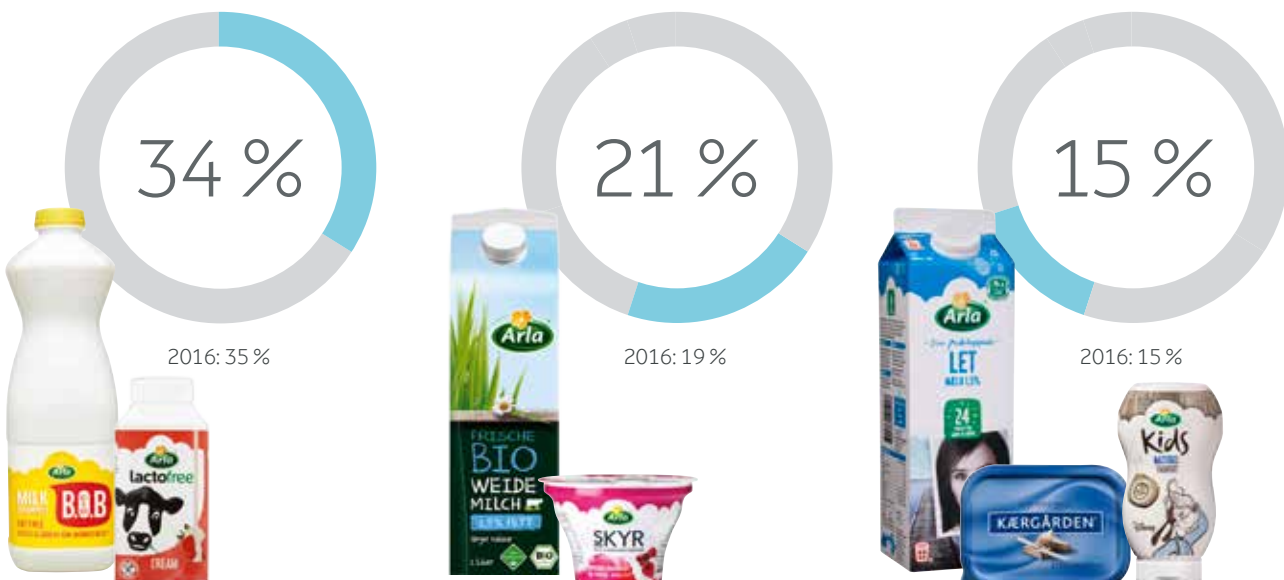
Den tyske del af forretningen bliver stadig stærkere, i takt med at vi gennemfører vores strategi og forbedrer lønsomheden. Det har været et udfordrende år særligt i forhold til prisudviklingen, men vi har oplevet en betydelig vækst for både Arla® og Starbucks™ brandet i detailhandlen. Arla® skyr har vundet adskillige priser, og vores stærke position inden for frisk økologisk mælk blev forstærket med Arla® BIO brandet.



## Danmark

Den danske del af forretningen fortsatte med at udvikle sig positivt, trods et udfordrende hjemmemarked for mejeriprodukter. Forretningen leverede innovationer som for eksempel lancering af mælk baseret på non-gmo foder og nye "Arla Baby and Me®" produkter. Vi nåede også den hidtil højeste anerkendelsesscore, hvilket viser forbrugernes store tillid til Arla.

## Omsætning fordelt på lande



„Vi afsluttede året stærkere som zone og udnyttede vores kapacitet til at udrulle innovationer hurtigt. Vi øgede omsætningen over hele linjen gennem betydelige salgsprisstigninger, og vi fastholdte vores brandpositioner og øgede vores markedsandel med Arla® brandet. Et svækket britisk pund sætter vores forretning under pres, og stigende markedspriser på fedt sænkede væksten i brandede fedtprodukter.“

Peter Giørtz-Carlson, Executive Vice President

Omsætning, MILLIONER EUR

6.568

2016: 6.321

Volumendrevet omsætningsvækst inden for strategiske brands

-0,1 %

2016: 3,2 %

Brand-andel

48,3 %

2016: 47,6 %

Omsætningsudvikling

3,9 %

2016: -6,9 %



### Sverige

Arlas omdømme blev forbedret gennem hele året og har bidraget til den langsigtede positive udvikling for vores brands. Sverige var et nøglemarked for vores Arla® Lactofree produkter, som udnyttede den voksende forbrugertrend for livsstilsmejeriprodukter.



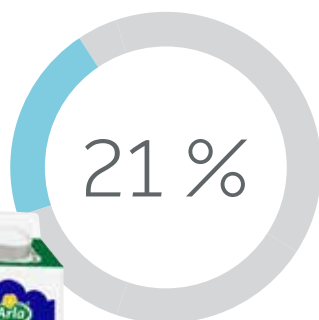
### Holland og Belgien

Vores markedsandel inden for friske mejeriprodukter nåede det højeste niveau nogensinde og er nu på mere end 10 procent. Vores vækst blev opnået gennem en førerposition inden for økologiske mejeriprodukter, innovative produkter som Arla® skyr, Protein og Lactofree samt tæt samarbejde med vores kunder. Vores fokus i Belgien har været at opbygge forretningen til det samme niveau som i Holland.

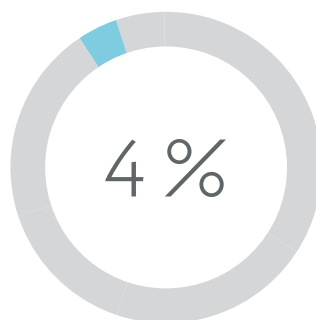


### Finland

Trods en lang trend med et faldende forbrug af mejeriprodukter fortsatte vores vigtigste brands, Arla® Luonto+ yoghurt og Lempi til madlavning, deres vækst. Arla® Family Cheese produkterne vandt markedsandele i kategorien gule oste, og lanceringen af Castello® overgik forventningerne.



2016: 22 %



2016: 4 %



2016: 5 %



# International

Arlas internationale forretning, der står for 16 procent af den samlede omsætning, fortsatte sin rejse mod at levere lønsom vækst i 2017. Vi opnåede tocifrede vækstrater for vores strategiske og lokale brands. Vi fortsatte med at opsøge nye muligheder, og i 2017 udvidede vi forretningen med nye markeder i Afrika syd for Sahara, Nordafrika og Sydøstasien. Zonen var udfordret med ustabile globale markedsbetingelser, men det lykkedes os at gennemføre vores vækststrategi og få udbytte af vores store satsninger.



## Afrika syd for Sahara

Forretningen i Afrika syd for Sahara fortsatte væksten. I Nigeria, som er det primære marked, navigerede vi i et udfordrende valutamiljø i første halvdel af året, og forretningen fordoblede næsten omsætningen i 2017. Stigningen i omsætningen var drevet af væksten i Arla® Dano, mælkpulverbrandet. Vi har også styrket vores tilstedeværelse i hele regionen med opstart af aktiviteter i Ghana og udvidelse af kapaciteten i Lagos. Og vi har investeret i den næste generation af produktserier til den vestafrikanske region.

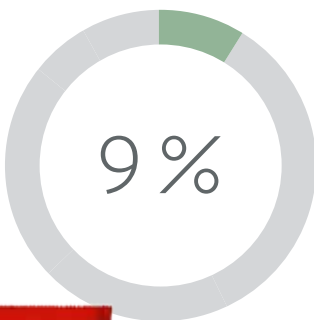
## Mellemøsten og Nordafrika

Der var god fremdrift for vores strategiske dagsorden i Mellemøsten og Nordafrika i 2017 til trods for lav økonomisk vækst og politisk usikkerhed i regionen. Omsætningen voksede, og vi fortsatte med at udvikle nye muligheder, herunder lanceringen af Arla® Organic brandet i de Forenede Arabiske Emirater og lokalt produceret ost i Egypten. Vi styrkede vores brandpositioner for Puck® og Lurpak® i regionen i hele 2017. Vores fokus på vækst, særligt inden for lønsomme sortimenter, gav os et godt fundament at bygge videre på fremadrettet.

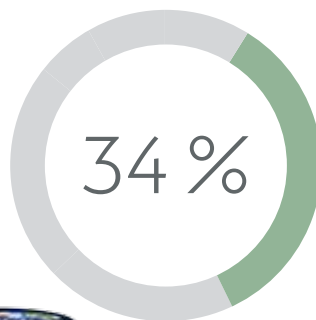
## Nord- og Sydamerika

2017 var et stort år for Arla i USA. Vi har positioneret Arla som udfordrer i ostekategorien og draget fordel af vores brandposition og naturlige produkter af høj kvalitet. Vores produkter klarer sig godt, og vores marketinginvestering har skabt stor brandbevidsthed. Canada har samtidig leveret en stor overskudsstigning. Vi har solgt vores aktier i Vigor i Brasilien og fortsat udbygningen af vores samarbejde med Dairy Farmers of America som led i vores strategi om at vokse i USA.

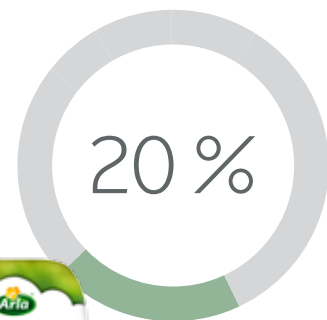
## Omsætning fordelt på regioner



2016: 6 %



2016: 36 %



2016: 24 %



„Vores stærke resultater i år bygger på vores solide præstationer sidste år. Vi har opnået en solid strategisk volumendrevet omsætningsvækst og øget markedsandelen for vores brandprodukter på vigtige markeder med en stærk prisstyring, som har forbedret lønsomheden i et år med store markedsudsving. Investeringer på markeder som Afrika og Kina begynder at give frugt og giver os et stærkt udgangspunkt for at levere gode resultater i 2018 og fremover.“

Tim Ørting Jørgensen, Executive Vice President

Omsætning, MILLIONER EUR

1.616

2016: 1.428

Volumendrevet omsætningsvækst  
for strategiske brands

10,5 %

2016: 10,7 %

Brand-andel

83,9 %

2016: 81,4 %

Omsætningsudvikling

13,2 %

2016: 5,9 %



#### Rusland og øvrige

Den russiske del af forretningen oplevede et stærkt genopsving og leverede lønsom vækst til trods for den aktuelle embargo. Vi fortsatte med at udvikle vores brandpositioner med meget kraftig vækst for Lurpak® på salgsmarkeder for distributører og i Australien og Grækenland. Castello® viste god vækst i Australien og Norge. Vores mælkebaserede drikke, som sælges under brandet Arla® Protein og Starbucks, voksede betydeligt i Spanien og Grækenland i kanalerne for detailhandel og dagligvarebutikker. Vores foodservice-forretning fortsatte udviklingen, og vi fortsætter rejsen næste år under Arla® Pro brandet.

#### Kina

Vi fordoblede næsten vores omsætning i Kina i 2017 og forbedrede lønsomheden. Der er god fremdrift for vores partnerskab med Mengniu. Vi fortsatte med at styrke vores brandposition, især med modernælkserstatning og økologiske produkter, men vi så også, at importeret UHT nærmede sig det europæiske prisniveau. Omstruktureringen af vores aktiviteter i Asien med inddeling i to separate regioner, Kina og Sydøstasien, gik i luften i januar 2018.

#### Sydøstasien

Bangladesh fortsatte med at vokse gennem Arla® Danø brandet, og forretningerne i Singapore, Japan og Korea leverede lønsom vækst. Vi fortsætter med at udvide vores tilstedeværelse i regionen blandt andet gennem etablering af en samarbejdsaftale med Indofood, som er en af Indonesiens førende virksomheder inden for hurtigt omsættelige forbrugsvarer og mejeriprodukter. Det giver os en væsentlig vækstplatform på dette marked.

23 %



2016: 22 %

6 %



2016: 4 %

8 %



2016: 7 %

# Arla Foods Ingredients

Arla Foods Ingredients (AFI) er et datterselskab, som ejes 100 procent af Arla. AFI er en global leder inden for vallebaserede ingredienser, der anvendes i en bred vifte af kategorier fra bagværk, drikkevarer, is- og mejeriprodukter til klinisk børne- og sportsernæring. AFI bidrager med 6 procent af den samlede omsætning. Produkterne, som produceres i Danmark eller via et af AFI's tre joint ventures i Argentina og Tyskland, sælges i mere end 90 lande.

2017 var endnu et godt år for AFI med en omsætningsvækst på 19,6 procent i forhold til sidste år, primært drevet af et strategisk fokus på værdiforædlede ingredienser og indtægter fra lønproduktion. I 2017 blev Arlas anlæg, som fremstiller børneernæring, overdraget til AFI. AFI har i mere end 20 år leveret tocifrede vækstrater ved at flytte grænserne for teknologi og innovation og øge vores mængder og omsætning.

## Vallebranchen er på vej ind i en ny fase

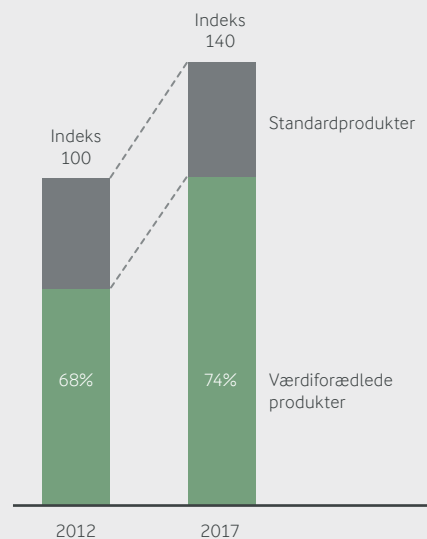
Væsentlige ændringer påvirker den branche, hvor AFI har aktiviteter. Valle blev tidligere betragtet som et simpelt biprodukt fra osteproduktion. I dag behandles valle som en selvstændig ingrediens, og der er behov for endnu større produktdifferentiering på AFI's kernemarkeder. Valle er ikke længere et standardprodukt, der passer til alle formål. Vores kunder og forbrugere er de mest krævende i mejeribranchen, og de ønsker specialprodukter af højeste kvalitet.

## AFI vil drage fuld fordel af en branche i hastig udvikling

AFI vil være den globale leverandør af værdiforædlet valle og stræber derfor efter at udvide sin råvarepulje i løbet af de kommende år gennem indkøb, partnerskaber og joint ventures. AFI vil præsentere en ambitiøs innovationsagenda med udvikling og finpudsning af eksisterende produkter og implementering af nye innovative koncepter.

- AFI's vækst skal baseres på salg af værdiforædlede produkter og yderligere forbedring af vores produkter til vores strategiske forretningssegmenter: ernæring til spædbørn, klinisk ernæring, sportsernæring og fødevarer. Vi vil øge andelen af værdiforædlede produkter i forhold til standardprodukter, så vi leverer større værdi til vores kunder og vores andelsnavere. Vi har de seneste fem år investeret omkring 220 millioner EUR i værdiforædling blandt andet ved at øge vores kapacitet.

Andel af standardprodukter og værdiforædlede produkter



„Vi flytter konstant de teknologiske grænser for valle med vores stærke fokus på innovation. I 2017 arbejdede vi sammen med vores kunder med fokus på fremtidens krav til kvalitet og fødevareresikkerhed, og vi investerede massivt i børneernæring.“

Henrik Andersen, Group Vice President

- Vi har foretaget store investeringer i vores lønproduktion for at øge forsyningen af modermælkserstatning. Arlas anlæg til produktion af børneernæring, ARINCO, blev overdraget til AFI for at drage fordel af synergier mellem salg og Supply Chain og gøre det muligt for os at udvikle forretningen for modermælkserstatning yderligere i de kommende år.
- I 2017 har vi samarbejdet med vores kunder om at håndtere fremtidens krav til kvalitet og fødevareresikkerhed. AFI vil kendes som markedsførende inden for fødevareresikkerhed og -kvalitet, og vi vil investere massivt i både medarbejderressourcer og infrastruktur for at nå målet.

Omsætning fordelt på regioner



	2017	2016
● Europa, Mellemøsten og Afrika	49 %	47 %
● Asien	41 %	40 %
● Nord- og Sydamerika	10 %	13 %

Omsætningsudvikling

19,6 %

2016: 5,0 %

\*En stor del af Arla Foods Ingredients' aktiviteter varetages via joint ventures, som ikke er medtaget i koncernregnskabet. Omsætningen inklusive joint ventures udgør 766 millioner EUR.

AFI'S MISSION

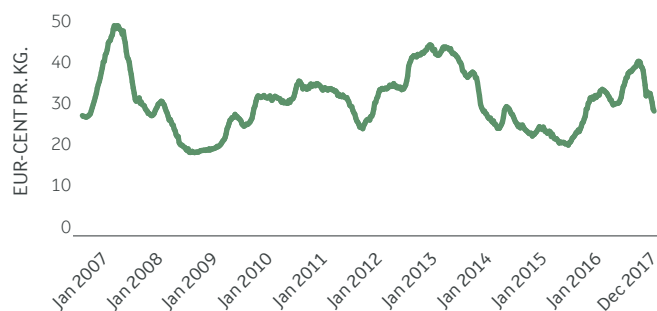
At finde og levere alle de værdiskabende muligheder, der ligger i valle.

## Trading

**Ud over vores primære salgskanaler varetager Arla også "business to business"-salg til andre virksomheder til brug i deres egen produktion samt industrisalg af ost, smør og mælkepulver. Trading-aktiviteter bidrager med 15 procent af den samlede omsætning, og selvom det ikke er en af Arlas kerneforretninger, er trading vigtig for vores succes.**

Markedet for mejeriprodukter er blevet stadigt mere ustabil efter afskaffelsen af EU's mælkevotestystem i 2015 i Europa, og det er blevet vanskeligere at forudsæ mælkemængderne. Trading giver os mulighed for at administrere sæsonbestemte og geografiske udsving i mælkeindvejen. Trading og andet salg steg med 18,0 procent i 2017 til 1.503 millioner EUR sammenlignet med 1.273 millioner EUR sidste år. Gennemsnitsværdien for råvarer var højere i 2017 sammenlignet med sidste år, og fedt var for første gang nogensinde mere værd end protein. Grafen ved siden af illustrerer mejeribranchens cyklus med ekstreme udsving.

Kombineret fedt- og proteinpriserne for en 3-års cyklus, som viser mejeribranchens store udsving



# VORES ANDELSSKAB

Løbende innovation og de højeste standarder for kvalitet skaber et stærkt udgangspunkt for vores mælkepulver-produkter, som bygger på vores stærke arv og er udstyret med vores “Ejet af landmænd”-logo.

Arla Dano® mælkepulver indeholder den nødvendige energi og ernæring, som særligt familier i udviklingslande har brug for til at vokse og holde sig sunde.



# Vores forretningsmodel

Arla er verdens fjerde største mejeriselskab baseret på mælkeindvejning og verdens største og førende producent af økologiske mejeriprodukter. Vores andelshavere er kernen i vores forretningsmodel helt i overensstemmelse med vores andelsselskabsstruktur. Vi vil med afsæt i vores mission sikre den højeste værdi for vores andelshaveres mælk og skabe muligheder for deres vækst, og vi vil dække forbrugernes og kundernes behov med vores naturlige og innovative produkter og brands.

## Værdi hele vejen fra ko til forbruger

Arla er et landmandsejet selskab. Værdiskabelse for vores ejeres mælk er integreret i hele værdikæden fra ko til bord. Vi opsøger hele tiden nye globale vækstmuligheder og stræber efter at være markedsførende inden for bæredygtighed og skabe større værdi gennem investeringer i innovation og vores brands. Vi har et konstant fokus på kvalitet, effektivitet og optimering af vores råvarer, kapital og menneskelige ressourcer i hele værdikæden. Det fremmer vækst for vores nuværende ejere og inspirerer nye ejere til at blive en del af Arla.

## Vi er stolte af at være landmandsejet

Som verdens ældste andelsmejeri går vores filosofi om at producere naturlige og sunde mejeriprodukter af høj kvalitet helt tilbage til 1880'erne, hvor vores mælkeproducenter indgik et samarbejde med et fælles mål om at producere og levere de bedste mejeriprodukter. Vores arv er grundlaget for det andelsselskab, vi har i dag, og den sætter os i stand til at være innovationsleder for mejeriprodukter.

## ÉN mælkepulje

Som andelsmejeri er vores primære råmateriale den rå mælk, som vores ejere leverer. ÉN mælkepulje, som ikke tager hensyn til mælkens oprindelse, muliggør en holistisk anvendelse af den rå mælk på tværs af Arla. Derved kan vi sikre den højeste værdi for vores andelshaveres mælk i overensstemmelse med vores mission. ÉN fælles mælkepulje sikrer, at mælken kan flyde til de markeder, hvor der er de bedste muligheder. Vi vil skabe maksimal værdi for al den rå mælk, vi afhenter: ÉN fælles mælkepulje, som opfylder de samme kvalitetskrav gennem vores kvalitetsprogram, Arlagården®.

kombineret med en effektiv Supply Chain gør det muligt for Arla at balancere mængderne af rå mælk på den mest lønsomme måde, som understøtter vores ambition.

## ÉN mælkepris

Vi har andelshavere i syv lande og ÉN mælkepris, som gælder for alle. Mælkeprisen betegner acontomælkeprisen for den rå mælk, der leveres i årets løb, undtagen i de begrænsede overgangsperioder, der gælder for nye andelshavere. Acontomælkeprisen fastsættes ud fra en målsætning om at nå en årlig nettoindtjening på 2,8 til 3,2 procent. Som led i den årlige resultatdisponering, som skal godkendes af repræsentantskabet, modtager ejerne en efterbetaling baseret på deres årlige mælkemængder.

## Mælkestrøm på tværs af juridiske enheder

I vores andelsselskab købes al rå mælk fra vores andelshavere af moderselskabet, Arla Foods a.m.b.a. Moderselskabet videresælger herefter den rå mælk til relevante koncernenheder til den samme pris som den, der betales til vores andelshavere, og som er baseret på gennemsnitsindtjeningen på tværs af markeder og produktkategorier. Mens vores mejeriaktiviteter er globale, er indtjeningen forskellig på de enkelte markeder og på tværs af produktkategorier. Indtjeningen for nogle markeder og juridiske enheder kan være højere eller lavere end gennemsnittet. Det er dog med udgangspunkt i andelstanken gennemsnittet af al indtjening, som bestemmer den mælkepris, der betales til andelshaverne. Rentabiliteten i koncernens enheder kan variere betydeligt fra marked til marked og år til år, men alle enheder bidrager positivt til andelsselskabet.

## Kunder og forbrugere

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

## Produktion og logistik

Vi har 18.973 medarbejdere i 120 lande, og vi stræber efter at skabe effektivitet og strømlinet drift i alt fra fødevarer sikkerhed i produktionen til vores markeder i hele verden.

## 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

Vores andelshavere er kernen i vores forretning både som ejere og leverandører. Arla er som andelsselskab forpligtet til at aftage al mælk fra vores andelshavere til ÉN fælles mælkepris og værdiforædle den.

## Værdiskabelse

En konkurrencedygtig mælkepris skaber et bæredygtigt vækstgrundlag for vores ejere. Det kræver, at Arla skaber værdi for hvert kilo mælk med proaktiv prisstyring, innovation, brands, effektiviseringsprogrammer, international vækst og udnyttelse af stordriftsfordele.



# Værdien af Arlagården®

Fødevarer sikkerhed og dyrevelfærd gør det muligt for Arla at udvikle og skabe vækst for vores produkter og brands og dermed for vores andelshavere. Vi har som andelsselskab kontrollen med hele værdikæden, og vores kvalitetsprogram Arlagården® sikrer mælk af høj kvalitet, som produceres ansvarligt.

Høj kvalitet er en vigtig del af vores strategi og afgørende for at skabe fremtidens mejeri. Høj produktkvalitet starter på gårdene, og alle vores 11.262 ejere er underlagt vores kvalitetsprogram Arlagården®.

Arlagården® 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 ejere er stolte af den måde, de driver deres gårde på, og det er en styrke for Arla, at alle vores ejere følger de samme principper og standarder. Arlagården® forbedrer vores konkurrenceevne på både europæiske og internationale markeder og beskytter vores ry for at levere mælk af høj kvalitet, produceret efter de samme høje standarder.

**Arlagården® sikrer fødevarer sikkerhed, sporbarhed og rå mælk af høj kvalitet**  
Arlagården® 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®. 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.

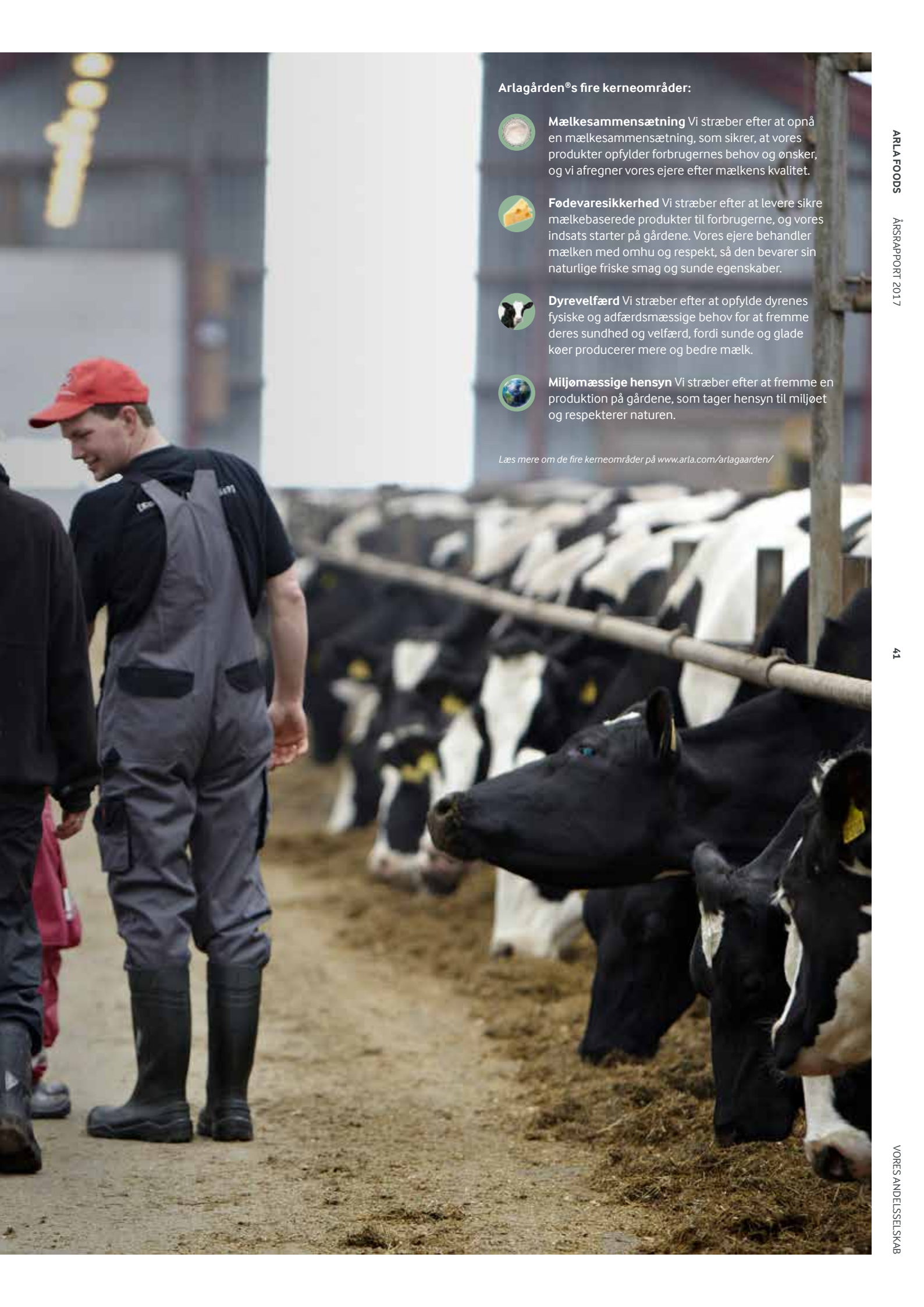
#### **Lancering af Arlagården® Plus til gavn for forbrugere og ejere**

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 særligt hvilket foder vi giver til køerne, og

hvordan vi passer på dem. Det er et kommercielt potentiale for Arla. Principper, fakta og tal er afgørende for at styrke Arla® brandet og vores position i forhold til forbrugere og kunderne. Arla har derfor samarbejdet med 152 af vores ejere om at udvikle et nyt online dokumentationscenter, Arlagården® Plus.

Arlagården® Plus blev lanceret i november 2017 og præsenteret for alle ejerne ud fra et princip om, at det skal være frivilligt for ejerne, om de vil indtaste data i systemet. Ejere, som deltog i programmet i november og december 2017, stod for i alt 88 procent af al den mælk, som vores ejere leverede. Efterhånden som programmet udvikles, vil ejerne få adgang til deres egne data i systemet, så de kan anvende dem som et administrationsværktøj på gårdene, for eksempel til at udvikle dyrevelfærden. Arlagården Plus® kommer også til at fungere som et benchmarkingværktøj, hvor den enkelte ejer vil kunne benchmarke sine egne resultater mod grupper af andre Arla-landmænd.





#### Arlagården®s fire kerneområder:



**Mælkesammensætning** Vi stræber efter at opnå en mælkesammensætning, som sikrer, at vores produkter opfylder forbrugernes behov og ønsker, og vi afregner vores ejere efter mælkens kvalitet.



**Fødevaresikkerhed** Vi stræber efter at levere sikre mælkebaserede produkter til forbrugerne, og vores indsats starter på gårdene. Vores ejere behandler mælken med omhu og respekt, så den bevarer sin naturlige friske smag og sunde egenskaber.



**Dyrevelfærd** Vi stræber efter at opfylde dyrenes fysiske og adfærdsmæssige behov for at fremme deres sundhed og velfærd, fordi sunde og glade køer producerer mere og bedre mælk.



**Miljømæssige hensyn** Vi stræber efter at fremme en produktion på gårdene, som tager hensyn til miljøet og respekterer naturen.

Læs mere om de fire kerneområder på [www.arla.com/arlagaaarden/](http://www.arla.com/arlagaaarden/)



# Vores Code of Conduct

Ansvarlighed er en del af Arlas DNA. Vi opretholder derfor høje standarder for vores sunde, sikre og naturlige produkter, miljøet og vores medarbejdere og kunder.

Vi stræber efter konstant forbedring ved at kombinere tradition, innovation i verdensklasse og ved at indarbejde naturen i hele værdikæden fra ko til forbruger. Arlas Code of Conduct gælder for alle Arlas 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.

## Forretningsprincipper

Vi efterlever vores Code of Conduct og 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 andelshaveres økonomiske interesser. Vi inddrager vores andelshavere 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 opfylder vores mål om bæredygtigt indkøb af varer og ydelser.



## 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 klar information og viden.

## Fødevarer sikkerhed

Vi må ikke gå på kompromis med fødevarer sikkerheden. Derfor skal vi have certificerede fødevarer sikkerhedssystemer, kvalitetsprogrammer og engagerede medarbejdere, så vi arbejder med sikre produkter af høj kvalitet i hele vores globale Supply Chain. Vi sørger for, at vores produkter altid er sikre, uanset hvor de er fremstillet.

## Ernæring og sundhed

Vi vil imødekomme forbrugernes efterspørgsel efter naturlige og sunde produkter og pålidelig mærkning af næringsindhold og ingredienser, så forbrugerne bedre kan træffe velinformerede beslutninger.



## Omsorg for dyrevelfærd og miljø

Som mejerivirksomhed har vi en naturlig interesse i, at der i mælkeproduktionen drages omsorg for både dyrene og miljøet. Vi arbejder konstant på at reducere vores negative indvirkning på miljøet og opretholde en høj standard for dyrevelfærd.

## Miljø og klima

Det er vores ambition at reducere vores miljøpåvirkning fra ko til forbruger, 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

Vi understøtter aktivt udviklingen af bæredygtig mælkeproduktion. Sunde køer på velholdte gårde giver bedre mælk. Vi har i samarbejde med vores ejere introduceret kvalitetsprogrammet Arlagården®, som både omhandler dyrevelfærd, mælkekvalitet og miljø. Læs mere på side 40.



## 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.

## Arbejdsplads

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

## Menneskerettigheder

Arla leverer ikke kun fødevarerprodukter, men repræsenterer også en kultur, som anerkender og respekterer internationalt anerkendte menneskerettigheder for alle.

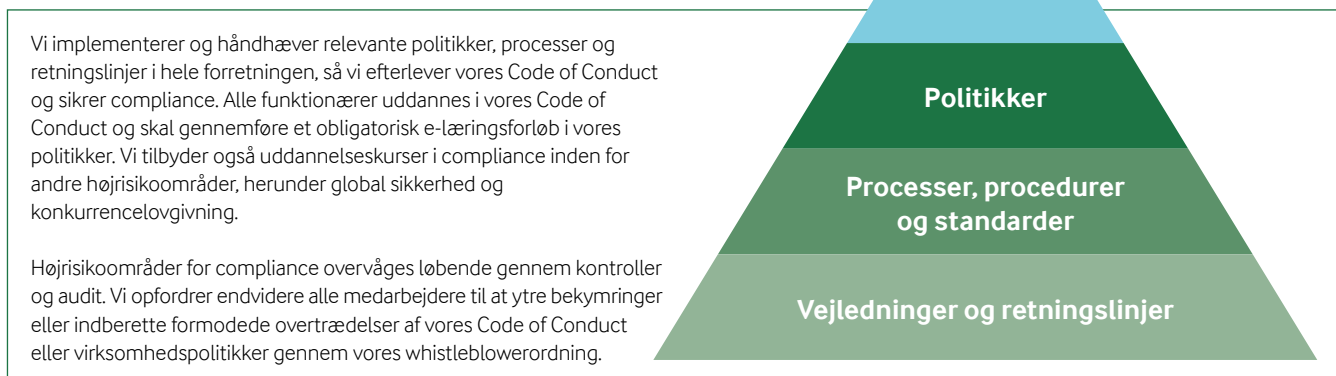
## Samfundsrelationer

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



## Vores compliance aktiviteter

Ansvarlig forretningsadfærd bygger på vores Code of Conduct, stærke virksomhedsværdier og en kultur, der bærer præg af ærlighed og integritet. Vi forventer, at alle medarbejdere handler etisk korrekt og i overensstemmelse med Arlas Code of Conduct. Den udgør fundamentet for vores virksomhedspolitikker og de forretningsprincipper, der styrer kritiske aspekter af individuel og forretningsrelateret adfærd. Vores virksomhedspolitikker udstikker retningslinjer for, hvordan vi optræder ansvarligt og med integritet og samarbejder som ÉT harmonisk og effektivt Arla.



### Eksempler på vores compliance aktiviteter

#### Beskyttelse af aktiver

Arla arbejder hele tiden på at udvikle et robust internt kontrolmiljø ved at styrke og automatisere eksisterende interne kontroller og etablere nye kontroller til imødegåelse af identificerede betydelige risici. Vi gennemfører risikovurderinger for at identificere og prioritere højrisikoområder, hvor der er behov for detaljerede compliance gennemgange og selvvurderinger. Det giver Arla et gennemsigtigt overblik over finansielle og driftsmæssige risici og fremhæver svage områder eller områder med utilstrækkelig kontrol, som adresseres gennem afhjælpende aktiviteter.

#### Databeskyttelse

Den nye persondataforordning (GDPR) træder i kraft i 2018 med nye og strengere krav til Arla om behandling af personoplysninger for kunder, ejere, forretningspartnere og forbrugere. Arla gennemførte i 2017 et compliance projekt for GDPR og nedsatte et projektteam, som skal sikre compliance fremadrettet.

#### It-sikkerhed

Arla vurderer løbende de stigende digitale trusler for at sikre, at vi har implementeret relevant og tilstrækkelig it-sikkerhed og interne kontroller. Vores medarbejdere udgør den første forsvarslinje, og vi prioriterer uddannelse i cybersikkerhed for alle Arlas medarbejdere gennem vores obligatoriske "Are you cyber-safe?"-e-læringsprogram. Vores store fokus på de øgede trusler mod vores it-sikkerhed betyder, at vi løbende vurderer vores it-kontroller og adgangskontroller, herunder adgangen til vores SAP-plattform, for at sikre, at vi er i stand til at imødegå it-sikkerhedsrisici og cybertrusler.

#### 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 handle professionelt, fair og med integritet i alle vores forhandlinger, transaktioner og relationer, og vi implementerer og håndhæver systematisk effektive systemer for at modvirke korrupsion og svindel.

# Vores ansvar

Vi driver vores virksomhed bæredygtigt og ansvarligt baseret på vores Code of Conduct. Vi tror på, at vi skal udvikle vores forretning efter vores Code of Conduct, så vi imødekommer den voksende globale befolknings stigende efterspørgsel efter tilgængelige og bæredygtige fødevarer.

En sådan tilgang beskytter og understøtter Arlas omdømme og lønsomhed med omsorg for mennesker og vækstmuligheder. Vi inddelte i 2017 vores aktiviteter i fire strategiske hovedområder: sundhed, inspiration, naturlighed og menneskerettigheder.

## Sundhed

Arla har som et af verdens største mejeriselskaber mulighed for at påvirke millioner af forbrugeres madvaner. Vi giver forbrugerne adgang til en bred vifte af velsmagende mejeriprodukter, så de kan leve sundere.

### Højdepunkter for 2017

93 procent af Arla® brandede produkter i kategorierne mælk, yoghurt og hverdagsost opfylder nu Arla® ernæringskriterierne.

Arla har sammen med 21 andre store fødevareraktører underskrevet det frivillige EU Pløge-initiativ om ansvarlig markedsføring af fødevarer, der er rettet mod børn.

Arla Foods Ingredients deltager i et projekt, hvor vi samarbejder med forskellige NGO'er om at forbedre den generelle sundhed blandt børn i Etiopien gennem bedre udnyttelse af mælken fra landets 11 millioner køer.



## Inspiration

Inspiration findes overalt i Arla, og det er vores mål at inspirere gennem vores ejere, som udveksler erfaringer om nye produktionsmetoder, og forbrugere, som føler sig inspirerede til at prøve nye opskrifter eller produkter i madlavningen.

### Højdepunkter for 2017

Vi har interageret med mange forbrugere i 2017 gennem vores mange digitale netværk, for eksempel gennem sociale medier og opskrifter på vores hjemmesider. Vores digitale hjemmesider havde 148 millioner besøg med efterfølgende interaktion.

Vores "little farmer"-programmer har inspireret 70.000 skolebørn til at besøge vores ejeres gårde, og op mod en million børn har indtil nu lært om livet på gårdene, og hvor deres mad kommer fra.

Vores uddannelsesprogram for ejere, Arla Next, havde 60 deltagere i 2017 fra Danmark, Sverige, Storbritannien og Centraleuropa.



„Troværdige og ansvarlige brands og virksomheder vinder frem over hele verden, i takt med at stadig flere forbrugere udnytter deres købekraft til at skabe forandring og støtte spørgsmål og sager, de tror på. Arla vil som andelsselskab skabe større bevidsthed om vores Good Growth-identitet og -strategi og vise, hvordan vi vil skabe fremtidens mejeri.“

Peder Tuborgh, CEO



Læs mere om vores engagement og resultater for 2017 i Arlas CSR-rapport på <http://www.arla.com/csr-reports/> i overensstemmelse med årsregnskabslovens paragraf 99a.

## Naturlighed

Sammen med vores ejere har vi en enestående mulighed for at være involveret på alle trin i værdikæden og bidrage positivt til en bæredygtig fremtid.

### Højdepunkter for 2017

Øget forbrug af biogas på vores mejerier, så 5,7 procent af Arlas samlede energiforbrug i 2017 kommer fra biogas og 24 procent i alt fra vedvarende energikilder.

Fokus på drift, emballering og transport har reduceret Arlas samlede klimapåvirkning med 18 procent siden 2005 trods en stigende produktion.

Lancering af det digitale dokumentationscenter Arlagården® Plus, som er en database med detaljerede oplysninger om den enkelte gård, dyrene og dyrevelfærd. Læs mere på side 40.



## Menneskerettigheder

Vi bidrager til FN's bæredygtige udviklingsmål gennem jobskabelse, ansvarligt indkøb og kompetencer inden for kvalitet, fødevarerikkerhed og produktinnovation. Vi er forpligtede til at respektere internationale menneskerettighedsprincipper.

### Højdepunkter for 2017

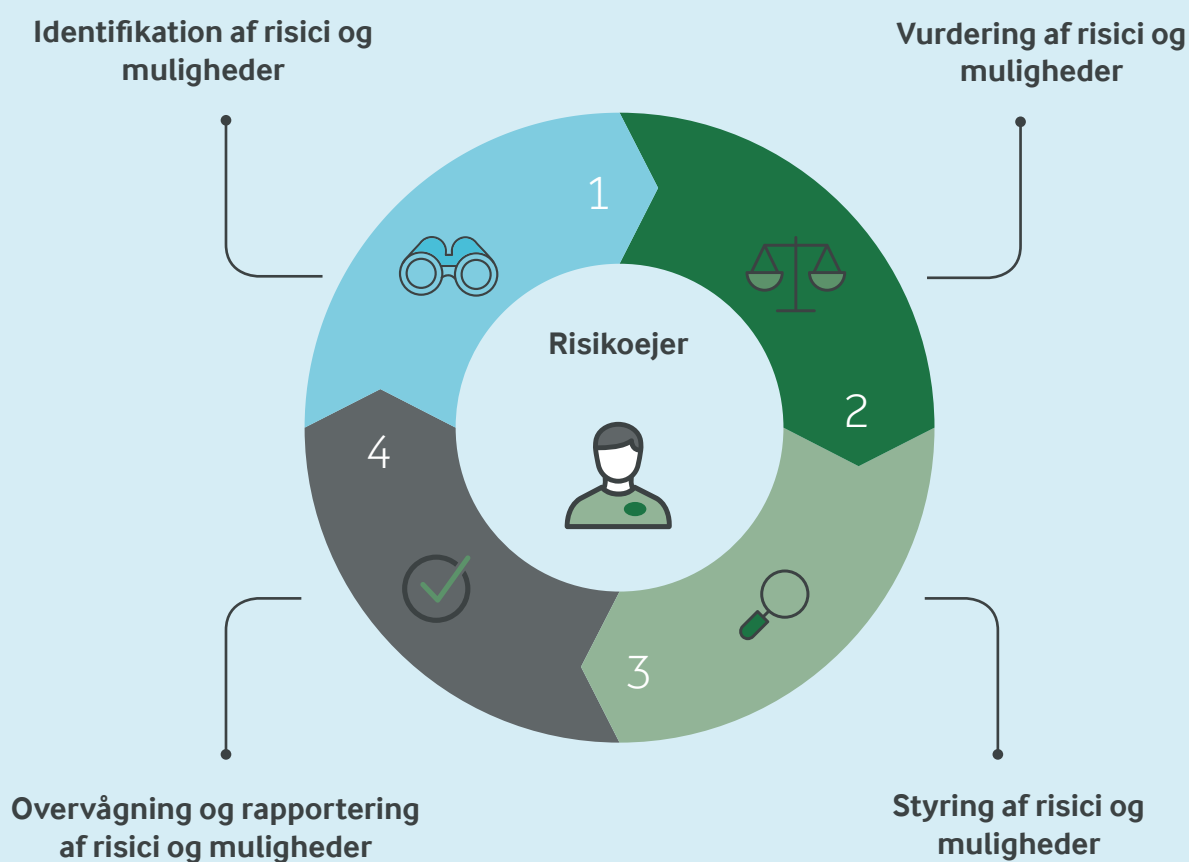
Vi udgav i 2017 en erklæring om moderne slaveri, som beskriver vores indsats for at bekæmpe moderne slaveri og menneskehandel og tilpasse vores udbudsproces for indkøb, så den sikrer, at leverandørerne overholder den moderne slavelov.

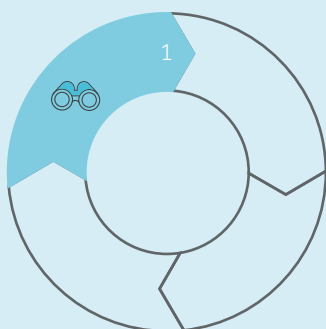
Som led i vores styrkede fokus på påvirkning af menneskerettigheder har vi gennemført due diligence-processer for menneskerettigheder i Indonesien og Ghana både på lande- og partnerniveau.



# Fremme og støtte bevidstheden om risici

Vores Good Growth 2020-strategi spænder vidt, men der er også en række områder, hvor Arla står over for øgede risici og større usikkerhed på vejen mod vækst. Vi har i 2017 forbedret vores risikostyringsprocesser markant i hele organisationen og gennemført omstruktureringer med henblik på en mere effektiv strategisk risikostyring i forretningen. Det er vores mål at fremme og støtte bevidstheden om risici for at tage modigere beslutninger, gribe vigtige forretningsmuligheder og sikre en mere effektiv eksekvering.

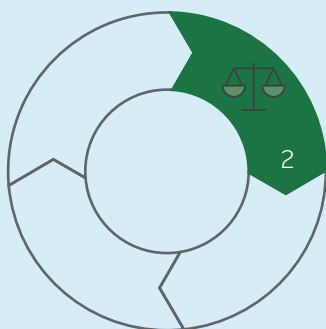




### Identifikation af risici og muligheder

**Hos Arla overvåger vi løbende den globale markedssituation samt vores interne processer for at identificere risici og muligheder og sikre rettidig og proaktiv beslutningstagning.**

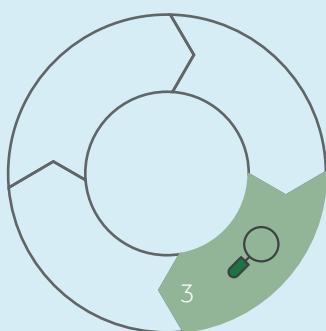
Vores strategiske risikostyringsproces er designet til at identificere vigtige risici baseret på indsigt fra ledere fra alle større områder i koncernen. Desuden overvåger specialiserede funktioner som Global Tax, Treasury, Legal og Procurement også deres specifikke risikoprofiler løbende over året. I 2017 kategoriserede vi risici og muligheder som enten hændelser eller trends, og vi tilføjede nye områder som cyberangreb og ændrede forbrugsmønstre. Den nye kategorisering indgik også i vores årlige forretningsplanlægningsproces på alle niveauer i organisationen for at sikre, at den indarbejdes i de daglige beslutninger.



### Vurdering af risici og muligheder

**Risici og muligheder vurderes både individuelt og systematisk, så det er muligt at prioritere og allokere de nødvendige ressourcer.**

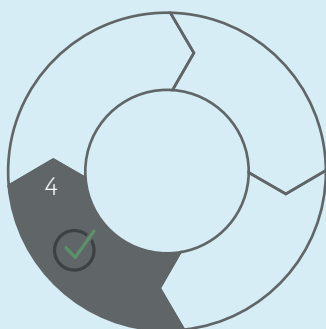
Vurderingen foretages med udgangspunkt i to dimensioner: Sandsynlighed og potentielle økonomiske konsekvenser. Det omfatter kvantitative, men også kvalitative målinger, som for eksempel omdømmemæssige risici, herunder påvirkning af brandværdi, markedspostion og medieomtale. Sandsynlighedsaspektet vurderer sandsynligheden for, at en bestemt risiko eller mulighed indtræffer inden for de næste 3-5 år. Vi har i løbet af 2017 øget vores fokus på at opbygge kompetencer inden for risikostyring, og vi har afholdt forskellige workshops og uddannelsessessioner i hele Arlas globale organisation.



### Styring af risici og muligheder

**Vi arbejder hele tiden på at administrere risici og muligheder ved at udvikle og gennemføre relevante afhjælpende foranstaltninger og udforske mulighederne i vores forretning.**

Vores strategiske risikostyring fokuserer på at indarbejde risikostyringen i de eksisterende processer samt på at udvikle harmoniserede metoder og redskaber. Processen understøttes af et fælles sprog og en klar metode til at vurdere risici og definere muligheder. Vi afsluttede i 2017 et årtårigt samarbejde med eksterne konsulenter om at sikre, at vi har implementeret den bedste praksis inden for strategisk risikostyring. Vi nedsatte også arbejdsgrupper med ansvar for at administrere afhjælpningsplaner for vigtige fokusområder, herunder Brexit og EU's nye persondataforordning.



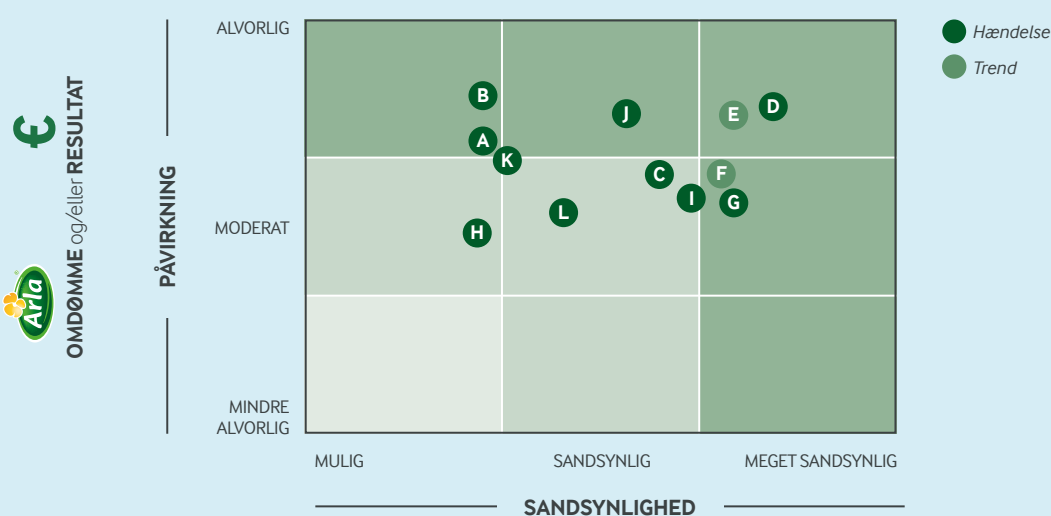
### Overvågning og rapportering af risici og muligheder

**Både risici og muligheder er i konstant forandring, så vi stræber hele tiden efter øget gennemsigtighed.**

Risikoejere overvåger udviklingen i risikotrends og identificerede eller fremtidige muligheder inden for deres respektive forretningsområder. De er også ansvarlige for at sikre, at vores risikoafhjælpning og løsningsstrategier hele tiden er målrettede og effektive. Vi koordinerede vores rapporteringstidsfrister for alle funktioner og integrerede administration af risici og muligheder i alle vores rapporteringsprocedurer og præstationsstyringsværktøjer for at sikre ægte værdiskabelse i 2017. Resultatet er en oversigt over de vigtigste risici og afhjælpende handlinger, som revideres formelt af bestyrelsen to gange årligt.

# Vores risikolandskab

Arlas risikolandskab viser vores vigtigste aktuelle strategiske og driftsmæssige risici, der enten karakteriseres som hændelser og trends. Vores øgede risikobevindsthed i 2017 afspejles i risikolandskabet. Vi vurderer risici baseret på deres potentielle påvirkning af Arlas omdømme og/eller resultat samt risikoen for, at de opstår inden for de næste 3-5 år. Vurderingen baseres på nettoeffekten efter alle aktuelle afhjælpende foranstaltninger.

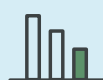


## Forsynings- og produktionsforstyrrelser

Kontrol med hele værdikæden giver Arla et vigtigt udgangspunkt for effektiv styring af vores risici. Vores topprioritet er fødevarer sikkerhed. Udover klare og professionelle krisestyringsprocesser, som blev opdateret i 2017, og aktiv anvendelse af analyser til at forbedre produktkvaliteten og forhindre, at produktfejl gentager sig, fokuserer vi på at overholde kvalitetsprogrammet Arlagården® samt en omfattende model for kvalitet, sundhed, miljø og sikkerhed, som skal sikre den højeste kvalitet for alle vores produkter. Endvidere kan strømsvigt eller nedbrud på vores vigtigste produktionsanlæg eller farer som eksplosioner eller strejker påvirke driften. Der findes et nødberedskab på alle produktionsanlæg, og erfaringer fra tidligere hændelser indarbejdes løbende. I 2017 opstod der en eksplosion og brand i en del af et tørringsanlæg, som ikke havde nogen konsekvenser for forretningen. Stedet havde effektive kriseplaner, og det var muligt at udbedre skaderne inden for en måned. Leverancerne blev dækket af et sikkerhedslager, og processerne er blevet tilpasset tilsvarende.

### Risiko Risikoscenarie

- A** En større produkttilbagekaldelse, som skader Arlas brand og image
- B** Et stort nedbrud på et vigtigt produktionsanlæg



## Svingende mælkepriser og -mængder

Det fortsatte udsving i mælkemængden og -prisen påvirker både vores salgsvolumen og indtjening betydeligt. Arlas Good Growth 2020-strategi fokuserer på værdiskabelse med stærke brands og produkter som et skjold mod svingende industripriser. For at imødegå disse risici har vi ikke desto mindre forbedret vores pris- og indtjeningsstyring markant i 2017. Markedsprisen for mælk steg i 2017 sammenlignet med året før og har betydet en mere stabil økonomisk situation for vores ejere.

### Risiko Risikoscenarie

- G** Svingende mælkepriser og -mængder





### Markedsrisici og global ustabilitet

Med salg og produktion i hele verden er vi eksponeret for både specifikke risici på landeniveau og den generelle makroøkonomiske udvikling. Økonomisk uro på nye markeder, svingende priser og politisk ustabilitet øger vores risikoeksponering og fører til intens overvågning af udvikling og trends samt intern løbende fleksibel tilpasning til ændringer. Vi gennemgår både eksterne faktorer og interne styrker som en del af vores gennemgangsproces for forretningen, og vi planlægger afhjælpende foranstaltninger og følger udviklingen nøje.

Brexit vil få uundgåelige konsekvenser for Arla og blev identificeret som vores mest kritiske risiko. Vi har derfor gennemført en omfattende undersøgelse og scenarieplanlægning for at forstå konsekvenserne af Brexit og sikre Arla en solid plan for de forskellige mulige udfald af Storbritanniens farvel til EU. Læs mere om Brexit på side 50.

#### Risiko Risikoscenarie

- C** Politisk ustabilitet og uro på nye markeder
- D** Konsekvenser af Brexit og yderligere udtrædelser af EU og protektionisme



### Ændrede forbrugsmønstre og digital disruption

Brandforretningen spiller en stadig større rolle, hvilket kræver større bevidsthed om risici med hensyn til omdømme og sociale medier for at beskytte brandværdien for vores virksomhed. Vi identificerede ændrede forbrugsmønstre og digital disruption som risikotrends i 2017. Vi har derfor øget vores digitale interaktion med forbrugerne for at få større forståelse af forbrugerne og hele tiden overvåge adfærdstrends, så vi kan fremme produktinnovationer og udforske nye teknologier og digitale forretningsmodeller.

De sociale medier viste et stigende fokus på flexitarisme, veganisme, vegetarisme og dyrevelfærd blandt forbrugerne i 2017. Vi bruger vores kvalitetsprogram Arlagården®, vores fokus på naturlige og sunde produkter og vores position som verdens største producent af økologisk mælk til at positionere os proaktivt og hele tiden være på forkant inden for naturlige fødevarer.

#### Risiko Risikoscenarie

- E** Digital disruption og nye konkurrenter eller detailhandlere
- F** Stigende interesse for mælkefri og vegansk kost



### Finansielle risici og it-risici

Arlas primære finansielle risici vedrører valutakurser, skattesager, renteændringer og pensionsforpligtelser. Vores aktiviteter på internationale markeder betyder, at vores salg sker i en række forskellige valutaer. 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.

Vi har på baggrund af interne hændelser i 2017 samt udvidelsen af vores aktiviteter til nye markeder vurderet, at vores risici i forbindelse med cybersikkerhed er steget. Vi gennemgår løbende vores aktiviteter for at afværge risici i forbindelse med cybersikkerhed. Vi har også gennemført en omstrukturering af vores arbejdsgruppe i 2017 for at styrke vores arbejde med kontrolkrav til it og overvåge compliance på området i hele den globale organisation.

#### Risiko Risikoscenarie

- H** Skattemæssige risici og risici for interne afregningspriser
- I** Valuta-, rente- og pensionsrisici
- J** Omfattende cyberangreb



### Risici for forretningsetik, juridiske spørgsmål og HR

Negativ påvirkning af menneskerettigheder og overtrædelse af forretningsetiske regler kan skade Arlas omdømme og vores brands alvorligt. Disse risici er nogle af vores vigtigste risici på grund af vores geografiske eksponering kombineret med stadig større samfundsmæssige forventninger. Legal, IT og Corporate Responsibility har gennemført forskellige aktiviteter for at minimere de forretningsetiske og juridiske risici. Vi har øget vores ressourcer inden for beskyttelse af persondata markant i 2017 for at sikre compliance med EU's kommende persondataforordning.

Tab af nøglepersonale i strategiske stillinger og manglende evne til at rekruttere og fastholde tilstrækkelig kvalificerede medarbejdere udgør også en risiko for vores virksomhedsresultater. For at afhjælpe denne risiko tilbyder vi den rigtige virksomhedskultur og et arbejdsmiljø, som fremmer medarbejderudvikling og globale karrieremuligheder. Vi satte i 2017 ny rekord for medarbejderengagement med en score på 84 procent i vores årlige medarbejderundersøgelse.

#### Risiko Risikoscenarie

- K** Negativ påvirkning af menneskerettigheder og/eller manglende compliance
- L** Mistede nøglemedarbejdere i strategiske stillinger og rekruttering og fastholdelse af talent

# Forberedelse af Brexit

Effekterne af Brexit er vores største risiko. Efterhånden som forhandlingerne skrider frem, fortsætter Arla med at markere vores 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 scenarier for Storbritanniens farvel til EU.

Det er vigtigt for Arlas udbud af produkter til kunder og forbrugere, at vores varer kan bevæge sig frit på tværs af de markeder, hvor vi opererer, for at kunne udnytte vores fælles mælkepulje og globale Supply Chain optimalt. Med 3,203 andelshavere er Storbritannien Arlas største kommercielle marked, som tegner sig for ca. 25 procent af den samlede omsætning. En ny Economic Impact-vurdering foretaget af CEBR vurderer Arlas samlede økonomiske aftryk i Storbritannien til seks milliarder GBP målt som bruttoværdiskabelse baseret på både direkte og indirekte faktorer. Succesfulde og populære brands på det britiske marked, herunder Lurpak®, Arla® Lactofree og skyr, er produkter, som importeres af Storbritannien, mens andre brands som eksempelvis Castello® gule oste eksporteres fra Storbritannien. Et ændret handelsforhold mellem EU og Storbritannien kan få

betydelige konsekvenser for denne handel. Arla har nedsat en Brexit-arbejdsgruppe, som skal vurdere effekten af Brexit ud fra et samlet værdikædeperspektiv med fokus på tre mulige udfald:

- En frihandelsaftale, vores foretrukne udfald, uden toldafgifter på mejeriprodukter
- En aftale under Verdenshandelsorganisationen WTO med tildeling af bestemte kvoter uden toldafgifter eller
- Et scenarie "uden aftale", 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, og vi samarbejder med partnere inden for mejeri-

branchen og den bredere fødevarer- og landbrugssektor. Arla har bidraget til, at mejeribranchen som den første branche optræder med en fælles offentlig front i forhold til at opnå det bedste fremtidige forhold mellem EU og Storbritannien. Vi har været fortalere for en positiv løsning på det fremtidige handelsforhold på højeste niveau i både den britiske regering og EU.

Efterhånden som forhandlingerne skrider frem, vil vi fortsætte med at give politikere og beslutningstagere gode og evidensbaserede argumenter i samarbejde med vores ejere og kolleger i mejeribranchen. Og når den britiske regering tager hul på arbejdet med sin landbrugspolitik efter Brexit, vil vi arbejde tæt sammen med dem for at beskytte den britiske mejeribranches konkurrenceevne i EU og på det globale marked for mejeriprodukter.

## Brexit-forhandlinger: Vigtige datoer

**Jan 2018**  
Forhandlingsdirektiv om overgangsftale

**Mar 2018**  
Retningslinjer for forhandling af de fremtidige relationer

**Okt 2018**  
Aftale om udtrædelsesaftale og overgangsftale samt politisk erklæring om definition af rammerne for det fremtidige samarbejde

**Nov 2018-mar 2019**  
Ratificering af aftalen (Det Europæiske Råd, Europa-Kommissionen og Europa-Parlamentet plus Storbritannien)

**Mar 2019-udgangen af 2020**  
Detaljerede forhandlinger om frihandelsaftale og overgangsperiode

# Vores skatteforhold

Multinationale selskaber har de seneste år oplevet en stigende interesse fra pressen, ikke-statslige organisationer og offentligheden i al almindelighed for, hvordan deres skatteforhold er organiseret. Arla erkender som et globalt driftsselskab den vigtige rolle, skatter og afgifter spiller i budgetterne for 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 BEPS-projekt har ført til udvikling af nye skatteprincipper og øget krav til indberetning og dokumentation for multinationale selskaber. Vi arbejder målrettet på at opfylde de nye krav til indberetning og gennemsigtighed. Vi vil, som vi altid har gjort, fortsætte vores bestræbelser på at have en åben dialog med skattemyndigheder over hele verden om vores forretning og skatteindberetning.

## Ansvarlighed og god selskabsledelse

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

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

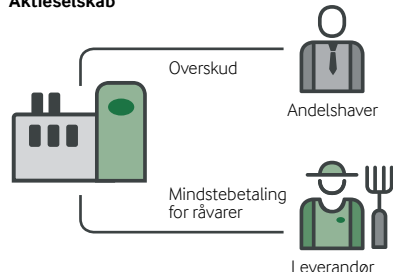
## Vi driver vores forretning i henhold til skattekategorierne for andelsselskaber

Som andelsselskab baseret i Danmark er vores aktiviteter underlagt den danske andelsbeskatning. Arlas andelshavere er også vores leverandører, og indtjeningen tilfalder ikke selskabet, men andelshaverne i form af den højst mulige betaling for deres mælk. Andelsselskabets indtjening kan derfor opfattes som andelshavernes personlige indkomst.

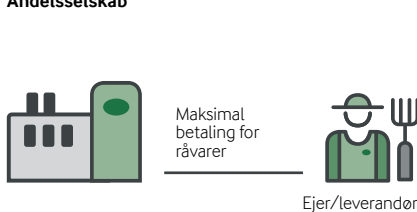
Arlas andelshavere betaler generelt indkomstskat af den betaling, de modtager for deres mælk. De danske kooperationssskatte regler afspejler, at andelsselskabet fungerer som andelshavernes forlængede arm, og Arla betaler derfor indkomstskat i Danmark baseret på vores aktiver, det vil sige vores egenkapital.

Arla har et antal globale datterselskaber. Vores datterselskaber er typisk aktieselskaber og anpartsselskaber, som skal betale almindelig selskabsskat på lige fod med andre lignende selskaber.

### Aktieselskab



### Andelsselskab



## 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 ansvarlige optimeringer. Vores grundlæggende skatteprincipper understøtter denne ambition og er hjørnestenen i alle skatterelaterede forhold i Arla.

## Vores grundlæggende skatteprincipper er:

- Arla tilstræber at indberette det rigtige og korrekte skattebeløb, efter hvor værdien skabes.
- Arla ønsker at betale de skatter, selskabet er juridisk forpligtet til at betale, og at sikre overholdelse af alle lovmæssige krav i alle de jurisdiktioner, hvor Arla har aktiviteter.
- Arla benytter ikke skattely til at reducere koncernens skattebyrde.
- Arla benytter ikke skattestrukturer, som har til formål at undgå at betale skat, og som ikke har nogen forretningsmæssig substans og ikke understøtter lovens ånd.
- Arla 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.
- Arla bygger på gode relationer til skattemyndighederne og tror på, at gennemsigtighed, samarbejde og en proaktiv tilgang minimerer omfanget af tvister.

# VORES LEDELSE

Puck® tilbyder en bred vifte af mejeriprodukter i hele Mellemøsten og har i mange år været den foretrukne flødeost i regionen.

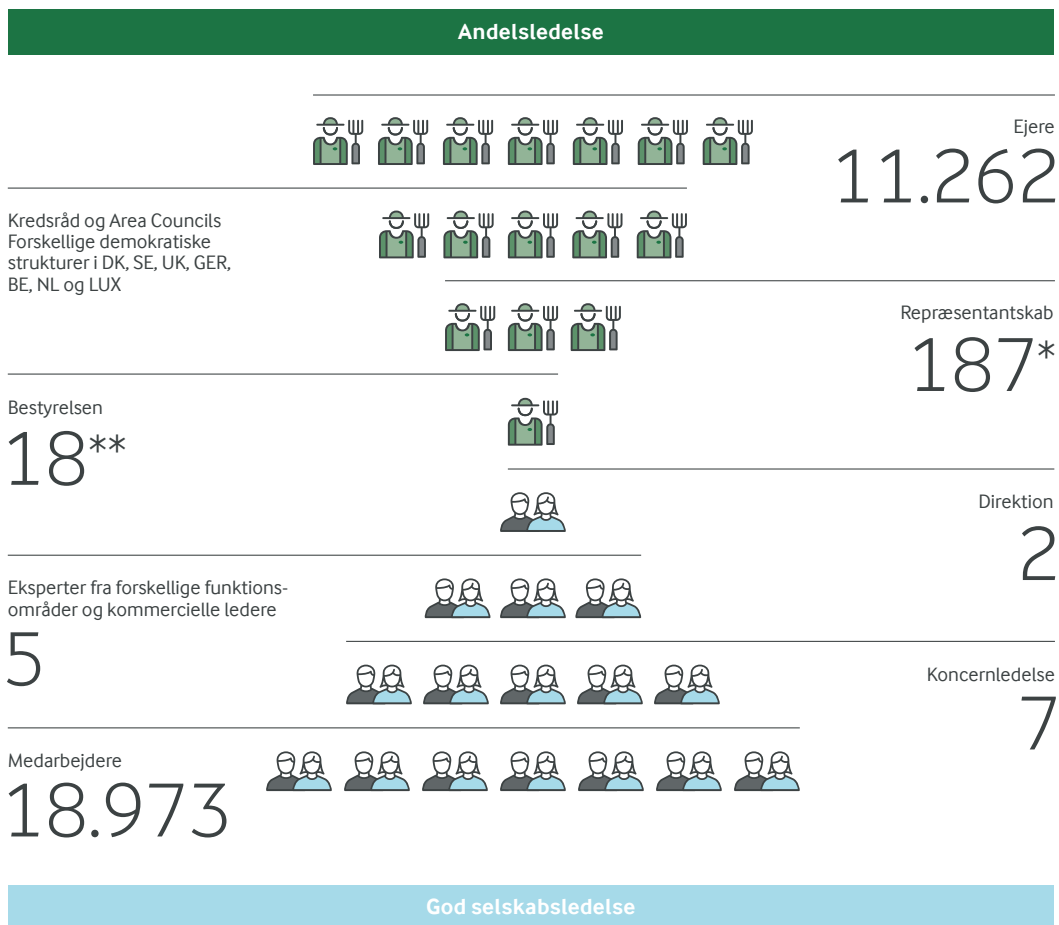
I takt med at forbrugerne i regionen efterspørger flere valgmuligheder og har stadig større fokus på sundhed, udvider vi vores produktserie til at omfatte varianter med lavt fedt- og saltindhold, så forbrugerne kan træffe bedre valg.



# Rammerne for vores selskabsledelse

Arla anerkender værdien af god ledelse som en fundamental forudsætning for at skabe tillidsfulde relationer til vores andelshavere, medarbejdere og andre vigtige interessenter. Som et andelsselskab ejet af mælkeproducenter i syv lande er god ledelse afgørende for vores succes og for at skabe tillid til vores andelsselskab.

## Arlas ledelsesmodel



## God selskabsledelse

\* Inklusive 12 medarbejderrepræsentanter.  
\* Inklusive tre medarbejderrepræsentanter.

## 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 kompetencer.**

### Ejere

11.262 mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxembourg og Holland udgjorde Arlas ejere i 2017. I 2016 havde andelsselskabet 11.922 ejere. Læs mere på side 12. Som et andelsselskab har alle vores andelshavere mulighed for at påvirke vigtige beslutninger.

### Kredsråd

Der afholdes en årlig generalforsamling i Danmark, Sverige, Storbritannien og Centraleuropa (Tyskland, Holland, Belgien og Luxembourg), som sikrer andelshaverne i de syv ejerlande demokratisk indflydelse. Kredsrådenes medlemmer vælger medlemmer, som skal repræsentere de respektive kredse i repræsentantskabet.

### Repræsentantskab

Repræsentantskabet er det øverste styrende organ og har 187 medlemmer, heraf 175 andelshavere og 12 medarbejderrepræsentanter. Andelshaverne vælges hvert andet år, i ulige år. Efter valget i 2017 er mere end 20 procent af medlemmerne nye, så mangfoldigheden er blevet forbedret. 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 er ansvarlig for at træffe beslutninger vedrørende langsigtede strategier, store investeringer samt fusioner og opkøb. Bestyrelsen består af 15 valgte andelshavere i Arla og tre medarbejderrepræsentanter. To nye medlemmer er indtrådt i bestyrelsen for perioden 2017 til 2019 som erstatning for to medlemmer, der ikke ønskede genvalg. Da årets valg var på plads, genvalgte bestyrelsen Åke Hantoft som formand og Jan Toft Nørgaard som næstformand. Bestyrelsens sammensætning afspejler Arlas ejerskab. Bestyrelsen har ansvaret for at overvåge selskabets aktiviteter og kapitalstyring, sikre god regnskabsførelse og ansætte direktionen. 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.

### 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.

### Ejerstrategi

Vi er som et dynamisk andelsdemokrati i færd med at udarbejde en ejerstrategi, som skal videreudvikle og forberede Arla på rollen som fremtidens andelsselskab. Strategien skal sikre en mere ensartet og gennemsigtig organisationsstruktur og tilhørende processer på tværs af alle syv ejerlande.

Repræsentantskabet besluttede i marts 2017 at vedtage en ny ledelsesstruktur, nye principper for valgbarhed og nye valgprocedurer samt en årlig mødecyklus. De første valg under den nye ledelsesstruktur blev afholdt i foråret, og den nye tilpassede mødestruktur for alle områder med eksempelvis to runder med Area Forum-møder blev introduceret med stor succes.

Ejerstrategien vil blive udviklet yderligere i 2018. Næste skridt bliver at overveje en ændring af selskabsvedtægterne, så de understøtter den nye struktur. Repræsentantskabet træffer beslutning om dette i februar. Endvidere vil andelshavere i Storbritannien og Centraleuropa i maj beslutte, om de ønsker et potentielt direkte ejerskab som andelshavere i Arla. Disse beslutninger er en del af ejerstrategien med henblik på harmonisering efter fusionerne i 2011-2015.

## God selskabsledelse

**Ansvar for god selskabsledelse i Arla ligger hos koncernledelsen og bestyrelsen. De udstikker selskabets strategiske retning og følger op på den, organiserer og leder virksomheden, overvåger ledelsen og sikrer compliance.**

### Direktion

Direktionen, som udpeges af bestyrelsen, er ansvarlig for at sikre den rette langsigtede vækst for selskabet set ud fra et globalt perspektiv, implementere koncernens strategi og følge op på årets mål. Direktionen definerer også selskabets politikker og stræber efter at skabe en langsigtet stigning i selskabets værdi. Direktionen er endvidere ansvarlig for relevant risikostyring og -kontrol samt for at sikre overholdelse af gældende lovgivning og interne retningslinjer. Det er her, koncernens ambitioner defineres med henblik på at iværksætte tværgående tiltag. I første kvartal 2018 trådte Povl Krogsgaard, Vice CEO og Executive Vice President Supply Chain, tilbage efter en lang karriere i Arla.

### Koncernledelse

Koncernledelsen er ansvarlig for Arlas daglige drift og for at udarbejde strategier og planlægge den fremtidige driftsstruktur. Koncernledelsen består af direktionen plus tre eksperter fra forskellige funktionsområder og to kommercielle ledere for henholdsvis Europa og International. Koncernledelsens medlemmer har ud over deres overordnede ansvar hver især ansvaret for at administrere deres respektive forretningsområder. Koncernledelsens medlemmer holder hinanden orienteret om alle betydelige udviklinger inden for deres forretningsområder og afstemmer alle tværfunktionelle tiltag. I 2018 vil koncernledelsens mangfoldighed blive styrket yderligere, når Sami Naffakh, som er fransk, tiltræder som Executive Vice President og Head of Supply Chain i Arla.

### Funktionsområder og kommercielle ledere

Ledelsesteamene for funktionsområderne og de kommercielle zoner er Arlas øvrige forretningsudvalg, som fokuserer på at sikre, at Arla er resultatorienteret på tværs af organisatoriske enheder. De definerer også politikker og deler og implementerer best practice-fremgangsmåder.

### Medarbejdere

Arla har 18.973 medarbejdere på verdensplan sammenlignet med 18.765 sidste år. Vores medarbejdere har tre medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen og 12 i repræsentantskabet.

# Koncernledelse

Koncernledelsen består af direktionen plus tre 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.

## Direktion

### 1 Peder Tuborgh

CEO  
 Chef for Milk, Members and Trading  
 Chef for Arla Foods Ingredients  
 Fødselsår: 1963  
 Nationalitet: Dansk

Peder har været hos Arla i 30 år, tidligere under MD Foods. Han har haft forskellige ledende 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 og næstformand i bestyrelsen for Aarhus Universitet. Han nyder først og fremmest at bruge tid sammen med sin hustru, søn og fire døtre. Hans yndlingsprodukt er Arla-klassikeren Castello®.

### 2 Povl Krogsgaard\*

Vice CEO  
 Executive Vice President, Supply Chain  
 Fødselsår: 1950  
 Nationalitet: Dansk

Povl har været ansat i Arla i mere end 30 år og har fungeret som Vice CEO siden 2004 med ansvar for Arlas Supply Chain og CAPEX. Povl har i sin mangeårige karriere hos Arla haft forskellige ledende topstillinger fra Product Manager til Executive Group Director. Povl er kendt for sit konstante fokus på at øge lønsomheden overalt i virksomheden. I fritiden nyder han at læse historiebøger og se på fugle og bruge tid sammen med sin hustru og deres tre voksne sønner. Hans yndling blandt Arlas oste er nok Castello® Danablu.

## Den øvrige koncernledelse

### 3 Natalie Knight

CFO  
 Executive Vice President,  
 Finance, IT and Legal  
 Fødselsår: 1970  
 Nationalitet: Amerikansk

Natalie tiltrådte som CFO i Arla 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. Inden hun kom til adidas, varetog hun Investor Relations-roller i BASF og Bankgesellschaft Berlin. Natalie har boet og arbejdet i fem lande. Nu bor hun i Aarhus sammen med sin mand og deres teenagedatter. Hendes yndlingsprodukt er Arla® Protein, som hun nyder efter forskellige sportsaktiviteter.

### 4 Ola Arvidsson

CHRO  
 Executive Vice President,  
 HR og Corporate Affairs  
 Fødselsår: 1968  
 Nationalitet: 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 i HR. Inden han kom til Unilever, var han officer i den svenske hærs Royal Combat Engineering Corps. 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.

### 5 Hanne Søndergaard

CMO  
 Executive Vice President,  
 Marketing and Innovation  
 Fødselsår: 1965  
 Nationalitet: Dansk

Hanne har været ansat i Arla i 28 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 har et naturligt talent for markedsføring og var ansvarlig for Global Categories and Brands, før hun tiltrådte i sin nuværende rolle. Hun bor i Aarhus sammen med sin kæreste og nyder at sejle kajak og lave mad. Hvis hun skulle være et Arla-produkt, ville det være Arla® skyr på grund af dets nordiske arv og stærke og sunde egenskaber.

### 6 Peter Giørtz-Carlson

Executive Vice President, Europe  
 Fødselsår: 1973  
 Nationalitet: Dansk

Peter kom til Arla i 2003 som Vice President for Corporate Strategy og har haft forskellige ledende 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.

### 7 Tim Ørting Jørgensen

Executive Vice President, International  
 Fødselsår: 1964  
 Nationalitet: Dansk

Tim kom til Arla i 1991 under MD Foods. Han har besat mange ledende 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. 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. Hvis han var et Arla-produkt, ville Tim være Lillebror®, fordi han selv er familiens lillebror, og efter 26 år i Arla er hans yndlingsprodukt den klassiske danske sommerdessert Koldskål®.

\* Povl Krogsgaard gik på pension i januar 2018 efter en lang karriere i Arla. Sami Naffakh tiltrådte som Executive Vice President og Head of Supply Chain i Arla.





# Bestyrelsen

Arlas bestyrelse har 15 valgte andelshavere og tre medarbejderrepræsentanter, som tilsammen besidder et væld af viden.

I 2017 bød vi velkommen til to nye bestyrelsesmedlemmer, Inger-Lise Sjöström og Simon Simonsen. Bestyrelsens sammensætning afspejler Arlas ejerskab. Et af bestyrelsens ansvarsområder er at sikre, at Arla ledes, så vi varetager alle vores andelshaveres bedste interesser.



1

**Åke Hantoft**

Bestyrelsesformand  
Fødselsår: 1952  
Nationalitet: Svensk  
Medlem af bestyrelsen siden 2000

2

**Jan Toft Nørgaard**

Næstformand  
Fødselsår: 1960  
Nationalitet: Dansk  
Medlem af bestyrelsen siden 2000

3

**Manfred Sievers**

Fødselsår: 1955  
Nationalitet: Tysk  
Medlem af bestyrelsen siden 2013

4

**Harry Shaw**

Medarbejderrepræsentant  
Fødselsår: 1952  
Nationalitet: Britisk  
Medlem af bestyrelsen siden 2013

5

**Heléne Gunnarson**

Fødselsår: 1969  
Nationalitet: Svensk  
Medlem af bestyrelsen siden 2008

6

**Johnnie Russell**

Fødselsår: 1950  
Nationalitet: Britisk  
Medlem af bestyrelsen siden 2012

7

**Viggo Ø. Bloch**

Fødselsår: 1955  
Nationalitet: Dansk  
Medlem af bestyrelsen siden 2003

8

**Markus Hübers**

Fødselsår: 1975  
Nationalitet: Tysk  
Medlem af bestyrelsen siden 2016

9

**Steen Nørgaard Madsen**

Fødselsår: 1956  
Nationalitet: Dansk  
Medlem af bestyrelsen siden 2005

10

**Simon Simonsen**

Fødselsår: 1970  
Nationalitet: Dansk  
Medlem af bestyrelsen siden 2017

11

**Ib Bjerglund Nielsen**

Medarbejderrepræsentant  
Fødselsår: 1960  
Nationalitet: Dansk  
Medlem af bestyrelsen siden 2013

12

**Bjørn Jepsen**

Fødselsår: 1963  
Nationalitet: Dansk  
Medlem af bestyrelsen siden 2011

13

**Inger-Lise Sjöström**

Fødselsår: 1973  
Nationalitet: Svensk  
Medlem af bestyrelsen siden 2017

14

**Torben Myrup**

Fødselsår: 1956  
Nationalitet: Dansk  
Medlem af bestyrelsen siden 2006

15

**Manfred Graff**

Fødselsår: 1959  
Nationalitet: Tysk  
Medlem af bestyrelsen siden 2012

16

**Håkan Gillström**

Medarbejderrepræsentant  
Fødselsår: 1953  
Nationalitet: Svensk  
Medlem af bestyrelsen siden 2015

17

**Jonas Carlgren**

Fødselsår: 1968  
Nationalitet: Svensk  
Medlem af bestyrelsen siden 2011

*På billedet mangler: Thomas Johansen og Palle Borgström, der udtrådte af bestyrelsen i maj 2017. Jonathan Ovens, der udtrådte i december 2017, og Arthur Fearnall, der blev udpeget i februar 2018.*

# Aflønning af ledelsen

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

## Vores filosofi

Vi ønsker, at vores direktører og øverste ledelse skal dele vores andelshaveres interesser. Vederlagspakken er sammensat, så vi kan tiltrække, engagere og fastholde de bedste ledere og samtidig fremme både kortsigtede og langsigtede forretningsmæssige resultater. Det opnås ved at tilbyde en konkurrencedygtig vederlagspakke med den rigtige balance mellem en fast og en variabel løndel. Den konkurrencedygtige vederlagspakke gennemgås årligt af forskellige eksterne rådgivere baseret på markedsdatakilder.

Varetage vores andelshaveres og topledelsens bedste interesser

Fremme virksomhedens vækst

Fastholde topledere i vigtige stillinger

Sikre, at vi tilbyder en konkurrencedygtig vederlagspakke

## Vores resultatmål

Arlas vederlagspakke er designet, så vi kan rekruttere og fastholde medarbejdere med de nødvendige kompetencer og færdigheder til at drive en international virksomhed og på en måde, som fremmer vores forretningsmæssige succes og belønner ledelsen og topledelsen, når vores andelshavere belønnes. De faste lønninger fastsættes baseret på medarbejderens erfaring, bidrag og funktion.

## Bestyrelsen

Vederlaget til bestyrelsen består af et fast honorar uden bonustillæg. Det sikrer, at bestyrelsen varetager andelsselskabets langsigtede interesser uden hensyntagen til, hvordan det påvirker værdien af en eventuel bonus. Formanden og næstformanden 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. Bestyrelsen modtog i 2017 en honorarstigning på 3 procent i overensstemmelse med

vedtægterne. Aflønningen af bestyrelsen godkendes årligt af repræsentantskabet.

## Direktionen, koncernledelsen og den øvrige topledelse

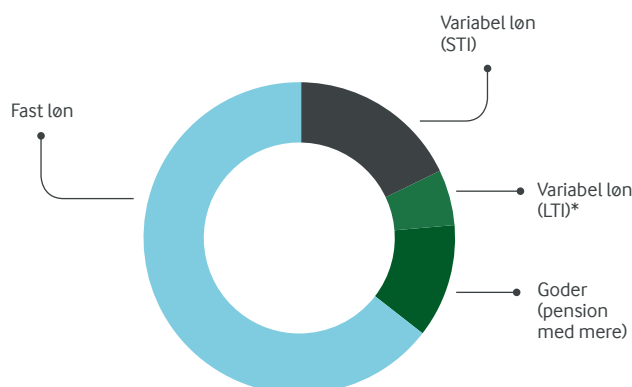
Bestyrelsen udpeger medlemmer fra koncernledelsen til direktionen, som består af Arlas CEO og Vice CEO. Den øvrige topledelse omfattede i 2017 92 medarbejdere med titler som Vice Presidents og højere. Bestyrelsen søger at skabe incitament til direktører og topledere for at sikre en fortsat positiv udvikling af Arla og dermed god værdiskabelse for vores andelshavere. Det er bestyrelsens holdning, at de bedste resultater opnås, når en relativt stor del af en direktørs eller topleders samlede løn er præstationsbaseret og afhængig af at nå Arlas finansielle, sociale og miljømæssige målsætninger.

Vederlagspakken er baseret på eksterne benchmarks for europæiske og internationale virksomheder inden for FMCG-sektoren og har en konkurrencedygtig og holdbar kombination af en fast og en variabel løndel. Hovedparten af pakken er en fast løndel bestående af en årlig basisløn med en tilhørende bonuspakke og et pensionsbidrag. Den

variable løndel består af både en årlig kortsigtet variabel incitamentsordning (STI) og en langsigtet treårig variabel incitamentsordning (LTI). I 2017 var den kortsigtede variable incitamentsordning baseret på internt målt lønsomhed, omsætningsvækst for strategiske brands, nettoarbejdskapital og resultater i forhold til Leadership Index, og den langsigtede treårige variable incitamentsordning var baseret på omsætningsvækst for strategiske brands og resultater i forhold til Peer Group-indeks. Bestyrelsen vurderer årligt de honorarer, som betales til direktionen, baseret på formandskabets

anbefalinger. Formandskabet baserer sine anbefalinger på relevante benchmarks, herunder Arlas peer group-indeks, og honoraret for 2017 var det samme som året før. Se note 5.3.a. Repræsentantskabet holdes løbende orienteret om variable lønparametre og udviklingen i de variable lønninger til direktører og topledere.

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



\*LTI gælder kun for et lille antal direktører og topledere.

# Mangfoldighed og inklusion

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

## Vi fremmer mangfoldighed og inklusion

Vi stræber efter at være en inkluderende organisation, hvor der er plads til alle kollegaer uanset kulturel baggrund. Vores ambition om 30 til 70 procent styrer vores initiativer og mål for en mangfoldig og inkluderende arbejdsstyrke. Det er vores mål, at alle teams skal have mindst 30 procent og højst 70 procent af samme køn, nationalitet og aldersgruppe. Formålet er at sikre alle teams en mangfoldig mentalitet og skabe et arbejdsmiljø, som fremmer inklusion, kreativitet og resultater i hele Arla.





Vores rekrutteringsproces fokuserer på at sikre høj forudsigelighed for vores vurderingsværktøjer. Vi anvender en kompetencebaseret tilgang til at vurdere kandidater for at fjerne forudindtaget 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 frem for intuition.

Da mænd er stærkt overrepræsenterede i vores branche, afspejler målet kønssammensætningen i vores andelshaverkreds. Repræsentantskabets kønssammensætning er ligeledes repræsentativ for ejergruppen i lyset af de demokratiske valg, som finder sted hvert andet år.

## Vores arbejdsstyrke

### Nationalitet:

Arla har medarbejdere fra 74 forskellige lande. Vi fokuserer på ikke-diskriminerende nationalitetsparametre for at sikre løbende udvikling hen imod at skabe en arbejdsplads med mangfoldig nationalitet. I 2017 kom hovedparten af vores medarbejdere fra Danmark, Sverige, Storbritannien og Tyskland samt fra andre lande som Polen, Holland, Finland, Indien, Saudi-Arabien og USA blot for at nævne nogle.

	Funktionærer	Timelønnede medarbejdere
	33%	40%
	11%	21%
	19%	14%
	9%	10%
Øvrige	28%	15%

### Alder:

Vores medarbejdere repræsenterer en bred vifte af aldersgrupper, og vi mener, at en arbejdsstyrke med en mangfoldig alderssammensætning er bedre til at håndtere forskelligartede ønsker og behov blandt vores forbrugere verden over. I 2017 var gennemsnitsalderen for alle medarbejdere i Arla 40 år. Arla havde en jævn fordeling af medarbejdere på alle aldersgrupper.

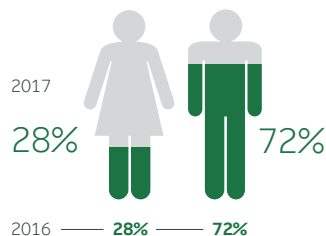
	Arla i alt
< 30	22%
30-39	25%
40-49	24%
50-59	22%
> 60	7%

### Køn:

Køn er også vigtig for mangfoldighed, men vi mener samtidig, at erfaring, baggrund, viden, færdigheder og indsigt er tilsvarende vigtige elementer.

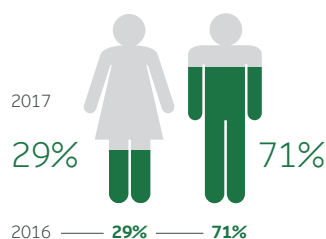
#### Arla i alt

Kvinder udgør lige som sidste år 28 procent af Arlas samlede arbejdsstyrke.



#### Koncernledelse

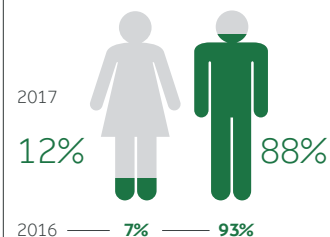
Koncernledelsens kønsfordeling var uændret i 2017 i forhold til året før med en andel af kvinder på 29 procent.



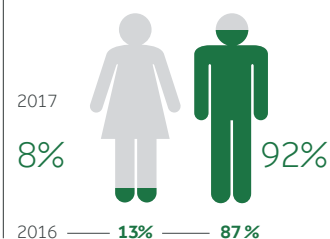
## Vores ejere

I overensstemmelse med Årsregnskabslovens paragraf 99b, har Arla sat et mål om at opnå en kvindelig representation i bestyrelsen på mellem lang sigt på mindst 20 procent, dette skal revideres løbende. For at arbejde hen i mod dette mål, vil bestyrelsen proaktivt nominere medlemmer af det underrepræsenterede køn til valget af repræsentantskabet.

#### Bestyrelsen



#### Repræsentantskab



# VORES REGNSKABS- BERETNING

Vi giver verdens bedste brandede produkter  
mælkens naturlige egenskaber og gør det  
nemmere at leve et sundt liv.

Den nye doubleshot-espresso uden tilsat  
sukker giver kaffeelskere mulighed for at nyde  
kaffe i bedste Starbucks™-kvalitet på farten.



# Markedsoverblik

2017 var kendetegnet af høje markedspriser og mælkepriser til andelshaverne med store udsving både på europæisk og globalt plan, primært drevet af rekordstore stigninger i fedtprisen. 2017 viste endnu en gang, at svingende mælkepriser er en fundamental virkelighed for mejeribranchen. Den globale mælkeproduktion steg kun beskedent sammenlignet med sidste år i kølvandet på højere markedspriser.

Selvom det overordnede globale makroøkonomiske miljø var sundt, forblev det britiske pund under kraftigt pres på grund af den usikkerhed, der omgærder den britiske økonomi under Brexit-forhandlingerne.

## Sundt makroøkonomisk miljø

Den makroøkonomiske udvikling var positiv på stort set alle parametre i 2017 med rekordstore stigninger på alle globale aktiemarkeder. Bruttonationalproduktet (BNP) steg i alle de store regioner med 2,2 procent i Europa og USA og 6,8 procent i Kina. Udviklingen på nye markeder varierede meget, og olieproducerende lande som Saudi-Arabien og Nigeria var påvirket af de fortsatte forholdsvis lave oliepriser.

Der blev lagt låg på løbende drøftelser om øget protektionisme og potentiel negativ indvirkning på den internationale handel i kølvandet på vigtige politiske valg i både Frankrig og Tyskland, som sendte et signal om en mindre nationalistisk dagsorden i hele Europa. Til trods for positive makroøkonomiske indikatorer var valutakursen for GBP fortsat lav, og valutakursen for USD faldt yderligere i forhold til EUR. GBP lå i gennemsnit 10,6 procent under gennemsnitskursen for de seneste tre år som følge af de igangværende Brexit-forhandlinger og mulige scenarier for udfaldet af forhandlingerne. Yderligere oplysninger om valutakursudvikling og risikobegrænsende foranstaltninger findes i note 4.3.2.

## Stærk udvikling i mælkeprisen drevet af historiske stigninger i fedtpriserne

Efter mælkeprisstigningerne i slutningen af 2016 var markederne præget af store udsving i hele 2017. Både de europæiske og globale priser oplevede store udsving, hvor særligt de europæiske ostepreiser steg betydeligt for derefter at falde igen mod årets udgang. Det stod i kontrast til Global Dairy Trade-priserne, som var relativt stabile i hele 2017. I Europa så vi betydelige udsving i priserne på fedt og protein, som er de to hovedkomponenter i mælk. Fedt gik fra at ligge 27 procent under

prisen på protein i 2016 til at være 47 procent over i 2017 som følge af manglende udbud og større efterspørgsel efter produkter med høj fedtindhold frem for plantebaserede alternativer. Det betød, at fedt nåede et rekordhøjt prisniveau på 6.371 EUR pr. ton i efteråret 2017.

Det førte til en enestående markedssituation, hvor andelshaverne ved årets udgang fik den højeste afregningspris i tre år udelukkende drevet af fedtværdien, mens fedtfattige mælkeprodukter året igennem fortsat blev solgt til priser svarende til eller tæt op ad interventionspriserne. Markedet for økologisk mælk er relativt mere stabilt end markedet for konventionel mælk, og stigninger i prisen for konventionel mælk betød, at prisforskellen mellem økologisk mælk og konventionel mælk blev mindre.

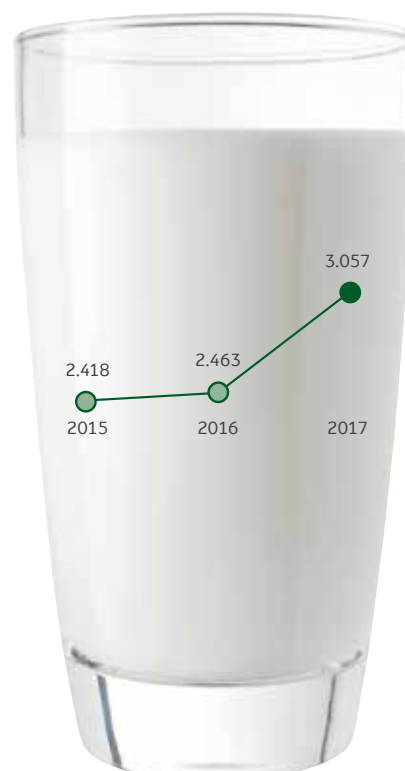
## Højere mælkepriser medførte stigninger i mælkeproduktionen i anden halvdel af året

Siden afskaffelsen af EU's mælkevoter i 2015 har den europæiske mælkeproduktion fulgt prisændringerne med en tidsmæssig forskydning på cirka seks til ni måneder. Mælkeproduktionen fulgte det samme mønster i 2017 med lavere mængder i første halvdel af året efterfulgt af en stigning i anden halvdel. Denne udvikling går i modsat retning af markedsprisen og produktionsmønstrene i 2016. Den europæiske mælkeproduktion steg med 1,5 procent i 2017, hvilket i høj grad var drevet af en kraftig stigning i produktionen sidst på året. Mælkeproduktionen i andre regioner steg også i anden halvdel af 2017, men dog kun moderat som følge af ugunstige vejrforhold i Oceanien. Mælkemængderne for hele året for New Zealand og USA steg med henholdsvis 2,5 procent og 1,5 procent.

## Moderat stigning i den globale efterspørgsel efter mejeriprodukter primært drevet af nye markeder

I tråd med de seneste fem år var den stigende efterspørgsel efter mejeriprodukter primært drevet af nye markeder, hvor øget distribution

Udviklingen i Global Dairy Trade, gennemsnit, sødmælkepulver USD/TON





og forbrug skabte en stigning i efterspørgslen, som var på højde med eller større end stigningen i BNP. To eksempler var Nigeria og Kina, hvor efterspørgslen efter mejeriprodukter steg med henholdsvis 2,6 procent og 8,7 procent. Der var fortsat en solid efterspørgsel efter mejeriprodukter i Europa og USA primært drevet af ost og smør, mens relativt lave oliepriser i MENA resulterede i en fortsat afdæmpet efterspørgsel.

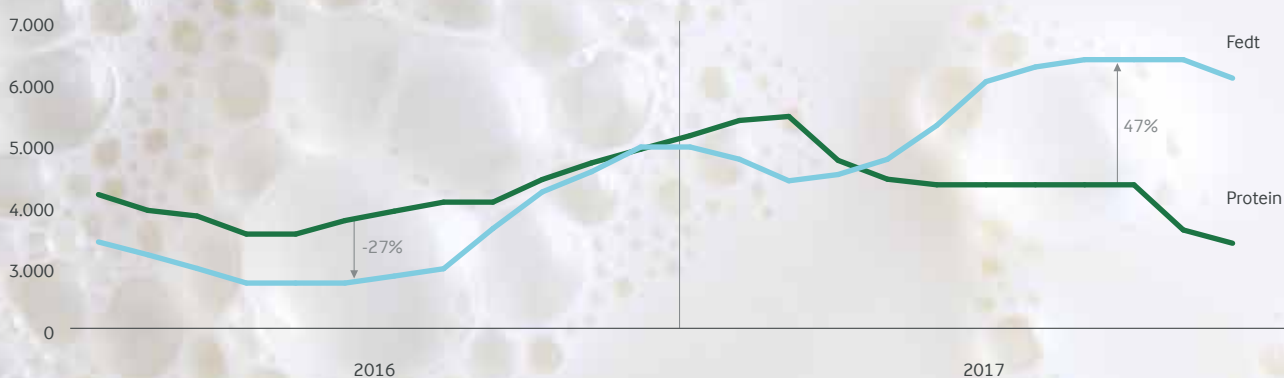
### Den svingende mælkepris er en fundamental virkelighed for mejeribranchen

Mønsteret med svingende mælkepriser, som har været særlig tydeligt de seneste år, er nu en fundamental virkelighed for mejeribranchen. Selvom både mælkeprisen og -mængderne steg i 2017, dækker udviklingen over store udsving både op og ned, som primært skyldtes ændringer i markedsudbuddet. De globale markeder bevægede sig fra udbudsmangel i

første halvdel af 2017 til et stigende overskud mod slutningen af året. Stigningen i andelshavernes mælkeindvejning mod slutningen af 2017 var drevet af høje mælkepriser. De globale markedspriser afspejlede den skiftende balance mellem udbud og efterspørgsel i hele 2017. Mere konkret viste den vedvarende stigning i udbuddet fra vigtige eksportører, at de globale priser havde toppet i den aktuelle cyklus, så priserne fladede ud mod slutningen af året.

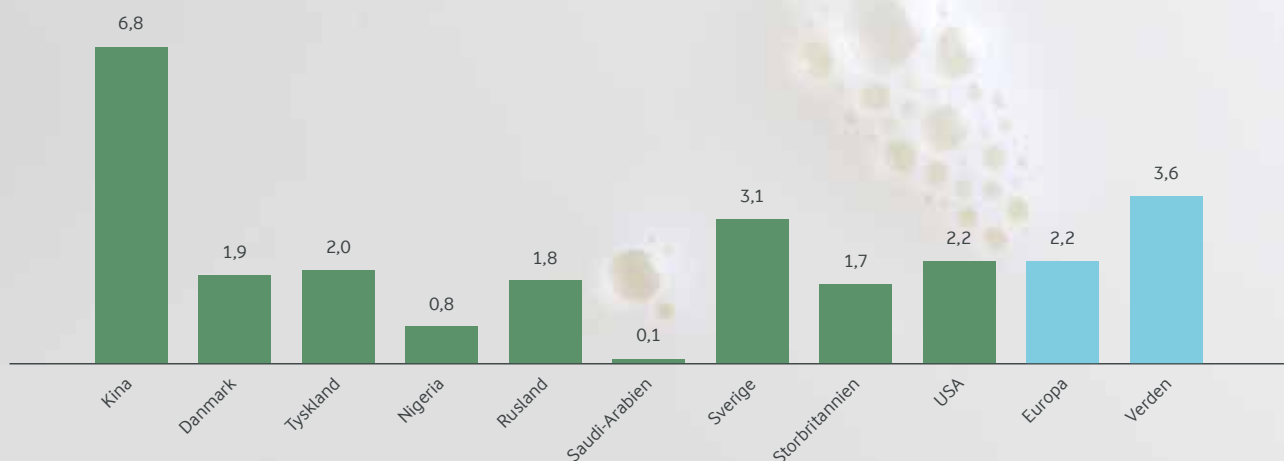
### Månedlige gennemsnitspriser for protein og fedt

EUR/TON



### Faktisk vækst i BNP 2017

ÅRLIG ÆNDRING I PROCENT



# Regnskabsberetning

Arla leverede en stigning på 27,4 procent i mælkeprisen til vores andelshavere i 2017 med en Arlaintjening på 38,1 EUR-cent/kg. Vores kommercielle fokus i 2017 har været på at omsætte de stigende markedspriser på mælk til reelle salgssprisstigninger og sikre omsætningsvækst for vores strategiske brands. Indsatsen blev både belønnet med en stigning i salgsspriserne på godt én milliard EUR og opfyldelse af målet i vores Good Growth 2020-strategi om en salgandel for strategiske brands på 45 procent tre år tidligere end planlagt.

Omsætningen steg til 10,3 milliarder EUR i 2017 trods uændret salgsvolumen, og en gearing på 2,6 understreger vores stærke finansielle position og likvide beholdninger. Alle KPI'er udviklede sig positivt undtagen konverteringsomkostninger og arbejdskapital, som var negativt påvirket af skaleringsudfordringer i vores Supply Chain, som skulle imødekomme stigende forbrugerefterspørgsel efter nye mælketyper og stadig mere komplekse brand- og produktserier samt højere underliggende råvarepriser.

## Mælkeprisen til andelshaverne steg som følge af stærke kommercielle resultater

Arlas mission er at sikre den højest mulige værdi for vores andelshaveres mælk og skabe muligheder for deres vækst. Løftet om at sikre vores andelshavere maksimal værdi på både kort og lang sigt kræver stærke kommercielle resultater på alle niveauer i forretningen. Dette opnås gennem et vedholdende fokus på at opnå de højeste priser på markeder med stadig større prisudsving og samtidig levere en positiv brandvækst for at kunne sikre et forbedret

produktmiks, der kombineret med en stram omkostningsstyring samlet giver en bedre fremtidig indtjening. Vores udvikling har i tidligere år haft tendens til at fokusere enten på at sikre høje mælkepriser til vores andelshavere eller på at tage vigtige skridt til at forbedre forretningen fremadrettet. I 2017 var vi i stand til at levere på begge disse vigtige mål.

Arlaintjeningen er Arlas vigtigste KPI, fordi det måler den værdi, Arla skaber pr. kilo ejermælk. I 2017 steg den gennemsnitlige Arlaintjening med 23,3 procent i forhold til året før til 38,1 EUR-cent/kg sammenlignet med 30,9 EUR-cent/kg i 2016. Stigningen skyldtes primært højere salgsspriser, bedre geografisk spredning og et bedre produktmiks.

Acontomælkeprisen er andelshavernes acontobetaling pr. kilo mælk, de leverer i afregningsperioden. Acontomælkeprisen steg til 35,8 EUR-cent/kg i løbet af 2017 mod 28,1 EUR-cent/kg sidste år, hvilket svarer til en stigning på 27,4 procent for vores andelshavere.

Arlas mælkeindvejning steg med 0,5 procent i 2017 sammenlignet med niveauet i 2016. Den næsten uændrede mælkemængde dækker over markante sæsonudsving i mælkeindvejningen i løbet af året. I første og andet kvartal af 2017 faldt mælkeindvejningen med henholdsvis -4,5 og -1,2 procent i forhold til året før som følge af de lave mælkepriser i 2016. I tredje og fjerde kvartal af 2017 steg mælkeindvejningen med henholdsvis 2,2 og 4,1 procent drevet af betydelige mælkeprisstigninger de seneste 12 måneder.

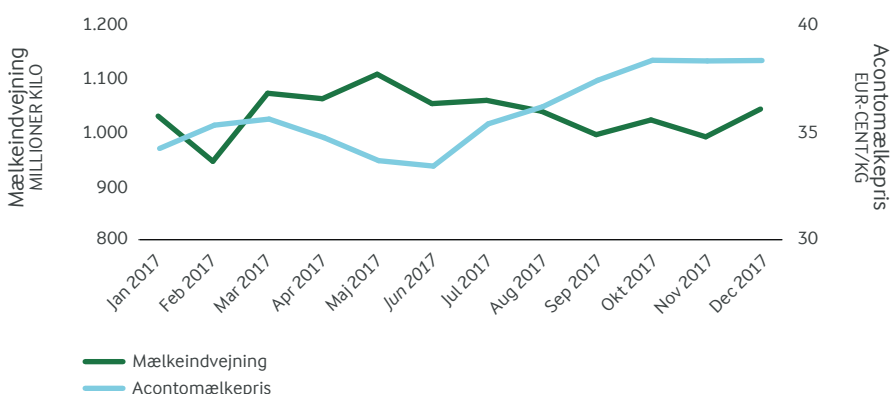
## Stærk omsætningsvækst som følge af højere salgsspriser og et forbedret produktmiks

I 2017 steg omsætningen med 8,1 procent til 10,3 milliarder EUR sammenlignet med 9,6 milliarder EUR i 2016. Udviklingen i Arlas omsætning udgøres af fire komponenter: salgsspriser, mængder og produktmiks, valutakurser og ændringer som følge af opkøb og/eller frasalg. Salgsspriser og i mindre grad produktmikset stod for omsætningsvæksten i 2017 til trods for en negativ udvikling i valutakurser og mistet omsætning fra frasalg. Den underliggende udvikling i omsætningen eksklusive valutakurseffekter og sidste års frasalg var dermed 11,6 procent.

Den største indvirkning på udviklingen i omsætningen i 2017 kom fra højere salgsspriser. Vores strategiske beslutning om at fokusere på at øge salgsspriserne, så vi kan maksimere den mælkepris, vi betaler til vores andelshavere, har skabt salgssprisstigninger til en værdi af én milliard EUR. Vi er særligt stolte af, at vi i et år med store prisstigninger har kunnet fastholde uændrede salgsvolumener og en gunstig volumen-/mikspåvirkning.

Et bedre produktmiks og særligt en fortsat volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands, der udgjorde en stigning på 3,0 procent

Mælkemængder fra andelshaverne i forhold til acontomælkepriserne





sammenlignet med sidste år, kontra private label-forretningen, som faldt med 4,1 procent i forhold til sidste år, bidrog også positivt til udviklingen i omsætningen i 2017. Den brandede del af omsætning nåede dermed 44,6 procent. Det er meget tæt på vores langsigtede Good Growth 2020-ambition om en andel på 45 procent, som er koncernens vigtigste pejlemærke for kvaliteten i vores salg.

Med stadig mere omsætning uden for euro-zonen er Arla også eksponeret for valutakursudsving. Valutakursudsving påvirkede vores omsætning negativt med 250 millioner EUR i 2017, primært på grund af det svage britiske pund. Salget af Rynkeby Juice i 2016, som var Arlas sidste tilbageværende ikke-mejerirelaterede forretningsenhed, havde en tilsvarende negativ effekt på omsætningen på 90 millioner EUR i 2017. Læs mere om udviklingen i omsætningen i note 1.1.

### Vi fortsætter vores brandvækst og innovationsrejse

Vores brands er kernen i vores forretning og grundlaget for hovedparten af Arlas lønsomhed, og vi vil fortsætte med at styrke og udvikle vores brands yderligere. I maj slog vi dørene op til vores nye innovationscenter, som nu skal danne rammen om vores produkt- og brandudvikling. 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 for brandede produkter er mindre ustabil og sikrer en grundlæggende stærk tilknytning til forbrugerne. Arla har derfor fortsat fokus på at udvikle vores Brand-andel og øge vores investeringer i produktinnovation.

Vores volumendrevne omsætning for strategiske brands steg med 3,0 procent, hvilket er noget af en præstation i et prismiljø med inflation. Udviklingen i den volumendrevne omsætning for strategiske brands blev ført an af Nigeria i Afrika syd for Sahara samt Sydøstasien for International og Holland og Belgien for Europa. Brand-andelen for 2017 var 44,6 procent mod 44,5 procent sidste år, hvilket illustrerer den fortsatte vækst i vores brands trods betydelige råvareprisstigninger, som har påvirket omsætningen for ikke-brandede produkter betydeligt mere og hurtigere end omsætningen for brandede produkter. Ved konstante priser er

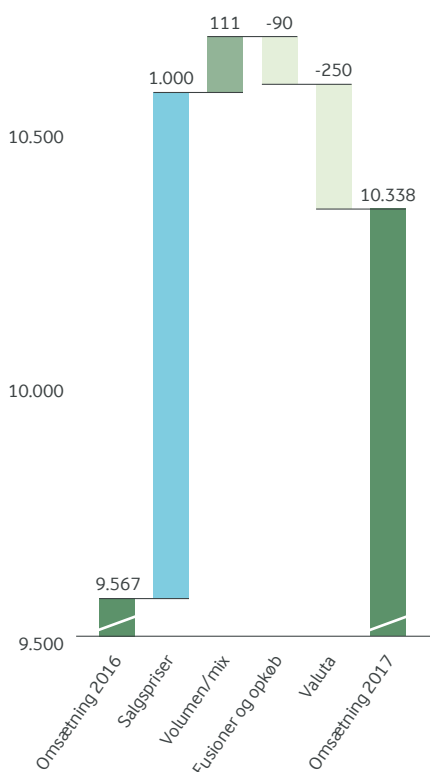
Brand-andelen steget til 46,4 procent, hvilket er en meget positiv udvikling.

I 2017 identificerede vi en mulighed for at styrke positioneringen af Arla® brandet yderligere med et fornyet fokus på innovation. Vi formaliserede, hvordan vi måler Arlas innovationspipeline, og hvordan vi overvåger, måler og øger værdien af produkter i de første tre år efter den kommercielle lancering. Arlas innovationspipeline fokuserer på strategiske vækstområder med særligt fokus i 2017 på Arla® Lactofree og Organic produkter samt mejeriprodukter, der kan indtages på farten.

I erkendelse af det stadig større antal digitale platforme, hvor vi møder forbrugerne, begyndte vi at gennemføre officielle målinger af det digitale engagement for vores brands i 2017. Digitalt engagement måler interaktioner på digitale platforme, for eksempel Google, YouTube og Facebook, gennem handlinger som antal likes, delinger, kommentarer og klik samt hjemmesides- og videovisninger inden for et foruddefineret tidsinterval og er en vigtig indikator for vores digitale rækkevidde. 2017 var et år med markant forbedret digital tilstedeværelse for vores brands. Øgede medieinvesteringer i prioriterede kanaler gjorde det muligt for vores brands at nå et digitalt engagement på hele 148 millioner interaktioner mod 87 millioner i 2016. Den øgede brandprioritering i hele koncernen resulterede i en stigende brandgenkendelsesværdi og større markedsandel i 2017. Arla® brandet vandt over 21 priser i årets løb baseret på kampagner og nye produktlanceringer og var den hurtigst voksende FMCG-brandet i mange lande, for eksempel i Holland og Storbritannien.

### Omsætningsudvikling

MILLIONER EUR



**Stigning i salget for alle strategiske brands**

Omsætning for brandede produkter efter brand

**Arla®**

Arla® brandet er kernen i vores globale forretning og den vigtigste drivkraft for væksten for brandede produkter. I 2017 steg salget af Arla® brandede produkter med 10,1 procent til 3.026 millioner EUR. Denne udvikling var primært drevet af salgsprisstigninger. Ikke desto mindre steg omsætningen for Arla® brandede produkter med 3,4 procent. Forbedringen skyldtes primært udvidelsen inden for kategorierne mælkebaserede drikke, familie- og børneernæring og mozzarella. Den var også markant påvirket af nye vækstplatforme som Arla® BoB (Best of Both), Arla Baby & Me®, Arla® skyr og Arla® Protein. Arla® brandet vandt også markedsandele på de fleste markeder. I Europa øgede vi vores markedsandele i Storbritannien, Tyskland og Holland. I International-segmentet oplevede vi den største stigning i vores markedsandel i Nigeria, Saudi-Arabien og Kina.



66%

**Lurpak®**

Omsætningen for Lurpak®, som er vores førende brand inden for smør og blandingsprodukter, steg med 8,3 procent til 528 millioner EUR i 2017. Udviklingen er drevet af to cifrede salgsprisstigninger på alle markeder. Omsætningsstigningerne blev dog ledsaget af faldende salgsvolumener med et fald på 2,7 procent. Lurpak® er ikke desto mindre fortsat verdens største globale smørbrand. Vi anser os selv for at være brancheførende inden for innovation i denne kategori.



12%

**Castello®**

Salget af vores Castello® specialoste steg med 3,1 procent til 181 millioner EUR samt en volumenstigning på 2,7 procent og et forbedret produktmiks gennem sund vækst i Australien og Norge.



4%

**Puck®**

Puck®, som er det førende brand i MENA, fortsatte med at skabe gode resultater i 2017. Brandet, som fås i mange forskellige varianter, er kernen i vores salg i vores største internationale kommercielle region. Puck® stod for en omsætningsstigning på 6,8 procent i 2017 til 339 millioner EUR. Ligesom for Arlas øvrige brands var højere salgspriser den største bidragsyder til stigningen i salget for Puck® brandet. Salgsvolumen steg med 4,4 procent i 2017. Puck® vandt også solide markedsandele på alle de markeder, hvor produktet sælges, og opnåede en førende position i Saudi-Arabien.



8%

## Omsætning fordelt på kommercielle segmenter

MILLIONER EUR



Europa

6.568

2016: 6.321



Arla Foods Ingredients

651

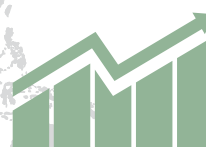
2016: 545



International

1.616

2016: 1.428



Trading

1.503

2016: 1.273

### Salgsvækst i alle kommercielle segmenter

#### Europa

Salg til europæisk detailhandel og foodservice, som er vores største kommercielle segment, tegnede sig for 63 procent af den samlede omsætning i 2017, eksklusiv europæisk omsætning fra Arla Foods Ingredients og Trading. Salget i Europa steg med 3,9 procent til 6.568 millioner EUR sammenlignet med 6.321 millioner EUR sidste år, drevet af højere salgspriser og et forbedret produktmix. Trods faldende volumener, negative valutakurseffekter og faldende forbrug for hele branchen fastholdt vi vores position med uændrede volumener for strategiske brandede produkter. Det viser, at vi kan optimere salgspriserne uden at gå på kompromis med volumenerne for vores store brands. På det europæiske marked voksede brandforretningen med cirka én procent, drevet af smør og yoghurt. Læs mere om udviklingen af vores strategiske europæiske markeder på side 30.

#### International

International-segmentet tegnede sig for 16 procent af den samlede omsætning i 2017. Dette segment har fokus på salg til detailhandel- og foodservice-partnere i lande uden for Nord- og Centraleuropa og omfatter ikke International-omsætning fra Arla Foods Ingredients og trading. Salget i International steg med 13,2 procent til 1.616 millioner EUR sammenlignet med 1.428 millioner EUR sidste år. Udviklingen er resultatet af volumenstigninger og i mindre grad prisstigninger. I dette lønsomme segment steg volumenerne for vores strategiske brands med 10,5 procent trods udfordrende markedsdynamikker i Mellemøsten, som er International-segmentets største kommercielle region. Kina og Nigeria klarede sig særdeles godt med stigninger i salget på henholdsvis 49,5 procent og 55,6 procent. Læs mere om resultaterne for hvert af International-segmentets strategiske markeder på side 32.

#### Arla Foods Ingredients

Arla Foods Ingredients (AFI) var vores hurtigst voksende kommercielle segment og stod for 6 procent af Arlas salg i 2017. Dette datterselskab, som er 100% ejet og kontrolleret af Arla, producerer højt specialiserede vallebaserede ingredienser og børneernæringsprodukter for Arla og tredjeparter. Salget steg med 19,6 procent i 2017 til 651 millioner EUR mod 545 millioner EUR sidste år. Den stærke udvikling i omsætningen var primært drevet af højere salgsvolumener i vores lønproduktion samt en stærk pris- og volumenvækst i segmentet for værdiforædlet protein. Læs mere om AFI's rejse på side 34.

#### Trading

Trading omfatter vores "business to business"-salg til andre virksomheder til brug i deres egen produktion samt industrisalg af ost, smør og mælkepulver. Selvom dette ikke er et kernesegment, er det afgørende for vores succes, fordi det giver os bedre mulighed for at styre sæsonbestemte og geografiske udsving i mælkeindvejen. Trading og andet salg steg med 18,0 procent til 1.503 millioner EUR mod 1.273 millioner EUR sidste år som et direkte resultat af højere markedspriser. Det svarer til 15 procent af Arlas samlede omsætning i 2017. Trading-andelen af den samlede mælkeindvejning lå dog stabilt på 20,2 procent sammenlignet med 20,1 procent sidste år som følge af vores fortsatte fokus på at skabe vækst for vores strategiske brands.

### Nettoresultat inden for målintervallet

I Arla har vi et mål om en årlig resultatandel på 2,8-3,2 procent af omsætningen. Det giver os mulighed for at afbalancere kapital til fremtidige investeringer med efterbetaling til vores andelshavere, mens vi fortsat udbetaler den størst mulige andel af overskuddet til vores andelshavere via acontomælkeprisen. For at maksimere acontomælkeprisen, som også har en afsmitende effekt på salgspriserne i forhold til detailhandel- og foodservicekunder, har vi prioriteret en høj udbetaling igennem året og samtidig opnået en resultatandel på 2,8 procent i 2017.

Til sammenligning var vores resultatandel 3,6 procent sidste år som følge af frasalget af datterselskabet Rynkeby, som påvirkede resultatet med 1,2 procentpoint eller 120 millioner EUR. Nettoresultatet for 2017 var positivt påvirket med 0,4 procentpoint eller 44 millioner EUR fra salget af aktier i den associerede brasilianske virksomhed Vigor. Frasalget var led i en strategisk beslutning om at reducere vores position på markeder uden markant vækst og øge vores fokus på at skabe større tilstedeværelse på vækstmarkeder som forbrugernes foretrukne mejeriselskab.

### Omkostningsudvikling i Supply Chain udfordret af voksende kompleksitet

Arlas omkostninger omfatter fire store områder: mælk, produktion, salg og distribution samt administration. De samlede driftsomkostninger steg med 8,8 procent i 2017 til 10,1 milliarder EUR mod 9,3 milliarder EUR sidste år. Største-

delen af stigningen var dog i form af højere mælkepriser til vores andelshavere. Omkostninger eksklusive mælkepriser faldt med 3,9 procent som følge af et stærkt fokus på omkostningsstyring og værdiansættelse af vores varebeholdninger baseret på acontomælkeprisen og valutakursomregninger. Læs mere herom i note 1.2.

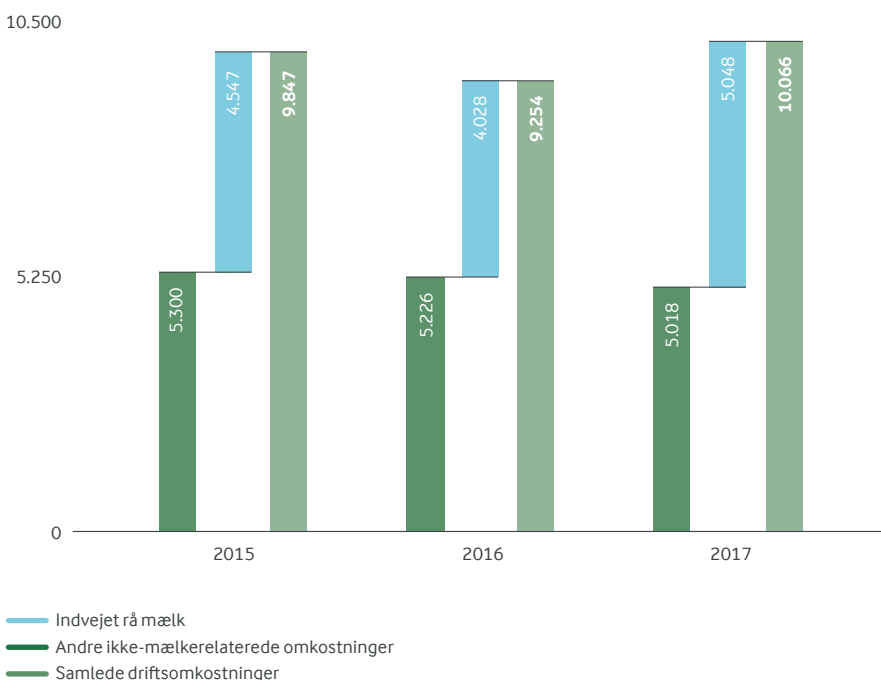
Salg til detailhandel- og foodservice-kunder faldt en smule i 2017 som led i vores bestræbelser på at prioritere salgspriser frem for volumen. Det betød, at det ikke var muligt at opnå de effektiviseringsgevinster fra stordrift, som forudsætter stigende volumener, i 2017. Forbrugerefterspørgslen efter et bredere udvalg af mejeri-produkter førte endvidere til en udvidelse af serien af brandede produkter og forskellige mælketyper med tilhørende kompleksitet og produktionsomkostninger for Supply Chain. Derfor steg vores indeks for konverteringsomkostninger, som afspejler de samlede omkostninger i Supply Chain pr. kilo behandlet mælk, til 103,9 sammenlignet med 99,2 sidste år. Effektiviteten for Supply Chain var særligt udfordret i Tyskland, hvor strategiske kommercielle beslutninger om at udtræde af store private label-kontrakter for UHT-mælk havde en negativ indvirkning på omkostningerne for Supply Chain i denne region i hele 2017.

Vi har et stærkt fokus på at overvåge omkostningsudviklingen. Skalerbarhed blev en mindre relevant omkostningsparameter for forretningen i 2017, fordi den måler forholdet mellem volumenvækst og kapacitetsomkostninger for

Et voksende udbud af mælketyper øger kompleksiteten og omkostningerne i vores produktion, men som verdens største producent af økologiske mejeriprodukter med 931 økologiske gårde er Arla i en enestående stærk position til at drage fordel af den stigende efterspørgsel efter livsstilsmejeriprodukter som eksempelvis økologiske mejeriprodukter.

### Sammensætningen af de samlede driftsomkostninger

MILLIONER EUR



detailhandel og foodservice. De store udsving, som mejeribranchen oplever, gør det stadig mere vigtigt at få den rette balance mellem salget til detailhandel og foodservice og salget af Trading-relaterede produkter. Som følge heraf har vi brug for en anden KPI, der mere holistisk udtrykker udviklingen i vore omkostninger. Indekset for kapacitetsomkostninger er en relevant KPI, som viser omkostningerne til at drive vores generelle forretning. I 2017 havde vi et kapacitetsomkostningsindeks på 101,9, primært drevet af Arla Foods Ingredients og International, til at understøtte den stærke kommercielle vækst.

### Stærk finansiel gearing demonstrerer forbedret evne til at generere likvide beholdninger i 2017

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

Den finansielle gearing opgøres som forholdet mellem nettorentebærende gæld og indtjening, 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 derfor fastsat vores langsigtede mål for dette nøgletal til mellem 2,8 og 3,4.

I 2017 var den finansielle gearing under vores målinterval med 2,6. Det underliggende resultat eksklusive gevinster fra frasalget af Rynkeby i 2016 og Vigor i 2017 var stabilt på omkring 2,8. Nettorentebærende gæld eksklusive pensionsforpligtelser var uændret med 1,6 milliarder EUR i både 2016 og 2017. EBITDA var 738 millioner EUR i 2017 mod 839 millioner EUR året før.

Stigningen i mælkepriserne påvirkede arbejdskapitalen negativt. Værdien af vores varebeholdninger på balancen steg med 18,5 procent til 1.126 millioner EUR mod 950 millioner EUR sidste år, drevet af højere underliggende råvarepriser og en lidt større lagerbeholdning. Tilgodehavender, som også var påvirket af højere salgspriser, steg yderligere med 7,5 procent til 942 millioner EUR mod 876 millioner EUR sidste år og reducerede vores absolutte likvide beholdninger. Arbejdskapital i dage faldt også en smule sammenlignet med sidste år trods markante forbedringer i leverandørgæld og tilgodehavender fra salg som følge af øget anvendelse af Supply Chain Finance-programmer og fortsat fokus på at inddrive tilgodehavender og forfaldne skyldige udeståender. Forbedringerne blev dog delvist opvejet af den let øgede varebeholdning til sikring af større leveringsnøjagtighed og en ændring af produktmikset.

Godkendte anlægsinvesteringer, også kaldet CAPEX, udgjorde 335 millioner EUR i 2017, hvilket er en stigning på 46,9 procent fra

228 millioner EUR sidste år. De faktiske udgifter på 298 millioner EUR i 2017 skyldtes timingen for færdiggørelse af investeringsprojekter. Vigtige fokusområder for CAPEX i 2017 omfattede nye produktionsmetoder, udvidelse af produktionskapaciteten og investering i mælk baseret på ikke-GMO-foder og økologisk mælk.

### Solide pengestrømme i 2017

Pengestrømme fra driftsaktiviteter faldt til 386 millioner EUR sammenlignet med 806 millioner EUR sidste år, primært som følge af stigningen i mælkeprisen og den tilhørende stigning i tilgodehavender fra salg og varebeholdningsværdier. De frie pengestrømme fra drift var derfor 100 millioner EUR i 2017 sammenlignet med 501 millioner EUR sidste år. Pengestrømme fra investeringsaktiviteter udgjorde -219 millioner EUR mod -167 millioner EUR i 2016. Differencen skyldes primært salget af Rynkeby i 2016. Vores øgede godkendte CAPEX-volumen blev heller ikke realiseret helt i 2017 på grund af projekt-timing. Reduktionen i de frie pengestrømme betød, at der blev afdraget mindre på gæld i 2017, så pengestrømme fra finansieringsaktiviteter udgjorde -155 millioner EUR mod -624 millioner EUR sidste år. Der blev foretaget en efterbetaling på 120 millioner EUR i overensstemmelse med repræsentantskabets beslutning om at udbetale 1 EUR-cent/kg andelshavermælk til vores andelshavere.



# Finansielle forventninger

Vi vil fortsætte transformationen med fokus på vores brandede produkter i 2018, og vi vil investere i områder, som skaber den størst mulige vækst for vores forretning i tråd med vores Good Growth 2020-strategi. Mejeribranchen er fortsat præget af stor ustabilitet, og faldende markedspriser i første kvartal af året skaber yderligere markedsusikkerhed. Efterspørgslen efter vores produkter er dog fortsat stor, i takt med at vi former og tilpasser vores globale strategiske brands for at skabe fremtidens mejeri.

## Den solide underliggende økonomiske vækst fortsætter, drevet af nye vækstøkonomier

Vi går ind i 2018 med forventning om en lidt højere BNP-vækst på de fleste markeder i forhold til 2017. Efterspørgslen efter mejeriprodukter udviser også positive signaler. Den underliggende vækst forventes igen at blive drevet primært af en voksende efterspørgsel fra nye vækstøkonomier, hvor øgede forretningsinvesteringer, større disponibel indkomst, bedre infrastruktur og nemmere adgang til internettet har bidraget til store vækstrater på markeder som Kina, Nigeria, Ghana, og Bangladesh. Trods generelle solide makroøkonomiske signaler er flere lande, både i og uden for Europa, fortsat præget af usikkerhed som følge af nyligt afholdte eller kommende politiske valg, som kan påvirke både samhandel og finans- og pengepolitikker. Vi forudser ikke, at der vil ske væsentlige ændringer i de globale forbrugsmønstre eller store skift i de globale samhandelsmønstre i løbet af 2018. Løbende overvågning og sikring af vores evne til at reagere og tilpasse os hurtigt vil være afgørende både i det kommende og efterfølgende år.

## Fortsat fokus på styring af salgspriser og marginer for hele vores produktserie

I Arla vil vi fortsætte vores fokus på at levere den højest mulige mælkepris til vores andelshavere og en konkurrencedygtig markedspris på mælk. Ustabiliteten på det underliggende råvaremarked ser ud til at fortsætte, og vi har derfor styrket vores fokus på priser i forhold til både detailhandel og foodservice-kunder.

Vi administrerer en stadig mere forskelligartet mælkepulje for at imødekomme efterspørgslen efter et bredt udvalg af livsstilsmejeriprodukter, og vi vil derfor gennemføre initiativer, som skal forbedre vores bruttomarginer og afbalancere kompleksitet, kundekrav, kortsigtede prisudsving og langsigtede markedspositioner.

Efter et rigtig godt år i 2017, hvor vi har opnået salgspristigninger på én milliard EUR for hele vores produktserie, forventer vi en omsætning på et tilsvarende niveau i 2018 på mellem 10 og 10,5 milliarder EUR. Omsætningen vil komme fra større mælkemængder og et forbedret produktmiks, som vil blive delvist opvejet af lavere mælkepriser og negative valutakursudviklinger.

## Et markeds miljø med begyndende prisfald

Markedspriserne på mælk er begyndt at falde ved indgangen til 2018. Men selvom prisfaldet skulle fortsætte, forventer vi stadig fornuftige prisniveauer i 2018. Arla forventer, at andelshaverne øger produktionen på gårdene i 2018 som svar på de kraftige stigninger i markedsprisen på mælk og i mælkeprisen til vores andelshavere i 2017.

## Skærpet fokus på vækst for brandede produkter

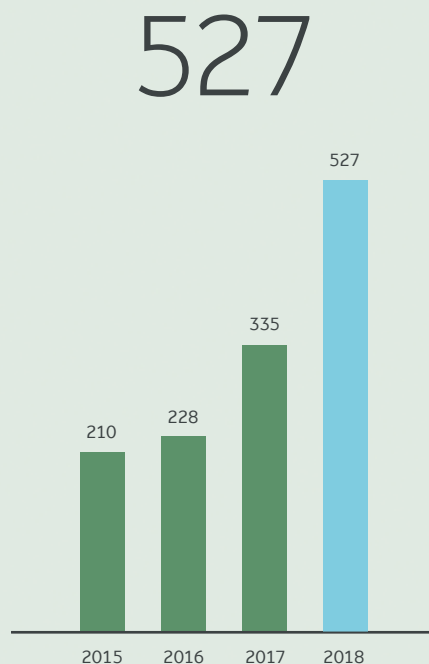
Vi vil fortsætte med øge værdien af vores forretning i 2018 ved at fremme og skærpe profilen for vores strategiske brands Arla®, Castello®, Lurpak® og Puck®. Vi vil introducere nye underbrands til vores brede produktserie og fortsætte med at investere i vores brands for at øge andelen af salg fra brandede produkter og dermed sikre vores fremtidige vækst og lønsomhed. Vi vil levere en volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 1 til 3,5 procent og en Brand-andel på mere end 45 procent ved at investere i områder med det størst mulige vækstpotentiale understøttet af nye spændende markedsføringstiltag.

## Fortsat stort fokus på vækst i International

Vi vil fokusere på at fremme vækst inden for lønsomme områder, herunder mange af vores International-markeder, så vi sikrer vores andelshavere den højest mulige mælkepris

på lang sigt. I 2018 vil vi lancere nye og innovative produkter over hele verden inden for vores lønsomme kategorier. Eksempelvis vil vi booste kategorierne mælkebaserede drikke og modernælkserstatning, relancere vores succesfulde Arla Dano® brand, introducere Arla® Organic på International-markeder og styrke vores foodservice-forretning. Vi vil endvidere styrke vores lokale partnerskaber og produktion på International-markeder for at skabe et bæredygtigt fundament for vores vækst. Vi har derfor et mål om en International-andel på mere end 20 procent af vores forretning i 2018.

## Godkendte CAPEX-investeringer MILLIONER EUR





### Betydelig investering i markedsføring og CAPEX

Sikkert inden for vores gearings mål på 2,8 til 3,4, vil vi øge vores CAPEX betydeligt i 2018 for at skabe grundlag for yderligere vækst og værdiskabelse ved at investere i innovativ teknologi og ny, udvidet og forbedret produktionskapacitet. Vi vil fokusere på at øge vores europæiske produktionskapacitet i 2018. En stor del af investeringerne er rettet mod projekter, som skal styrke Arlas forretning uden for Europa, hvor vores strategiske vækstmarkeder omfatter MENA, Kina og Sydøstasien, Afrika syd for Sahara og USA. Vi vil fortsat investere i sunde og naturlige livstilsmejeriprodukter med etablering af en ny Lactofree-produktion i Storbritannien. Arla Foods Ingredients vil endvidere investere i banebrydende teknologi og kapacitetsudvidelser for at fremme

værdiforædlede specialprodukter. Vi vil også fremme brugen af vedvarende energi, så vi kan reducere vores CO<sub>2</sub>-udledning og nå vores mål, om, at mindst halvdelen af den energi, vi bruger, inden 2020 skal komme fra vedvarende energikilder som biomasse, vind og vand.

### Vi forventer et resultat, som ligger inden for målet på 2,8 til 3,2 procent

Vi vil fortsat fokusere på at udbetale den størst mulige andel af overskuddet til vores andels-havere via acontomælkeprisen og sigte mod en overskudsandel for 2018 i intervallet 2,8 til 3,2 procent. Vi forventer, at sæsonudsving i vores aktiviteter vil få en mere synlig betydning for halvårsresultatet i 2018 end i tidligere år. Målintervallet for vores nettoresultat dækker hele året, og resultatet for første halvår af 2018 forventes at ligge under det årlige målinterval.

### Målrettet indsats for vores Good Growth 2020-strategi

Vi vil sætte handling bag vores Good Growth 2020-strategi og fortsætte med at fokusere vores indsats der, hvor vi mener, det kan skabe størst værdi for vores andelshavere. Vi vil styrke vores brands og forretning på et marked med store udsving i en usikker geopolitisk verden. I 2018 vil vi også fokusere på effektivitetsfremmende tiltag gennem vores transformationsprogram Calcium. Calcium dækker aktiviteter i hele Arla, og det er vores ambition at opnå en bundlinjeeffekt på 30 millioner EUR i 2018. Vi forventer endnu flere besparelser fremadrettet, og vi vil foretage betydelige investeringer i områder, som fremmer vores fremtidige vækst. Koncernledelsen har præsenteret otte essentielle prioriteter for 2018. Læs mere på side 22.

## Forventninger til 2018

Omsætning  
**10-10,5**  
MILLIARDER EUR

Resultatandel  
**2,8-3,2%**  
AF OMSÆTNINGEN



Brand-andel  
**> 45%**



International-andel  
**> 20%**

Calcium  
**30**  
MILLIONER EUR

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

**1-3,5%**

Gearing  
**2,8-3,4**

# KONCERN- REGNSKAB

Uanset hvad der får dig op af stolen, får Arla® skyr dig videre. Arla® skyr er en fantastisk kilde til velvære og har lavt fedtindhold et højt proteinindhold og indeholder mindre sukker.

Arla® skyr har været en enorm succes i Europa. I Tyskland blev salget for eksempel næsten fordoblet i 2017 og var således et vigtigt led i opnåelsen af vores Good Growth 2020-strategi.



# Resultatopgørelse

(mEUR)	Note	2017	2016	Udvikling
Omsætning	1.1	10.338	9.567	8%
Produktionsomkostninger	1.2	-8.063	-7.177	12%
<b>Bruttoresultat</b>		<b>2.275</b>	<b>2.390</b>	-5%
Salgs- og distributionsomkostninger	1.2	-1.584	-1.642	-4%
Administrationsomkostninger	1.2	-419	-435	-4%
Øvrige driftsindtægter	1.3	71	91	-22%
Øvrige driftsomkostninger	1.3	-39	-29	34%
Gevinst ved salg af virksomhed	3.6	44	120	-63%
Andel af resultat efter skat i joint ventures og associerede virksomheder	3.4	37	10	270%
<b>EBIT (resultat før renter og skat)</b>		<b>385</b>	<b>505</b>	-24%
<i>Specifikation:</i>				
<i>EBITDA, eksklusiv gevinst ved salg af virksomhed</i>		694	719	-3%
<i>Gevinst ved salg af virksomhed</i>	3.6	44	120	-63%
<i>Af- og nedskrivninger</i>	1.2	-353	-334	6%
<b>EBIT (resultat før renter og skat)</b>		<b>385</b>	<b>505</b>	-24%
Finansielle indtægter	4.1	13	7	86%
Finansielle omkostninger	4.1	-77	-114	-32%
<b>EBT (resultat før skat)</b>		<b>321</b>	<b>398</b>	-19%
Skat	5.1	-22	-42	-48%
<b>Årets resultat</b>		<b>299</b>	<b>356</b>	-16%
Minoritetsinteresser		-14	-9	56%
<b>Arla Foods ambas andel af årets resultat</b>		<b>285</b>	<b>347</b>	-18%

# Resultatdisponering

(mEUR)	2017	2016
Årets resultat	299	356
Minoritetsinteresser	-14	-9
<b>Arla Foods ambas andel af årets resultat</b>	<b>285</b>	<b>347</b>
<i>Foreslået resultatdisponering:</i>		
Efterbetaling for mælk	124	121
Rente af indskudskapital	3	3
<b>Efterbetaling i alt</b>	<b>127</b>	<b>124</b>
<i>Overført til egenkapital:</i>		
Henlæggelse til særlige formål	120	193
Indskudskapital	38	30
<b>Overført til egenkapital i alt</b>	<b>158</b>	<b>223</b>
<b>Resultatdisponering</b>	<b>285</b>	<b>347</b>



## Betydelig stigning i Arlaintjening

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 standiserede acontomælkepris, som er indregnet i produktionsomkostningerne, tillagt Arla Foods ambas andel af årets resultat divideret med den leverede mælkemængde. Arlaintjeningen

i 2017 var på 38,1 EUR-cent/kg ejermælk sammenlignet med 30,9 EUR-cent/kg ejermælk i 2016. Yderligere oplysninger findes under regnskabsberetningen på side 66.

De højere salgspriser i 2017 havde en markant indvirkning på både omsætningen og vores mulighed for at øge betalingen for mælk fra andelshavere og dermed vores omkostninger.

Endvidere blev resultatopgørelsen igen i år negativt påvirket af valuta-effekter. Omsætningen blev negativt påvirket med 250 millioner EUR, mens driftsomkostningerne blev nedbragt med 192 millioner EUR. Yderligere oplysninger findes i note 1.

Årets resultat efter skat for koncernen udgjorde 299 millioner EUR sammenlignet med 356 millioner EUR sidste

år, svarende til et fald på 16 procent som følge af frasalget af Rynkeby i 2016. Overskud allokeret til Arla Foods ambas andelshavere udgjorde 285 millioner EUR, hvilket svarer til 2,8 procent af omsætningen sammenlignet med 3,6 procent året før.

Den foreslåede efterbetaling er 127 millioner EUR, inklusive renter, svarende til 1 EUR-cent/kg ejermælk.

# Totalindkomst

(mEUR)	Note	2017	2016
<b>Årets resultat</b>		<b>299</b>	<b>356</b>
<b>Anden totalindkomst</b>			
<b>Poster, der ikke efterfølgende tilbageføres til resultatopgørelsen:</b>			
Aktuarmæssige gevinster og tab på ydelsesbaserede pensionsordninger	4.7	58	-132
Skat af aktuarmæssige gevinster og tab på ydelsesbaserede pensionsordninger		-10	21
<b>Poster, der efterfølgende tilbageføres til resultatopgørelsen:</b>			
Værdiregulering af sikringsinstrumenter	4.4.b	48	-22
Værdireguleringer af finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg		14	-2
Valutakursreguleringer af enheder i anden valuta end EUR		-77	-40
Skat af poster, der efterfølgende tilbageføres til resultatopgørelsen		-1	-5
<b>Anden totalindkomst efter skat</b>		<b>32</b>	<b>-180</b>
<b>Totalindkomst i alt</b>		<b>331</b>	<b>176</b>
<b>Fordelt som følger:</b>			
Arla Foods ambas ejere		321	169
Minoritetsinteresser		10	7
<b>I alt</b>		<b>331</b>	<b>176</b>

## Totalindkomst

Totalindkomst i alt udgjorde 331 millioner EUR sammenlignet med 176 millioner EUR sidste år. Anden totalindkomst udgjorde 32 millioner EUR og blev påvirket af en positiv udvikling i ydelsesbaserede pensionsordninger på 58 millioner EUR

sammenlignet med et underskud på 132 millioner EUR sidste år. Læs mere om pensionsforpligtelser i note 4.7. Valutakursreguleringer havde en negativ effekt på 77 millioner EUR, mens værdiregulering af sikringsinstrumenter havde en positiv effekt på 48 millioner EUR.

## Anden totalindkomst

Anden totalindkomst omfatter omsætning, omkostninger, gevinster og tab, der ikke indgår i resultatopgørelsen. Typisk er denne indkomst endnu ikke blevet realiseret og vedrører primært valutakursreguleringer, aktuarmæssige gevinster og

tab på pensionsordninger og urealiserede dagsværdireguleringer på sikringsaktiviteter til sikring af fremtidige pengestrømme.

# Balance

(mEUR)	Note	2017	2016	Udvikling
<b>Aktiver</b>				
<b>Langfristede aktiver</b>				
Immaterielle aktiver	3.1	811	825	-2%
Materielle aktiver	3.3	2.212	2.310	-4%
Kapitalandele i associerede virksomheder	3.4	401	434	-8%
Kapitalandele i joint ventures	3.4	53	51	4%
Udskudt skat	5.1	43	74	-42%
Øvrige langfristede aktiver		31	20	55%
<b>Langfristede aktiver i alt</b>		<b>3.551</b>	<b>3.714</b>	<b>-4%</b>
<b>Kortfristede aktiver</b>				
Varebeholdninger	2.1	1.126	950	19%
Tilgodehavender fra salg	2.1	942	876	8%
Afledte finansielle instrumenter		19	31	-39%
Aktuel skat		1	1	0%
Øvrige tilgodehavender		181	222	-18%
Værdipapirer		511	504	1%
Likvider		91	84	8%
<b>Kortfristede aktiver i alt</b>		<b>2.871</b>	<b>2.668</b>	<b>8%</b>
<b>Aktiver i alt</b>		<b>6.422</b>	<b>6.382</b>	<b>1%</b>
<b>Passiver</b>				
<b>Egenkapital</b>				
Kollektiv kapital		1.781	1.595	12%
Individuel kapital		502	503	0%
Andre egenkapitalkonti		-77	-65	18%
Foreslået efterbetaling til ejere		127	124	3%
<b>Egenkapital tilhørende Arla Foods ambas ejere</b>		<b>2.333</b>	<b>2.157</b>	<b>8%</b>
Minoritetsinteresser		36	35	3%
<b>Egenkapital i alt</b>		<b>2.369</b>	<b>2.192</b>	<b>8%</b>
<b>Forpligtelser</b>				
<b>Langfristede forpligtelser</b>				
Pensionsforpligtelser	4.7	277	369	-25%
Hensatte forpligtelser	3.5	12	12	0%
Udskudt skat	5.1	59	80	-26%
Lån	4.2	1.206	1.281	-6%
<b>Langfristede forpligtelser i alt</b>		<b>1.554</b>	<b>1.742</b>	<b>-11%</b>
<b>Kortfristede forpligtelser</b>				
Lån	4.2	1.013	947	7%
Leverandørgæld	2.1	1.098	995	10%
Hensatte forpligtelser	3.5	11	13	-15%
Afledte finansielle instrumenter		87	168	-48%
Aktuel skat		11	18	-39%
Øvrige kortfristede forpligtelser		279	307	-9%
<b>Kortfristede forpligtelser i alt</b>		<b>2.499</b>	<b>2.448</b>	<b>2%</b>
<b>Forpligtelser i alt</b>		<b>4.053</b>	<b>4.190</b>	<b>-3%</b>
<b>Passiver i alt</b>		<b>6.422</b>	<b>6.382</b>	<b>1%</b>

# Egenkapitalopgørelse

(mEUR)	Kollektiv kapital		Individuel kapital			Andre egenkapitalkonti			I alt	Minoritetsinteresser	Egenkapital i alt
	Kapitalkonto	Henlæggelse til særlige formål	Leverancebaserede ejerbeviser	Indskudskapital	Foreslået efterbetaling til ejere	Reserve for værdiregulering af sikringsinstrumenter	Reserve vedrørende aktiver disponible for salg	Reserve for valutakursreguleringer			
<b>Egenkapital 1. januar 2017</b>	<b>829</b>	<b>766</b>	<b>87</b>	<b>416</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
Rente af indskudskapital	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Henlæggelse til særlige formål	-	120	-	-	-	-	-	-	120	-	120
Indskudskapital	-	-	-	38	-	-	-	-	38	-	38
Minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14
<b>Årets resultat</b>	<b>-</b>	<b>120</b>	<b>-</b>	<b>38</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>-</b>	<b>38</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	-	-	-7	-21	-	-	-	-	-28	-	-28
Udbytte til minoritetsaktionærer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-9	-9
Efterbetaling til ejere	-	-	-	-	-120	-	-	-	-120	-	-120
Valutakursreguleringer	15	-	-1	-10	-4	-	-	-	-	-	-
<b>Transaktioner med ejere i alt</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>-8</b>	<b>-31</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>79</b>	<b>423</b>	<b>127</b>	<b>-75</b>	<b>17</b>	<b>-19</b>	<b>2.333</b>	<b>36</b>	<b>2.369</b>
<b>Egenkapital 1. januar 2016</b>	<b>909</b>	<b>573</b>	<b>94</b>	<b>422</b>	<b>113</b>	<b>-95</b>	<b>5</b>	<b>92</b>	<b>2.113</b>	<b>35</b>	<b>2.148</b>
Efterbetaling for mælk	-	-	-	-	121	-	-	-	121	-	121
Rente af indskudskapital	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Henlæggelse til særlige formål	-	193	-	-	-	-	-	-	193	-	193
Indskudskapital	-	-	-	30	-	-	-	-	30	-	30
Minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	9
<b>Årets resultat</b>	<b>-</b>	<b>193</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>124</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>347</b>	<b>9</b>	<b>356</b>
Anden totalindkomst	-111	-	-	-	-	-27	-2	-38	-178	-2	-180
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>-111</b>	<b>193</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>124</b>	<b>-27</b>	<b>-2</b>	<b>-38</b>	<b>169</b>	<b>7</b>	<b>176</b>
Kapital udstedt til nye ejere	-	-	-	5	-	-	-	-	5	-	5
Udbetaling til ejere	-	-	-6	-16	-	-	-	-	-22	-	-22
Udbytte til minoritetsaktionærer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-8	-8
Salg af minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Efterbetaling til ejere	-	-	-	-	-108	-	-	-	-108	-	-108
Valutakursreguleringer	31	-	-1	-25	-5	-	-	-	-	-	-
<b>Transaktioner med ejere i alt</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>-7</b>	<b>-36</b>	<b>-113</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-125</b>	<b>-7</b>	<b>-132</b>
<b>Egenkapital 31. december 2016</b>	<b>829</b>	<b>766</b>	<b>87</b>	<b>416</b>	<b>124</b>	<b>-122</b>	<b>3</b>	<b>54</b>	<b>2.157</b>	<b>35</b>	<b>2.192</b>

## 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 81 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 leverancebaserede ejerbeviser og indskuds-

kapital. Beløb, som registreres på disse konti, vil – under forudsætning af, at det godkendes af repræsentantskabet – blive udbetalt, hvis ejeren forlader andelselskabet. Beløb, der er allokert til den individuelle kapital som en del af den årlige resultatdisponering, er rentebærende. Også kontoen for foreslået efterbetaling til ejere, der vil blive udbetalt efter godkendelse af årsrapporten, betegnes som individuel kapital.

### Andre egenkapitalkonti

Andre egenkapitalkonti er konti ført i henhold til IFRS, som oplyses særskilt,

og som ikke kan anvendes til udbetaling til ejerne. Det omfatter blandt andet reserve for værdiregulering af sikringsinstrumenter, reserve for finansielle aktiver disponible for salg 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 177 millioner EUR i 2017 sammenlignet med sidste år.

### Resultatdisponering

Den foreslåede efterbetaling er 124 millioner EUR, svarende til 1 EUR-cent/kg ejermælk. Renter af konsolideret indskudskapital udgør 3 millioner EUR, hvilket resulterer i en samlet efterbetaling på 127 millioner EUR. Den gennemsnitlige efterbetaling på 1 EUR-cent/kg ejermælk

er uændret i forhold til sidste år. Gevinsten ved frasalget af den associerede virksomhed Vigor på 44 millioner EUR blev overført til henlæggelsen til særlige formål i overensstemmelse med den af repræsentantskabet godkendte konsolideringspolitik. Grundlaget for konsolidering efter regulering for gevinsten ved frasalget er 114 millioner EUR. En tredjedel af dette beløb udgør 38 millioner EUR

og overføres til individuel kapital (indskudskapital), mens to tredjedele, svarende til 76 millioner, overføres til kollektiv kapital (henlæggelse til særlige formål).

### Anden totalindkomst

Anden totalindkomst udgør et overskud på 32 millioner EUR, hvilket hovedsageligt skyldes aktuarmæssige gevinster på pensionsforpligtelser, værdireguleringer af sikringsinstru-

menter og nettoaktiver målt i udenlandsk valuta.

### Betalinger til og fra ejere

I marts 2017 blev der udbetalt efterbetaling for 2016 på i alt 120 millioner EUR. Desuden blev der udbetalt 28 millioner EUR til ejere, der udtrådte af andels-selskabet. Det forventes, at der vil blive udbetalt 30 millioner EUR til udtrædende ejere i 2018.

## Resultatdisponering

Arlandtjening  
38,1 EUR-cent/kg

Aconto  
35,8 EUR-cent/kg

Årets resultat  
285\* mEUR  
2,30 EUR-cent/kg

Efterbetaling:  
1 EUR-cent/kg ejermælk

Efterbetaling  
124 mEUR  
3\*\* mEUR  
127 mEUR

Konsolidering  
114 mEUR  
44\*\*\* mEUR  
158 mEUR

Konsolideringsprincipper:  
Kollektiv kapital 2/3  
Individuel kapital 1/3

Kollektiv kapital  
76 mEUR  
44\*\*\* mEUR  
120 mEUR

Individuel kapital  
38 mEUR

\* Baseret på overskud allokert til ejere af Arla Foods ambu. \*\* Rente af indskudskapital: 0,04 EUR-cent/kg ejermælk \*\*\* Gevinst ved frasalg af den associerede virksomhed Vigor

## Bestemmelser i henhold til vedtægterne og IFRS

På *kapitalkontoen* indregnes regnskabstekniske poster såsom bevægelser i aktuarmæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger, påvirkninger ved køb og salg af minoritetsinteresser i datterselskaber og valutakurs-differencer i koncernens egenkapital-instrumenter. Endvidere er kontoen påvirket af aftalte indbetalinger fra nye ejere af andels-selskabet.

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 § 21 (iii).

*Leverancebaserede ejerbeviser* er oprettet i henhold til vedtægternes § 21, stk. 1 (ii) og tilhørende regulativ. Konsolidering på denne konto er stoppet fra 2010.

*Indskudskapital* er oprettet i henhold til vedtægternes § 21, stk. 1 (iii)

og tilhørende regulativ. Beløb, der konsolideres som indskudskapital ved den årlige resultatdisponering, forrentes med 12-måneders CIBOR + 1,5 procent. Beløb, som overføres til indskudskapital i forbindelse med fusioner, forrentes ikke. Renter udbetales sammen med efterbetalingen.

Den enkelte ejers indestående på leverancebaserede ejerbeviser og indskudskapital kan udbetales over tre år efter udtræden af Arla Foods ambu i overensstemmelse med vedtægterne med forbehold for repræsentantskabets godkendelse. Indeståender på individuelle konti 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.

*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 finansielle aktiver disponible for salg* består af værdireguleringer vedrørende værdipapirer klassificeret som bestemt for salg

*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 sikringsinstrumenter, der kurssikrer koncernens nettoinvestering.

*Ikke-forringelsesklausul* Ifølge vedtægterne kan der ikke ske udbetalinger til ejere fra Arla Foods ambu, 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 erhvervede virksomheders identificerede aktiver, passiver og eventualforpligtelser. Målingsmetoden for minoritetsinteresser vælges ud fra den enkelte transaktion og oplyses i noten vedrørende virksomhedssammenslutninger.

# Pengestrømme

(mEUR)	Note	2017	2016
EBITDA		738	839
Gevinst ved salg af virksomhed	3.6	-44	-120
EBITDA, eksklusiv gevinst ved salg af virksomhed		694	719
Andel af resultat i joint ventures og associerede virksomheder	3.4	-37	-10
Ændring i nettoarbejdskapital	2.1	-200	138
Ændring i anden arbejdskapital		8	-3
Øvrige driftsposter uden likviditetsvirkning		-10	22
Udbytte modtaget, joint ventures og associerede virksomheder		7	12
Betalte renter		-52	-59
Modtagne renter		5	5
Betalt skat	5.1	-29	-18
<b>Pengestrømme fra driftsaktiviteter</b>		<b>386</b>	<b>806</b>
Investering i immaterielle aktiver	3.1	-50	-58
Investering i materielle aktiver	3.3	-248	-263
Salg af materielle aktiver	3.3	12	16
Driftsmæssige investeringsaktiviteter		-286	-305
<i>Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter</i>		<i>100</i>	<i>501</i>
Køb af virksomheder	3.6	-7	-
Salg af virksomheder	3.6	74	138
Finansielle investeringsaktiviteter		67	138
<b>Pengestrømme fra investeringsaktiviteter</b>		<b>-219</b>	<b>-167</b>
<i>Frie pengestrømme</i>		<i>167</i>	<i>639</i>
Efterbetaling vedrørende forudgående regnskabsår		-120	-108
Udbetalt fra egenkapital vedrørende udtrådte andelshavere		-28	-22
Lån optaget, netto	4.2	32	-449
Indbetaling til pensionsforpligtelser		-39	-45
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter</b>		<b>-155</b>	<b>-624</b>
<b>Nettopengestrømme</b>		<b>12</b>	<b>15</b>
Likvider 1. januar		84	70
Valutakursregulering af likvide beholdninger		-5	-8
Overført til aktiver bestemt for salg		-	7
<b>Likvider 31. december</b>		<b>91</b>	<b>84</b>



### Solide pengestrømme

Pengestrømme fra driftsaktiviteter udgjorde 386 millioner EUR og blev i høj grad påvirket af den ekstra likviditetsbinding i arbejdskapitalen som følge af højere mælkepriser. Dette medførte et fald i forhold til sidste år, hvor lavere mælkepriser havde en positiv effekt på arbejdskapitalen.

Efter driftsinvesteringer på 286 millioner EUR udgjorde frie pengestrømme fra driften 100 millioner EUR. Frie pengestrømme fra driften er de likvide beholdninger, som virksomhedens normale drift genererer.

Som følge af vores finansielle investeringsaktiviteter, primært i forbindelse

med salget af investeringen i Vigor, udgjorde frie pengestrømme 167 millioner EUR. Frie pengestrømme er et udtryk for de likvide beholdninger, som genereres efter investeringsaktiviteter.

Der blev foretaget en efterbetaling på 120 millioner EUR som følge af resultatdisponeringen for 2016. Yderligere betalinger, der udgjorde 28 millioner EUR i individuel kapital, blev betalt til de ejere, der udtrådte eller gik på pension.

Likvider udgjorde pr. 31. december 2017 91 millioner EUR mod 84 millioner EUR året før.

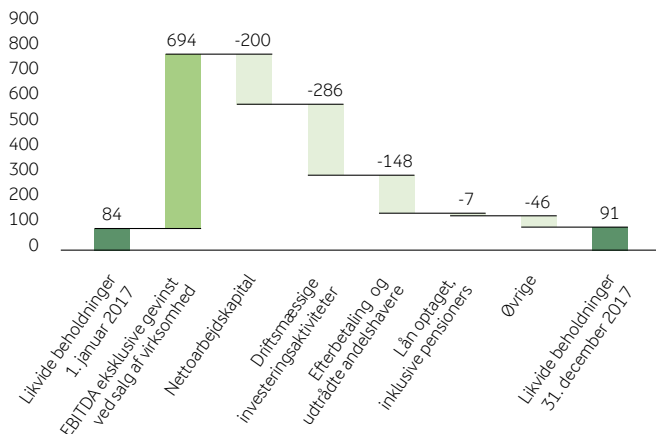


### Anvendt regnskabspraksis

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 resultater i joint ventures og associerede virksomheder, samt for effekten af ændringer i arbejdskapitalposter i perioden.

### Udvikling i pengestrømme

(mEUR)



# Ledelsespåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2017 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 2017 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar-31. december 2017.

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 20. februar 2018

Peder Tuborgh  
CEO

Åke Hantoft  
Bestyrelsesformand

Jan Toft Nørgaard  
Næstformand

Viggo Ø. Bloch

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Manfred Graff

Heléne Gunnarson

Markus Hübers

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Torben Myrup

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöström

Håkan Gillström  
Medarbejderrepræsentant

Ib Bjerglund Nielsen  
Medarbejderrepræsentant

Harry Shaw  
Medarbejderrepræsentant

# Indledning

De følgende afsnit indeholder yderligere oplysninger til supplerende af hovedregnskabet. Dette afsnit indeholder en oversigt over grundlaget for opstillingen, anvendte væsentlighedskriterier, beskrivelse af væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger foretaget af ledelsen og eksponering for valutaomregning. Yderligere detaljer findes i de enkelte noter til regnskabet.

## Grundlag for aflæggelse

Årsrapporten er baseret på koncernens månedsrapportering, hvor koncernens enheder via en struktureret proces aflægger ensartede regnskaber, der danner grundlag for både interne og eksterne regnskaber.

Koncernenhederne skal aflægge regnskab under anvendelse af standardregnskabsprincipper i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS).

Ved årets udgang suppleres månedsrapporteringen med yderligere oplysninger.

Koncernen anvender et standard-ERP-system, som er implementeret i hovedparten af koncernens enheder. Gennem standardiserede og harmoniserede processer og kontroller er der kontinuerligt fokus på at kvalitetssikre regnskaberne og undgå overraskelser. EY, koncernens eksterne revisor, foretager en centraliseret årlig revision, som koordineres med de enkelte underenheder.

Konsolideringen følger også en standardiseret månedlig proces understøttet af relevante kontroller.

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 kapitel 5.6.

## Anvendelse af væsentlighed

Ved aflæggelsen af årsrapporten sigter ledelsen mod at forbedre værdien af oplysningerne i rapporten ved at fokusere på oplysninger, der hjælper med at forstå koncernens resultater i regnskabsperioden og den økonomiske stilling

ved årets udgang. Der fokuseres på at præsentere oplysninger, der anses for væsentlige for vores interessenter, i stedet for generiske beskrivelser.

Oplysninger, der er påkrævet i henhold til IFRS, indregnes i årsrapporten, medmindre oplysning

gerne anses for uvæsentlige for brugerne af årsrapporten. Væsentlighedskriteriet anvendes ikke for poster, som skal oplyses med henblik på kontrol.

## Ledelsens 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. Skønnen anvendes ved måling af periodiseringer vedrørende rabatter og andre salgsfremmende foranstaltninger

Hovedparten af rabatterne beregnes på grundlag af vilkår aftalt med kunden. For nogle kunde-forhold 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. Læs mere herom i note 1.1 Omsætning.

### ■ Værdiansættelse af goodwill

Der anvendes skøn ved værdiansættelse 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 aktiviteterne i Storbritannien. Efter Brexit-afstemningen er de forventede pengestrømme, der understøtter den regnskabsmæssige værdi af goodwill, i sagens natur mere usikre. Læs mere i note 3.2 Værdiforringelsestest

### ■ Klassifikation af kapitalandele i associerede virksomheder

Klassifikation af en kapitalandel som en associeret virksomhed kræver betydelig indflydelse i selskabet. Hvorvidt der foreligger betydelig indflydelse er baseret på et skøn. Koncernen har udøvet skøn i forbindelse med klassificeringen af kapitalandelene i COFCO Dairy Holdings Limited og Lantbrukarnas Riksförbund. Læs mere i note 3.4 Joint ventures og associerede virksomheder.

### ■ 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 oste-kategorien, hvoraf nogle skal modne i op til to år. Læs mere i note 2.1 Nettoarbejds kapital

### ■ Værdiansættelse af pensionsforpligtelser

Koncernen anvender eksterne og uafhængige aktuarer ved fastsættelse af værdien af pensionsforpligtelserne. Ved måling af koncernens ydelsesbaserede pensionsordninger foretages der skøn, når der skal fastsættes aktuar-mæssige forudsætninger som diskontoreringsfaktor, forventede fremtidige lønstigninger, inflation og dødelighed. De aktuar-mæssige 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. Læs mere herom i note 4.7 Pensionsforpligtelser.

## Valutaeksponering

Koncernens regnskaber er væsentligt 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. Læs mere i note 4.3.2 Valutarisiko.

# NOTE 1

# OMSÆTNING OG

# DRIFTSOMKOSTNINGER



## Note 1 Driftsresultat

- 87 Note 1.1 Omsætning
- 88 Note 1.2 Omkostninger
- 90 Note 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger

## Note 2 Nettoarbejdskapital

- 92 Note 2.1 Nettoarbejdskapital

## Note 3 Anvendt kapital

- 95 Note 3.1 Immaterielle aktiver
- 96 Note 3.2 Værdiforringelsestest
- 97 Note 3.3 Materielle aktiver
- 99 Note 3.4 Joint ventures og associerede virksomheder
- 101 Note 3.5 Hensatte forpligtelser
- 101 Note 3.6 Køb og salg af virksomheder eller aktiviteter

## Note 4 Finansiering

- 104 Note 4.1 Finansielle poster
- 105 Note 4.2 Nettorentebærende gæld
- 110 Note 4.3 Finansielle risici
- 110 Note 4.3.1 Likviditets- og finansieringsrisici
- 112 Note 4.3.2 Valutarisici
- 114 Note 4.3.3 Renterisici
- 115 Note 4.3.4 Råvarerisici
- 116 Note 4.3.5 Kreditrisici
- 117 Note 4.4 Afledte finansielle instrumenter
- 119 Note 4.5 Oplysninger om finansielle instrumenter
- 120 Note 4.6 Overførsel af finansielle aktiver
- 120 Note 4.7 Pensionsforpligtelser

## Note 5 Øvrige forhold

- 125 Note 5.1 Skat
- 127 Note 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet
- 127 Note 5.3 Vederlag til og transaktioner med ledelsen
- 128 Note 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualforpligtelser
- 128 Note 5.5 Begivenheder efter balancedagen
- 128 Note 5.6 Anvendt regnskabspraksis
- 130 Note 5.7 Koncernoversigt

## Note 1.1 Omsætning



### Højere salgspriser og bedre brandpositioner

Omsætningen steg med 8,1 procent til 10.338 millioner EUR sammenlignet med 9.567 millioner EUR i 2016. Den underliggende udvikling eksklusiv valutakurseffekter og frasalg var 11,6 procent. Mælkeindvejen var på 13,9 milliarder kg i 2017, hvilket er uændret i forhold til mælkeindvejen på 13,9 milliarder kg sidste år.

Den kraftige stigning i omsætningen var en direkte følge af højere salgspriser i 2017 i forhold til året før. Arlas strategiske beslutning om at fokusere på at opnå salgspriser, der kunne maksimere ejermælkepriserne, bidrog til en omsætningsstigning på 1.000 millioner EUR eller 10 procent. I et år med store prisstigninger var salgsmængderne uændrede med et gunstigt volumen/

mix, der bidrog til en øget omsætning på 111 millioner EUR. Salg af brandede produkter udgjorde 44,6 procent af det samlede salg i 2017 sammenlignet med 44,5 procent sidste år, mens den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands udgjorde 3,0 procent.

Stigningen i omsætningen var negativt påvirket af en valutakursudvikling på 250 millioner EUR, hovedsageligt drevet af et svækket GBP, da Storbritannien udgør ca. 25 procent af den samlede omsætning. Frasalget af Rynkebys juiceaktiviteter med tilhørende distributionsvirksomhed i 2016 havde en negativ indvirkning på hele året på 90 millioner EUR. Med Rynkeby er det sidste selskab

uden for Arlas kerneforretning solgt fra, så fokus nu udelukkende er på mejerisektoren.

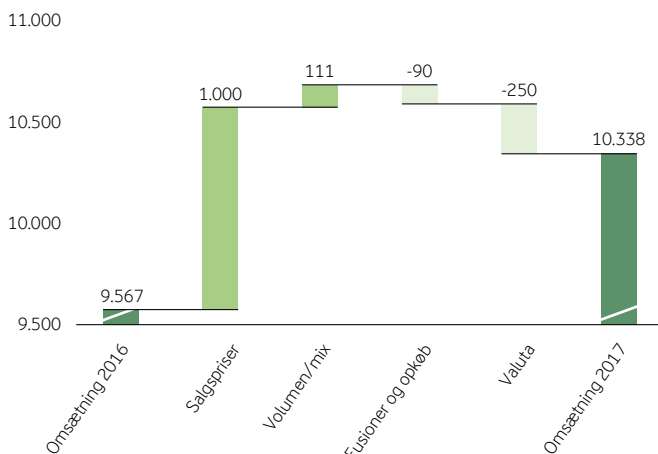
I 2017 frasalgte Arla Vigor. Det har ikke og vil ikke påvirke omsætningen, da det var en associeret virksomhed.

Europa er Arlas største kommercielle segment og udgør 63 procent af den samlede omsætning sammenlignet med 66 procent året før. International tegner sig for 16 procent af Arlas omsætning sammenlignet med 15 procent sidste år. Stigningen i omsætningen for International afspejler en omsætningsvækst på 13,2 procent og en volumendrevet omsætningsvækst for detailhandel og foodservice på 8,4 procent, primært

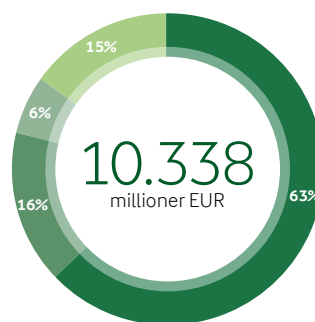
som følge af øget salg i Kina og Nigeria. Den resterende del kommer fra Trading og øvrige med 15 procent, en stigning på 2 procent som følge af prisstigninger på råvaremarkedet. Arla Foods Ingredients står for 6 procent af den samlede omsætning, svarende til niveauet sidste år.

Omsætningen for strategiske brandede produkter er stort set uændret i forhold til sidste år. De fire strategiske brands, Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck® opnåede alle et større salg i 2017 som et resultat af koncernens strategiske fokus på salg af brands. Hjørnestenen blandt disse brands, Arla, bidrog med 66 procent af den samlede omsætning for brandede produkter i 2017.

### Udvikling i omsætningen (mEUR)



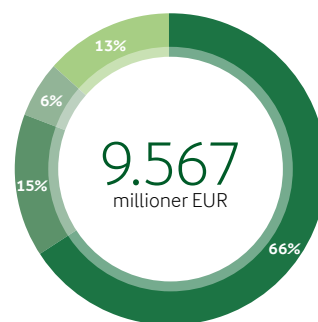
### Omsætning fordelt på kommercielle segmenter 2017



(mEUR)

- Europa
- International
- AFI
- Trading og øvrige

### Omsætning fordelt på kommercielle segmenter 2016



	2017	2016
Europa	6.568	6.321
International	1.616	1.428
AFI	651	545
Trading og øvrige	1.503	1.273






**Tablet 1.1 Omsætning fordelt på lande** (mEUR)

	2017	2016	Omsætning fordelt på lande, 2017
Storbritannien	2.614	2.532	25%
Tyskland	1.525	1.302	15%
Sverige	1.522	1.463	15%
Danmark	1.031	1.062	10%
Holland	460	373	4%
Finland	304	329	3%
Kina	302	202	3%
Saudi-Arabien	276	247	3%
Belgien	215	197	2%
USA	179	180	2%
Øvrige*	1.910	1.680	18%
<b>I alt</b>	<b>10.338</b>	<b>9.567</b>	

\*Øvrige lande omfatter blandt andet Nigeria, Bangladesh, Oman, Canada, Spanien, Frankrig, Australien og Rusland.

Tablet 1.1 viser den samlede omsætning pr. land og omfatter alt salg i de pågældende lande, uanset organisationsstruktur. Tallene kan derfor ikke sammenlignes med gennemgangen af de kommercielle segmenter på side 30-35.

## Omsætning for brandede produkter efter brand

					
	Arla®	Lurpak®	Castello®	Puck®	Andre understøttede brands
2017	66%	12%	4%	8%	10%
2016	65%	11%	5%	8%	11%



## Anvendt regnskabspraksis

Omsætningen indregnes i resultatopgørelsen, når forpligtelsen er opfyldt, dvs. når samtlige forpligtelser anført i kontrakten er opfyldt. Dette er defineret som det tidspunkt, hvor alle risici og fordele forbundet med produkterne er overgået til køber, og omsætningsbeløbet kan måles pålideligt og forventes modtaget. Overdragelse af risici og fordele til kunder sker i henhold til de aftalte vilkår, dvs. Incoterms.

Omsætning omfatter faktureret salg for året med fradrag af kundespecifikke betalinger såsom salgsrabatter, kontanrabatter, listing fees, kampagner, moms og afgifter. Omsætningen fordelt på kommercielle segmenter/markeder og brand er baseret på koncernens interne regnskabsaflæggelse. Erfaringer med kunderne anvendes til at foretage præcise skøn af forskellige dele af kontrakter for at kunne indregne omsætningen korrekt.

Generelt har kontrakter med kunder branchespecifikke betalingsbetingelser med kort løbetid, således at det ikke er nødvendigt at regulere den faktiske salgspris med hensyn til et finansieringselement i kontrakterne.



## Usikkerheder og skøn

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

## Note 1.2 Omkostninger



## Stram omkostningsstyring udfordret af større kompleksitet i produktionen

Driftsomkostningerne udgjorde 10.066 millioner EUR mod 9.254 millioner EUR i 2016, svarende til en stigning på 8,8 procent.

Produktionsomkostninger steg til 8.063 millioner EUR fra 7.177 millioner EUR året før. Eksklusive omkostninger til rå mælk faldt produktionsomkostningerne til 3.014 millioner EUR sammenlignet med 3.149 millioner EUR sidste år og skyldes primært valuta. Vores stærke fokus på omkostningsstyring blev udfordret af øget kompleksitet som følge af en bredere og mere varieret produktserie af brands og anvendelse af forskellige typer af mælk. Derfor steg indekset for konverteringsomkostninger, som måler de samlede omkostninger pr. kg behandlet mælk, til et indeks på 103,9 sammenlignet med 99,2 sidste år.

Salgs- og distributionsomkostninger faldt med 3,5 procent, primært på grund af valuta og lavere markedsføringsomkostninger. Omkostninger til forskning og udvikling udgjorde

37 millioner EUR sammenlignet med 43 millioner EUR sidste år. Derudover blev 20 millioner EUR aktiveret i forbindelse med udviklingsaktiviteter.

Administrationsomkostninger faldt med 16 millioner EUR, hovedsageligt som følge af lønbesparelser og engangsomkostninger i 2016 relateret til omstrukturingsprogrammet Organise-to-Win.

**Omkostninger til rå mælk**  
Omkostningerne til rå mælk steg med 1.020 millioner EUR eller 25,3 procent. Dette skyldtes primært højere mælkepriser til vores ejere.

**Ejermælk**  
Omkostninger i forbindelse med ejermælk steg med 975 millioner EUR, hvilket er en stigning på 27,8 procent. En højere gennemsnitlig acontomælkepris øgede omkostningerne med 949 millioner EUR, og større mængder bidrog til en stigning på 26 millioner EUR.

**Anden mælk**  
Omkostninger til anden mælk steg med 45 millioner EUR, svarende til 8,6 procent, som følge af højere markedspriser delvist modsvaret af valutaeffekter. Anden mælk består af specialmælk og anden kontraktmælk, der er købt for at imødekomme lokale markedskrav.

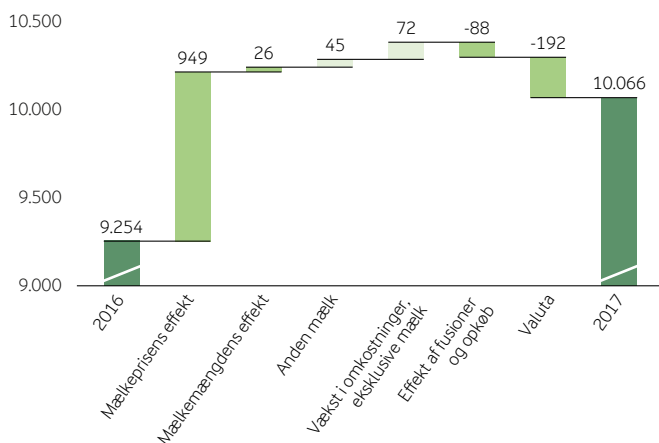
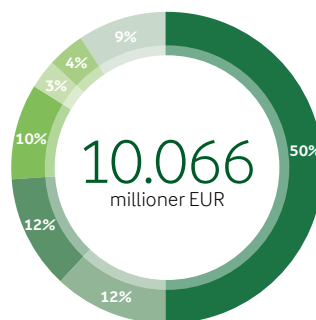
**Personaleomkostninger**  
Personaleomkostningerne udgjorde 1.218 millioner EUR, hvilket er et fald på 5 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Personaleomkostningerne blev positivt påvirket af resultaterne af Organise-to-Win-programmet, frasalget af Rynkeby og valutaer.

Inden for salg og distribution samt administration faldt personaleomkostningerne med 19 millioner EUR, hvilket blev opvejet af stigninger i produktionsleddet som følge af en mere diversificeret produktportefølje.

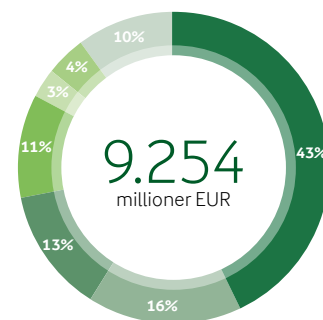
**Markedsføringsomkostninger**  
I 2017 blev der brugt 300 millioner EUR på markedsføringsaktiviteter mod 309 millioner EUR sidste år. Markedsføringsomkostningerne steg i International som følge af nye initiativer, for eksempel lanceringen af Arla® økologisk mælk i MENA. I Europa var markedsføringsomkostningerne lidt lavere end sidste år med undtagelse af Tyskland, hvor markedsføringen af især Arla® skyr øgede omkostningerne.

**Af- og nedskrivninger**  
Af- og nedskrivninger beløb sig til 353 millioner EUR, svarende til en stigning på 19 millioner EUR sammenlignet med året før. Stigningen i afskrivningerne skyldtes primært investeringer i IT og andre udviklingsprojekter.



**Udvikling i omkostninger**  
(mEUR)**Omkostninger fordelt på type, 2017**

- Indvejet rå mælk
- Øvrige produktionsmaterialer\*
- Personaleomkostninger
- Transportomkostninger
- Markedsføringsomkostninger
- Af- og nedskrivninger
- Øvrige omkostninger\*\*

**Omkostninger fordelt på type, 2016****Tabel 1.2.a Driftsomkostninger fordelt på funktion**  
(mEUR)

	2017	2016
Produktionsomkostninger	8.063	7.177
Salgs- og distributionsomkostninger	1.584	1.642
Administrationsomkostninger	419	435
<b>I alt</b>	<b>10.066</b>	<b>9.254</b>
<i>Specifikation:</i>		
Indvejet rå mælk	5.048	4.028
Øvrige produktionsmaterialer*	1.231	1.463
Personaleomkostninger	1.218	1.223
Transportomkostninger	1.002	1.010
Markedsføringsomkostninger	300	309
Af- og nedskrivninger	353	334
Øvrige omkostninger**	914	887
<b>I alt</b>	<b>10.066</b>	<b>9.254</b>

\*Øvrige produktionsmaterialer omfatter emballage, tilsætningsstoffer, hjælpematerialer og ændring i varebeholdninger  
 \*\*Øvrige omkostninger omfatter primært vedligeholdelse, forsyning og IT

**Tabel 1.2.b Indvejet rå mælk**

	2017		2016	
	Indvejet i mkg	mEUR	Indvejet i mkg	mEUR
Ejermælk	12.373	4.478	12.320	3.503
Anden mælk	1.564	570	1.554	525
<b>I alt</b>	<b>13.937</b>	<b>5.048</b>	<b>13.874</b>	<b>4.028</b>

**Tabel 1.2.c Personaleomkostninger**  
(mEUR)

	2017	2016
Lønninger og vederlag	1.034	1.038
Pensioner – bidragsbaserede pensionsordninger	72	73
Pensioner – ydelsesbaserede pensionsordninger	4	3
Øvrige omkostninger til social sikring	108	109
<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>1.218</b>	<b>1.223</b>

*Personaleomkostninger vedrører:*

Produktionsomkostninger	691	677
Salgs- og distributionsomkostninger	336	346
Administrationsomkostninger	191	200
<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>1.218</b>	<b>1.223</b>

Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	18.973	18.765
---	--------	--------

**Tabel 1.2.d Af- og nedskrivninger**  
(mEUR)

	2017	2016
Afskrivninger, immaterielle aktiver	54	42
Afskrivninger, materielle aktiver	299	292
<b>Af- og nedskrivninger i alt</b>	<b>353</b>	<b>334</b>
<i>Af- og nedskrivninger vedrører:</i>		
Produktionsomkostninger	280	269
Salgs- og distributionsomkostninger	36	32
Administrationsomkostninger	37	33
<b>Af- og nedskrivninger i alt</b>	<b>353</b>	<b>334</b>

**Anvendt regnskabspraksis****Produktionsomkostninger**

Produktionsomkostninger omfatter varekøb, herunder indkøb af mælk fra andelshaverne, samt direkte og indirekte omkostninger, herunder af- og nedskrivninger på produktionsanlæg samt lønomkostninger forbundet med produktionen. 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 afholdt til salg og distribution af varer solgt i løbet af året og til salgskampagner indregnes som salgs- og distributionsomkostninger. Omkostninger til salgspersonale, nedskrivninger på tilgodehavender, omkostninger til sponsorer, forskning og udvikling, reklame og udstillinger

samt af- og nedskrivninger indregnes ligeledes som salgs- og distributionsomkostninger.

**Administrationsomkostninger**

Administrationsomkostninger afholdt i løbet af året 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****Positive virkninger af sikringsaktiviteter**

Øvrige driftsindtægter og -omkostninger består af poster uden for almindelig mejeridrift. Det omfatter primært poster såsom gevinster og tab ved salg af langfristede aktiver, finansielle instrumenter og erstatning i forbindelse med forsikrings-

kontrakter. Derudover omfatter det indtægter og omkostninger vedrørende salg af overskudselektricitet fra kondensanlæg.

Øvrige driftsindtægter, netto, udgjorde 32 millioner EUR sammenlignet

med 62 millioner EUR sidste år. Gevinster på finansielle instrumenter til sikring af salget i 2017 udgjorde 29 millioner EUR.

# NOTE 2

# NETTOARBEJDS-

# KAPITAL



#### Note 1 Driftsresultat

- 87 Note 1.1 Omsætning
- 88 Note 1.2 Omkostninger
- 90 Note 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger

#### Note 2 Nettoarbejdskapital

- 92 Note 2.1 Nettoarbejdskapital

#### Note 3 Anvendt kapital

- 95 Note 3.1 Immaterielle aktiver
- 96 Note 3.2 Værdiforringelsestest
- 97 Note 3.3 Materielle aktiver
- 99 Note 3.4 Joint ventures og associerede virksomheder
- 101 Note 3.5 Hensatte forpligtelser
- 101 Note 3.6 Køb og salg af virksomheder eller aktiviteter

#### Note 4 Finansiering

- 104 Note 4.1 Finansielle poster
- 105 Note 4.2 Nettorentebærende gæld
- 110 Note 4.3 Finansielle risici
- 110 Note 4.3.1 Likviditets- og finansieringsrisici
- 112 Note 4.3.2 Valutarisici
- 114 Note 4.3.3 Renterisici
- 115 Note 4.3.4 Råvarerisici
- 116 Note 4.3.5 Kreditrisici
- 117 Note 4.4 Afledte finansielle instrumenter
- 119 Note 4.5 Oplysninger om finansielle instrumenter
- 120 Note 4.6 Overførsel af finansielle aktiver
- 120 Note 4.7 Pensionsforpligtelser

#### Note 5 Øvrige forhold

- 125 Note 5.1 Skat
- 127 Note 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet
- 127 Note 5.3 Vederlag til og transaktioner med ledelsen
- 128 Note 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualforpligtelser
- 128 Note 5.5 Begivenheder efter balancedagen
- 128 Note 5.6 Anvendt regnskabspraksis
- 130 Note 5.7 Koncernoversigt

## Note 2.1 Nettoarbejdskapital



### Højere mælkepriser medførte en stigning i nettoarbejdskapitalen

Stigningerne i markeds- og salgspriser på mælk øgede værdien af Arlas varebeholdninger og tilgodehavender i 2017. Højere absolut værdiansatte varebeholdninger og tilgodehavender øgede nettoarbejdskapitalen. Dette trods flere initiativer, som udlignede en del af stigningen. Nettoarbejdskapitalen steg med 17 procent til 970 millioner EUR sammenlignet med 831 millioner EUR i 2016. Arbejdskapitalen i dage faldt en smule i forhold til sidste år med forbedringer i leverandørgæld (DPO) og tilgodehavender fra salg (DSO) som følge af et fortsat fokus på betalingsbetingelser og inddrivelse af tilgodehavender. Disse forbedringer blev mere end udlignet af stigende varebeholdninger (DIO) som følge af lidt større mængder.

Eksklusive gæld vedrørende ejermælk steg nettoarbejdskapitalen med 173 millioner EUR.

#### Varebeholdninger

Varebeholdninger steg med 176 millioner EUR til 1.126 millioner EUR sammenlignet med 950 millioner EUR i 2016. Eksklusive valutaeffekter steg varebeholdninger med 217 millioner EUR, hvilket kan henføres til udviklingen i markedets mælkepriser og øgede mængder.

#### Tilgodehavender fra salg

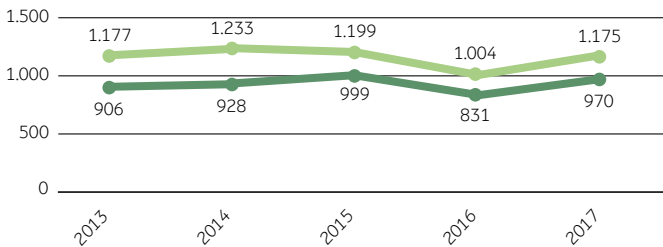
Tilgodehavender fra salg steg til 942 millioner EUR sammenlignet med 876 millioner EUR sidste år. Netto- stigningen var på 100 millioner EUR, eksklusive valutaeffekter. Stigningen skyldtes primært de betydeligt højere salgspriser i 2017.

Eksposering 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. I 2017 var koncernen ikke ekstraordinært eksponeret for kreditrisici i forhold til enkelte større kunders betalingsevne, 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 2017. Forfaldne beløb på tilgodehavender fra salg over 90 dage udgjorde 1,3 procent sammenlignet med 1,5 procent sidste år.

#### Leverandørgæld

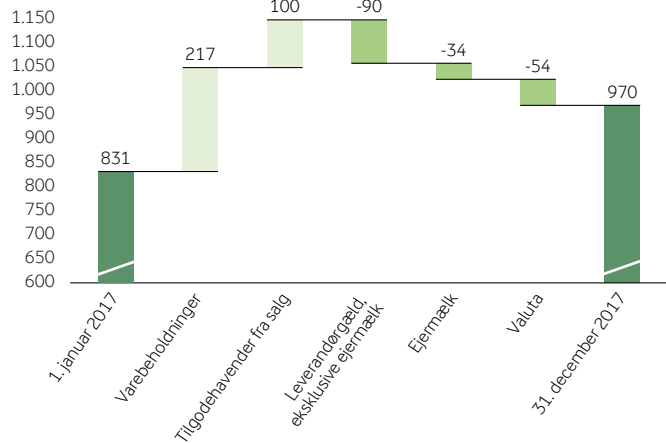
Leverandørgæld steg med 103 millioner EUR til 1.098 millioner EUR sammenlignet med 995 millioner EUR i 2016. Ændringen i leverandørgæld, eksklusive ejermælk og valuta-effekter, udgjorde en stigning på 90 millioner EUR. Stigningen skyldtes primært Arlas løbende bestræbelser på at forbedre betalingsbetingelserne. Gæld vedrørende ejermælk steg med 34 millioner EUR som følge af stigning på 3 procent i mælkeindvejen i december 2017 i forhold til samme periode sidste år samt markant højere mælkepriser svarende til en stigning på 15 procent.

**Nettoarbejdskapital**  
(mEUR)



● Nettoarbejdskapital, eksklusive ejermælk  
● Nettoarbejdskapital

**Udvikling i nettoarbejdskapital**  
(mEUR)



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

	2017	2016
Varebeholdninger	1.126	950
Tilgodehavender fra salg	942	876
Leverandørgæld	-1.098	-995
<b>Nettoarbejdskapital</b>	<b>970</b>	<b>831</b>

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

	2017	2016
Varebeholdninger før nedskrivninger	1.153	969
Nedskrivninger	-27	-19
<b>Varebeholdninger i alt</b>	<b>1.126</b>	<b>950</b>
Råvarer og hjælpematerialer	264	257
Varer under fremstilling	366	292
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer	496	401
<b>Varebeholdninger i alt</b>	<b>1.126</b>	<b>950</b>

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

	2017	2016
Tilgodehavender fra salg inden hensættelse til dækning af tab	954	887
Nedskrivning til tab på debitorer	-12	-11
<b>Tilgodehavender fra salg i alt</b>	<b>942</b>	<b>876</b>

**Anvendt regnskabspraksis****Varebeholdninger**

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

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

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

**Tilgodehavender fra salg**

Tilgodehavender fra salg indregnes til det fakturerede beløb med fradrag af nedskrivninger af beløb, som anses for uerholdelige (amortiseret kostpris). Nedskrivninger opgøres som forskellen mellem den regnskabsmæssige værdi og nutidsværdien af de forventede pengestrømme. Nedskrivninger vurderes for større individuelle tilgodehavender eller i grupper på porteføljeniveau baseret på tilgodehavendernes alder og løbetid samt tidligere erfaringer med tab.

**Leverandørgæld**

Leverandørgæld måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til de fakturerede 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 nettorealisationseværdien kræver et skøn, især ved beregning af salgsprisen for visse beholdninger af oste med lang modningstid og bulkprodukter, der skal afsættes på verdensmarkedet.

**Tilgodehavender**

Tilgodehavender nedskrives baseret på individuelle vurderinger, hvis der er tegn på værdiforringelse i forbindelse med kunders insolvens eller forventede insolvens. Endvidere anvendes der en matematisk beregning baseret på forskellige parametre, for eksempel antal dage efter forfald.

Den økonomiske usikkerhed, der er forbundet med nedskrivning til tab på debitorer, 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 ANVENDT KAPITAL



## Note 1 Driftsresultat

- 87 Note 1.1 Omsætning
- 88 Note 1.2 Omkostninger
- 90 Note 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger

## Note 2 Nettoarbejdskapital

- 92 Note 2.1 Nettoarbejdskapital

## Note 3 Anvendt kapital

- 95 Note 3.1 Immaterielle aktiver
- 96 Note 3.2 Værdiforringelsestest
- 97 Note 3.3 Materielle aktiver
- 99 Note 3.4 Joint ventures og associerede virksomheder
- 101 Note 3.5 Hensatte forpligtelser
- 101 Note 3.6 Køb og salg af virksomheder eller aktiviteter

## Note 4 Finansiering

- 104 Note 4.1 Finansielle poster
- 105 Note 4.2 Nettorentebærende gæld
- 110 Note 4.3 Finansielle risici
- 110 Note 4.3.1 Likviditets- og finansieringsrisici
- 112 Note 4.3.2 Valutarisici
- 114 Note 4.3.3 Renterisici
- 115 Note 4.3.4 Råvarerisici
- 116 Note 4.3.5 Kreditrisici
- 117 Note 4.4 Afledte finansielle instrumenter
- 119 Note 4.5 Oplysninger om finansielle instrumenter
- 120 Note 4.6 Overførsel af finansielle aktiver
- 120 Note 4.7 Pensionsforpligtelser

## Note 5 Øvrige forhold

- 125 Note 5.1 Skat
- 127 Note 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet
- 127 Note 5.3 Vederlag til og transaktioner med ledelsen
- 128 Note 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualforpligtelser
- 128 Note 5.5 Begivenheder efter balancedagen
- 128 Note 5.6 Anvendt regnskabspraksis
- 130 Note 5.7 Koncernoversigt

## Note 3.1 Immaterielle aktiver



### Fald i immaterielle aktiver på grund af valuta

Immaterielle aktiver udgjorde 811 millioner EUR svarende til et fald på 14 millioner EUR i forhold til sidste år på grund af valutakursændringer.

#### Goodwill

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill udgjorde 596 millioner EUR i forhold til 615 millioner EUR i 2016. Heraf vedrørte 470 millioner EUR aktiviteter i Storbritannien sammen-

lignet med 488 millioner EUR året før. Faldet i goodwill skyldtes valutakursreguleringer. Oplysninger om værdiforringelsestesten findes i note 3.2.

#### Licenser og varemærker

Licenser og varemærker, der blandt andet består af Cocio®, Anchor® og Hansano®, er indregnet til en samlet regnskabsmæssig værdi på 26 millioner EUR. Andre brands, herunder

de strategiske brands Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck®, er interne varemærker og indregnes ikke med nogen værdi.

#### IT og andre udviklingsprojekter

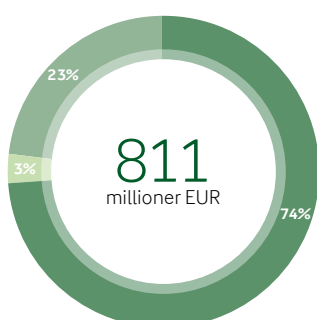
Koncernen fortsatte med at investere i udviklingen af IT. I løbet af 2017 blev SAP implementeret i Holland og i Storbritannien på mejeriet i Westbury, således at integrationen med Arlas

SAP-platform blev afsluttet. Desuden omfattede IT-udviklingsprojekter i 2017 også styrket SAP-adgangskontrol, Arlagården Plus, lagerdistribution og mælkeallokeringsprojekter. Andre aktiverede udviklingsomkostninger vedrørte innovationsaktiviteter og udvikling af nye produkter.

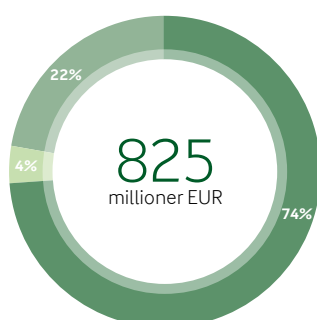
**Tabel 3.1 Immaterielle aktiver**  
(mEUR)

	Goodwill	Licenser og varemærker	IT og andre udviklingsprojekter	I alt
<b>2017</b>				
Kostpris 1. januar	615	100	327	1.042
Valutakursreguleringer	-19	-2	-2	-23
Tilgange	-	-	50	50
Fusioner og opkøb	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>
<b>2016</b>				
Kostpris 1. januar	678	102	281	1.061
Valutakursreguleringer	-63	1	-1	-63
Tilgange	-	-	58	58
Reklassifikation	-	-	-1	-1
Afgange	-	-3	-10	-13
<b>Kostpris 31. december</b>	<b>615</b>	<b>100</b>	<b>327</b>	<b>1.042</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-65	-123	-188
Valutakursreguleringer	-	-1	2	1
Af- og nedskrivninger for året	-	-6	-36	-42
Afskrivning på afgange	-	2	10	12
<b>Af- og nedskrivninger 31. december</b>	<b>-</b>	<b>-70</b>	<b>-147</b>	<b>-217</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>615</b>	<b>30</b>	<b>180</b>	<b>825</b>

**Immaterielle aktiver 2017**



**Immaterielle aktiver 2016**



- Goodwill
- Licenser og varemærker
- IT og andre udviklingsprojekter



## 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 allokteres til koncernens pengestrømsfrembringende enheder, der følger

ledelsesstrukturen og den interne regnskabsafreggelse. Pengestrømsfrembringende enheder er den mindste gruppe af aktiver, som er i stand til at 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 koncernens behov 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.

## Note 3.2 Værdiforringelsestest



### Goodwill understøttet af udviklingen på markedet og Good Growth 2020

Goodwill i Storbritannien er opstået i forbindelse med opkøbet af Express Dairies Limited i 2003 og 2007, overtagelsen af AFF i 2009 og fusionen med Milk Link i 2012. I Finland er goodwill opstået i forbindelse med opkøbet af Ingman i 2007. Den resterende goodwill stammer primært fra opkøbet af Tholstrup i 2006.

Goodwill er allokert til relevante forretningsområder, primært vores aktiviteter i Storbritannien og Finland inden for det kommercielle segment Europa. Der foretages værdiforringelsestest i forretnings-

hederne, som er den mindste likviditetsfrembringende enhed.

### Grundlag for værdiforringelsestest og anvendte skøn

Værdiforringelsestest udføres årligt og er baseret på forventede fremtidige pengestrømme fra prognoser og mål, der understøtter vores Good Growth 2020-strategi. Værdiforringelsestesten tager ikke højde for vækst i terminalværdien, da vækstraten her er fastsat til den forventede inflation.

### Procedure for værdiforringelsestest

Omkostningen indregnes med en mælkepris svarende til prisen på tids-

punktet 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. En anden væsentlig forudsætning er vedvarende omkostningsreduktioner.

### Testresultater

Værdiforringelsestest viste ikke noget behov for nedskrivning i 2017. I den forbindelse blev der udført følsomhedsberegninger af ændringer i mælkepriser og diskonteringsfaktorer. Diskonteringsfaktoren kan stige op til

3 procentpoint sammenlignet med 4 procentpoint sidste år, inden der opstår en risiko for et nedskrivningsbehov på goodwill i Storbritannien. Markedsvilkårene var udfordrende i Finland i 2017. Ikke desto mindre viste værdiforringelsestesten, at de forventede fremtidige pengestrømme understøtter den regnskabsmæssige værdi af vores nettoaktiver inklusive goodwill.

**Tabel 3.2 Værdiforringelsestest**  
(mEUR)

2017	Regnskabsmæssig værdi, goodwill	Vigtigste forudsætninger	
		Diskonteringsfaktor, efter skat	Diskonteringsfaktor, før skat
Storbritannien	470	6,9%	8,4%
Finland	40	6,3%	7,6%
Sverige	23	6,5%	8,3%
Øvrige	63	6,4%	7,1%
<b>Regnskabsmæssig værdi i alt 31. december</b>	<b>596</b>		
<b>2016</b>			
Storbritannien	488	7,1%	8,9%
Finland	40	6,2%	7,6%
Sverige	23	6,4%	8,3%
Øvrige	64	6,2%	6,9%
<b>Regnskabsmæssig værdi i alt 31. december</b>	<b>615</b>		





### 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), som i al væsentlighed er uafhængige af indgående pengestrømme fra andre aktiver eller pengestrømsfrembringende enheder.

De pengestrømsfrembringende enheder fastsættes på baggrund af ledelsesstrukturen og den interne regnskabsafklæggelse. De pengestrømsfrembringende enheder 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 den pengestrømsfrembringende enhed, 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. Nyttéværdien fastsættes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra brugen af aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed, som aktivet er en del af.

Et tab ved værdiforringelse af øvrige langfristede aktiver indregnes i resultatopgørelsen under produktionsomkostninger, salgs- og distributionsomkostninger eller administrationsomkostninger. Foretagne nedskrivninger 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

Goodwill allokteres til den pengestrømsfrembringende enhed, den vedrører. De pengestrømsfrembringende enheder fastsættes på baggrund af ledelsesstrukturen og er knyttet til de enkelte markeder. De pengestrømsfrembringende enheder revurderes hvert år.

Værdiforringelsestest af goodwill foretages hvert år for hver pengestrømsfrembringende enhed, hvortil goodwill er allokert.

Nogle af de vigtigste parametre i værdiforringelsestesten er forvent-

ninger 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 strategiperioden 2018-2020 i henhold til strategien Good Growth 2020. I den forbindelse tages der udgangspunkt i ledelsens bedste skøn og forventninger. De omfatter forventninger i strategiperioden til omsætningsvækst, EBIT-margin og CAPEX. Dette omfatter

flytning af indvejet mælk til værdiforøgede produkter, mere rentable markeder og initiativer til omkostningsreduktion. Vækstraten efter strategiperioden er fastsat til den forventede inflation i terminalperioden.

Efter Brexit-afstemningen er de forventede pengestrømme, der understøtter den regnskabsmæssige værdi af goodwill i Storbritannien, i sagens natur mere usikre. Dette skinnede igennem i vores værdiforringelsestest. Læs mere om Brexit på side 50.

#### *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 3.3 Materielle aktiver



### Strategiske CAPEX støtter innovation

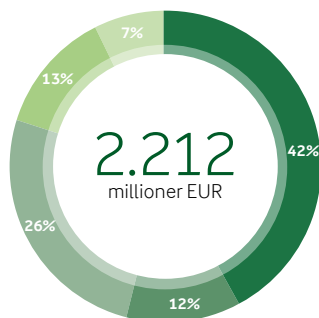
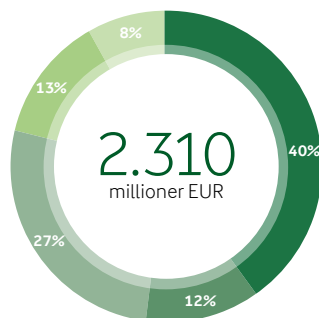
De primære materielle aktiver er placeret i Danmark, Storbritannien, Tyskland og Sverige. Den regnskabsmæssige værdi faldt med 98 millioner EUR til 2.212 millioner EUR i 2017 som følge af afskrivninger, der oversteg CAPEX, og ændringer i valutaer.

CAPEX faldt med 5,7 procent til 248 millioner EUR sammenlignet med 263 millioner EUR i 2016. Dette afspejler vores fortsatte fokus på at udnytte vores produktionskapacitet. I 2017 blev der godkendt et højere CAPEX-budget, men på grund af timingen af projekterne har denne godkendelse endnu ikke givet sig

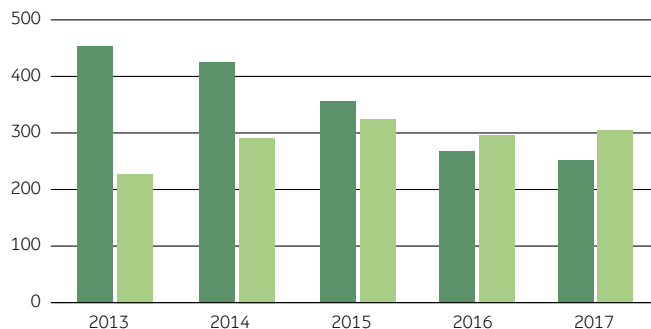
udslag i højere CAPEX-udgifter. Store investeringer i 2017 omfattede en generel opgradering og udvidelse af produktionsfaciliteterne med særligt fokus på kategorien børneernæring samt udgifter til eksisterende faciliteter og afslutning af investeringen i vores nye globale innovationscenter.

**Tabel 3.3 Materielle aktiver**  
(mEUR)

	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Aktiver under opførelse	I alt
<b>2017</b>					
Kostpris 1. januar	1.430	2.664	500	164	4.758
Valutakursreguleringer	-28	-41	-14	-2	-85
Tilgange	5	30	7	206	248
Fusioner og opkøb	2	4	-	2	8
Overført fra aktiver under opførelse	43	142	29	-214	-
Afgange	-36	-19	-13	-	-68
Reklassifikation	26	-14	-7	-4	1
<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	-	-2.448
Valutakursreguleringer	9	23	10	-	42
Årets afskrivninger	-46	-209	-44	-	-299
Afskrivning af afgange	30	13	13	-	56
Reklassifikation	-22	14	7	-	-1
<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	-	54
<b>2016</b>					
Kostpris 1. januar	1.466	2.547	519	255	4.787
Valutakursreguleringer	-64	-84	-34	-7	-189
Tilgange	2	41	12	208	263
Overført fra aktiver under opførelse	37	227	28	-292	-
Afgange	-11	-67	-25	-	-103
<b>Kostpris 31. december</b>	<b>1.430</b>	<b>2.664</b>	<b>500</b>	<b>164</b>	<b>4.758</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar	-553	-1.402	-375	-	-2.330
Valutakursreguleringer	20	45	22	-	87
Årets afskrivninger	-43	-204	-45	-	-292
Afskrivning af afgange	3	62	22	-	87
<b>Af- og nedskrivninger 31. december</b>	<b>-573</b>	<b>-1.499</b>	<b>-376</b>	<b>-</b>	<b>-2.448</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>857</b>	<b>1.165</b>	<b>124</b>	<b>164</b>	<b>2.310</b>
Heraf finansielt leasede aktiver	37	13	1	-	51

**Materielle aktiver fordelt på lande 2017****Materielle aktiver fordelt på lande 2016**

- Danmark
- Sverige
- Storbritannien
- Tyskland
- Øvrige

**Investeringer og afskrivning af materielle aktiver**  
(mEUR)

- Investeringer i materielle aktiver
- Afskrivning af materielle aktiver



### 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 regnskabs-

mæssige 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 allokerer 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.

De forventede levetider er:

- Kontorbygninger: 50 år
- Produktionsbygninger: 20-30 år
- Tekniske anlæg og maskiner: 5-20 år
- Andre anlæg, driftsmateriel og inventar: 3-7 år



### 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.

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 overtagelsesdatoen og revideres årligt. Afskrivninger ophører, når den regnskabsmæssige værdi er lavere end restværdien. Ændringer i afskrivningsperioden eller i restværdien behandles som en ændring i regnskabsmæssige skøn, hvor effekten først reguleres i den aktuelle og fremtidige periode. Afskrivninger indregnes i resultatopgørelsen under produktionsomkostninger, salgs- og distributionsomkostninger eller administrationsomkostninger.

## Note 3.4 Associerede virksomheder og joint ventures



### Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures

#### COFCO Dairy Holdings Limited (COFCO) og China Mengniu Dairy Company Limited (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 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.

Koncernens forholdsvis store andel af den indre værdi i COFCO, inklusive

kapitalandelen i Mengniu, er 295 millioner EUR sammenlignet med 309 millioner EUR sidste år. Den regnskabsmæssige værdi af investeringen i COFCO omfatter goodwill på 140 millioner EUR mod 160 millioner EUR sidste år.

Dagsværdien af den indirekte ejerandel i Mengniu udgør 519 millioner EUR sammenlignet med 383 millioner EUR sidste år.

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 7.317 millioner EUR og et resultat på -111 millioner EUR i 2016. Der findes ingen konsoliderede regnskabstal for COFCO-koncernen. Se tabel 3.4.b for flere oplysninger om COFCO.

#### 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.

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,

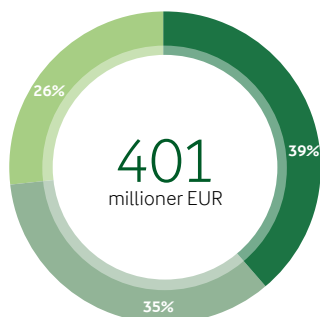
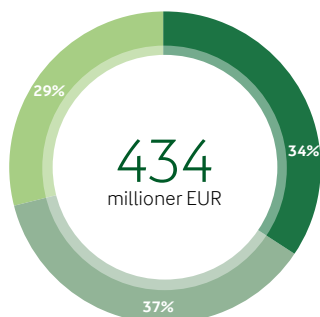
repræsentation i bestyrelsen. Arlas ejere har repræsenteret den svenske mejeribranche i LRF's bestyrelse, og både Arla og vores svenske ejere er individuelle medlemmer af LRF.

#### Vigor Alimentos S.A., Brasilien

I oktober solgte koncernen sin kapitalandel i Vigor Alimentos S.A. og realiserede en gevinst på 44 millioner EUR. Læs mere herom i note 3.6.

#### Joint ventures

Den regnskabsmæssige værdi af joint ventures udgjorde 53 millioner EUR ultimo året sammenlignet med 51 millioner EUR sidste år. Den regnskabsmæssige værdi omfatter ikke goodwill.

**Indregnet værdi af associerede virksomheder 2017****Indregnet værdi af associerede virksomheder 2016**

- Andel af egenkapitalen i COFCO/Mengniu
- Goodwill i COFCO/Mengniu
- Andel af egenkapital i uvæsentlige associerede virksomheder

**Tabel 3.4.a Associerede virksomheder****Afstemning af indregnet værdi af associerede virksomheder (mEUR)**

	2017	2016
Andel af egenkapitalen i COFCO/Mengniu	155	149
Goodwill i COFCO/Mengniu	140	160
Andel af egenkapital i uvæsentlige associerede virksomheder	106	125
<b>Indregnet værdi</b>	<b>401</b>	<b>434</b>

**Tabel 3.4.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
	2017	2016
Omsætning	12	15
Resultat efter skat	12	15
Langfristede aktiver	656	789
Modtaget udbytte	2	4
Ejerandel	30%	30%
Koncernens andel af resultatet efter skat	16	-6
Indregnet værdi	295	309

COFCO har ingen andre væsentlige aktiver eller forpligtelser

\* Baseret på seneste tilgængelige regnskabsinformation

**Tabel 3.4.c Transaktioner med joint ventures og associerede virksomheder**

	2017	2016
Varesalg til joint ventures	14	9
Varesalg til associerede virksomheder	78	46
<b>Varesalg til joint ventures og associerede virksomheder i alt</b>	<b>92</b>	<b>55</b>
Køb af varer fra joint ventures	57	52
<b>Køb af varer fra joint ventures og associerede virksomheder i alt</b>	<b>57</b>	<b>52</b>
Tilgodehavender fra salg vedrørende joint ventures*	18	26
Tilgodehavender fra salg vedrørende associerede virksomheder*	9	9
<b>Tilgodehavender fra salg vedrørende joint ventures og associerede virksomheder i alt</b>	<b>27</b>	<b>35</b>
Leverandørgæld vedrørende joint ventures*	9	7
<b>Leverandørgæld vedrørende joint ventures og associerede virksomheder i alt</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

\* Inkluderet i øvrige tilgodehavender og anden gæld



### Anvendt regnskabspraksis

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

For så vidt angår 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 omvurderede 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 netto-pengestrøm. Der indregnes et tab ved værdiforringelse, når genindvindingsværdien af kapitalandelen (eller den pengestrømsfrembringende enhed), der regnskabsmæssigt behandles efter den indre værdis metode, falder til under den regnskabsmæssige værdi, idet genindvindingsværdien er den højeste af nytteværdien og dagsværdien af kapitalandelen (eller den pengestrømsfrembringende enhed), der regnskabsmæssigt behandles efter den indre værdis metode, med fradrag af salgsomkostninger.



### Usikkerheder og skøn

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

## Note 3.5 Hensatte forpligtelser



### Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser udgjorde i alt 23 millioner EUR i 2017 sammenlignet med 25 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 8 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 3.6 Køb og salg af virksomheder eller aktiviteter



### Opkøb og frasalg

**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 af Vigor Alimentos S.A., Brasilien**

Som et strategisk valg om at reducere vores engagement på det brasilianske marked solgte Arla sine aktier i den brasilianske associerede virksomhed

Vigor Alimentos S.A. med en gevinst på 44 millioner EUR. Kapitalandelen blev tidligere klassificeret som en associeret virksomhed.

#### **Frasalg af Rynkeby Foods A/S**

Arla indgik i maj 2016 en aftale om frasalg af Rynkeby Foods A/S. Selskabet og dets datterselskaber har juiceaktiviteter i primært Danmark, Sverige og Finland og har et produktionsanlæg i Danmark. Rynkeby-koncernen havde en årlig omsætning

på 130 millioner EUR og 200 ansatte. Med frasalget er de sidste selskaber uden for Arlas kerneforretning solgt fra, så fokus nu udelukkende er på mejerisektoren. Aktiviteterne i Rynkeby Foods A/S blev dekonsolideret med virkning fra maj 2016, og frasalget har resulteret i en gevinst på 120 millioner EUR. Visse distributionsaktiviteter i Skandinavien fortsatte indtil udgangen af 2016, og omsætningen blev samlet set reduceret med 90 millioner EUR i forhold til året for.

**Tabel 3.6a Salg af virksomheder eller aktiviteter**  
(mEUR)

	2017	2016
Salgspris ved frasalg af virksomhed	74	145
Kontant beløb overført som en del af transaktionen	-	-7
Kontant modtaget, netto	74	138
Øvrige overførte aktiver	-30	-52
Overførte forpligtelser	-	34
<b>Gevinst ved salg</b>	<b>44</b>	<b>120</b>

**Tabel 3.6b Fusioner og opkøb**  
(mEUR)

Virksomhed/land	Resultatopgørelse indregnet fra	Erhvervet kapitalandel	Omsætning pr. år	Antal ansatte
Gefleortens/Sverige	1. december 2017	100% af aktierne	35	90

**Anvendt regnskabspraksis****Indregningstidspunkt og vederlag**

Nyerhvervede virksomheder indregnes i koncernårsregnskabet fra den dato, hvor koncernen overtager kontrollen med virksomheden.

Købsvederlaget måles generelt til dagsværdien. Hvis en aftale om virksomhedssammenlægning kræver regulering af købsvederlaget 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 eventualforpligtelser måles som hovedregel til dagsværdien på overtagelsesdagen.

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 over-

tagne virksomhed bliver ejere af Arla Foods a.m.b.a. Købsvederlaget beregnes som dagsværdien på overtagelsesdagen 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 effektivere salget.

# NOTE 4

# FINANSIERING



## Note 1 Driftsresultat

- 87 Note 1.1 Omsætning
- 88 Note 1.2 Omkostninger
- 90 Note 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger

## Note 2 Nettoarbejdskapital

- 92 Note 2.1 Nettoarbejdskapital

## Note 3 Anvendt kapital

- 95 Note 3.1 Immaterielle aktiver
- 96 Note 3.2 Værdiforringelsestest
- 97 Note 3.3 Materielle aktiver
- 99 Note 3.4 Joint ventures og associerede virksomheder
- 101 Note 3.5 Hensatte forpligtelser
- 101 Note 3.6 Køb og salg af virksomheder eller aktiviteter

## Note 4 Finansiering

- 104 Note 4.1 Finansielle poster
- 105 Note 4.2 Nettorentebærende gæld
- 110 Note 4.3 Finansielle risici
- 110 Note 4.3.1 Likviditets- og finansieringsrisici
- 112 Note 4.3.2 Valutarisici
- 114 Note 4.3.3 Renterisici
- 115 Note 4.3.4 Råvarerisici
- 116 Note 4.3.5 Kreditrisici
- 117 Note 4.4 Afledte finansielle instrumenter
- 119 Note 4.5 Oplysninger om finansielle instrumenter
- 120 Note 4.6 Overførsel af finansielle aktiver
- 120 Note 4.7 Pensionsforpligtelser

## Note 5 Øvrige forhold

- 125 Note 5.1 Skat
- 127 Note 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet
- 127 Note 5.3 Vederlag til og transaktioner med ledelsen
- 128 Note 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualforpligtelser
- 128 Note 5.5 Begivenheder efter balancedagen
- 128 Note 5.6 Anvendt regnskabspraksis
- 130 Note 5.7 Koncernoversigt

## Note 4.1 Finansielle poster



### Lavere finansielle omkostninger

De finansielle nettoomkostninger faldt med 43 millioner EUR til 64 millioner EUR i 2017, primært på grund af valutakursreguleringer.

Nettorenteomkostningerne udgjorde 57 millioner EUR, hvilket er et fald på 6 millioner EUR sammenlignet med

sidste år. Nettorenteomkostningerne er faldet som følge af lavere nettorentebærende gæld, og de gennemsnitlige nettorenteomkostninger eksklusive pensionsforpligtelser var på i alt 2,6 procent sammenlignet med 3,0 procent året før. Rentedækning udgør 12,9 i forhold til 13,3 sidste år.

Rentedækningen er forholdet mellem EBITDA i 2017 på 738 millioner EUR og nettorenteomkostninger på 57 millioner EUR.

Valutakurstab var på et lavere niveau i forhold til sidste år, primært som følge af devalueringen i Nigeria i 2016 med

en negativ effekt på 28 millioner EUR. Hovedparten af valutakurstabet vedrører omkostninger til konvertering af finansieringsvalutaer til valutaer med finansieringsbehov.

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

	2017	2016
<i>Finansielle indtægter:</i>		
Renter, værdipapirer og likvider	5	5
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle indtægter	8	2
<b>Finansielle indtægter i alt</b>	<b>13</b>	<b>7</b>
<i>Finansielle omkostninger:</i>		
Renter på finansielle instrumenter målt til amortiseret kostpris	-53	-60
Valutakurstab (netto)	-18	-48
Renter på pensionsforpligtelser	-9	-8
Renter overført til materielle aktiver	6	7
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle omkostninger	-3	-5
<b>Finansielle omkostninger i alt</b>	<b>-77</b>	<b>-114</b>
<b>Finansielle omkostninger, netto</b>	<b>-64</b>	<b>-107</b>



### 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 leasing-

ydelse. 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.

Aktivisering af renter blev udført under anvendelse af en rentesats på 3 procent, hvilket stemmer overens med koncernens gennemsnitlige eksterne rentesats i 2017.

Finansielle indtægter og omkostninger vedrørende finansielle aktiver og finansielle forpligtelser blev indregnet under anvendelse af den effektive rentes metode.



## Note 4.2 Nettorentebærende gæld



### Lavere pensionsforpligtelser medfører reduceret nettorentebærende gæld

Den nettorentebærende gæld eksklusive pensionsforpligtelser faldt til 1.636 millioner EUR sammenlignet med 1.648 millioner EUR sidste år. Solide pengestrømme fra den underliggende forretning blev delvist udlignet af højere arbejdskapital samt CAPEX og efterbetaling for 2016. Arbejdskapitalen steg på grund af en højere værdi af varebeholdningerne som følge af stigningen i mælkeprisen til andelshaverne og større tilgodehavender fra salg som følge af højere salgspriser.

Gearingen var på 2,6, hvilket er en stigning 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 økonomiske stilling. Sidste års gearing var betydeligt påvirket af frasalget af Rynkeby. Uden gevinsten ved frasalget af Vigor var gearingen på 2,8.

Pensionsforpligtelserne faldt 92 millioner EUR til 277 millioner EUR, hovedsageligt på grund af lavere forventede lønstigninger, bidrag og valutaeffekter. Som følge heraf udgjorde den nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser 1.913 millioner EUR mod 2.017 millioner EUR året før.

Den gennemsnitlige løbetid for de rentebærende lån faldt med 0,2 år til 5,7. Den gennemsnitlige løbetid er påvirket af en reduktion af restløbetiden på eksisterende gæld, refinansiering af bindende faciliteter og størrelsen af den nettorentebærende gæld.

Soliditeten var på 36 procent mod 34 procent sidste år, hvilket giver Arla et godt udgangspunkt for lave investeringer der understøtter den fremtidige vækst.

#### 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 adgang til finansiering og undgå, at koncernen er afhængig af en enkelt kreditor eller et enkelt marked. Alle finansieringsmulighedermåles mod 3-måneders EURIBOR, og der anvendes afledte finansielle instrumenter, som modsvarer valutaen for vores finansie-

ringsbehov. Renteprofilen styres ved hjælp af renteswaps, der er uafhængige af det enkelte lån.

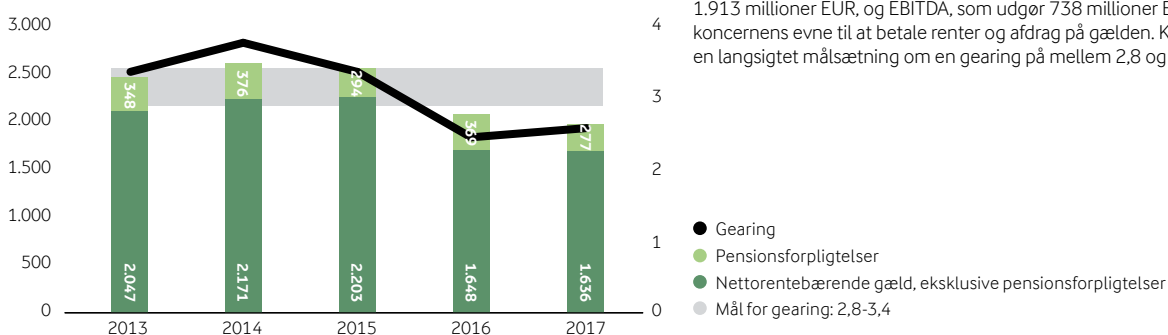
Kreditfaciliteterne indeholder lånebetingelser for soliditetsgrad og minimum egenkapital samt ikke-finansielle standardbetingelser. Koncernen har ikke misligholdt låneaftaler i 2017.

I 2017 har koncernen benyttet sig af følgende finansiering:

- Banker og kreditinstitutter: Udnyttelse af forlængelsesmulighederne for vores revolverende kreditfaciliteter på 768 millioner EUR, hvilket øger løbetiden med et år.
- Den Europæiske Investeringsbank: Arla opnåede en ny syvårig kreditramme fra Den Europæiske Investeringsbank
- Commercial papers: Koncernen har et commercial paper-program i Sverige i SEK og EUR. Det gennemsnitlige træk i 2017 var på 232 millioner EUR. Arla optog lån med en negativ rente, inklusive kreditmargin.
- Tilbagekøbsaftaler (repo): Koncernen indgik en salgs- og tilbagekøbsaftale for sin investering i noterede, danske realkreditobligationer med en kreditvurdering på AAA. Denne salgs- og tilbagekøbsaftale er nærmere beskrevet 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, som udgør 1.913 millioner EUR, og EBITDA, som udgør 738 millioner EUR 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.

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

	2017	2016
Værdipapirer og likvider	-602	-588
Øvrige rentebærende aktiver	-8	-12
Langfristede lån	1.206	1.281
Kortfristede lån	1.040	967
<b>Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser</b>	<b>1.636</b>	<b>1.648</b>
Pensionsforpligtelser	277	369
<b>Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser</b>	<b>1.913</b>	<b>2.017</b>

**Tabel 4.2.b Låntagning**  
(mEUR)

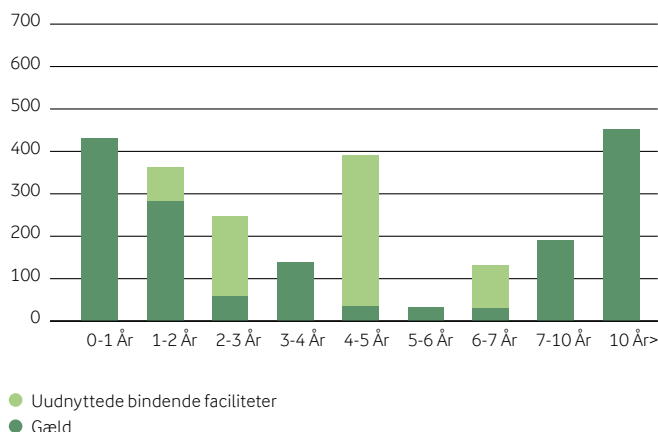
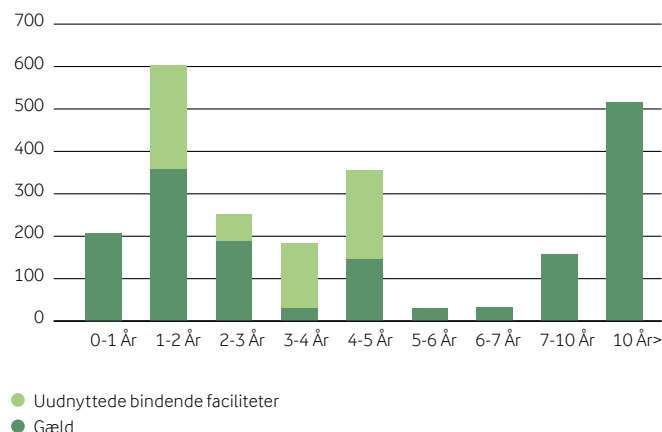
	2017	2016
<i>Langfristede lån:</i>		
Udstedte obligationer	254	419
Realkreditinstitutter	790	798
Banklån	160	52
Finansielle leasingforpligtelser	2	12
<b>Langfristede lån i alt</b>	<b>1.206</b>	<b>1.281</b>
<i>Kortfristede lån:</i>		
Udstedte obligationer	152	-
Commercial papers	213	115
Realkreditinstitutter	9	1
Banklån	628	815
Finansielle leasingforpligtelser	11	16
Øvrige kortfristede forpligtelser	27	20
<b>Kortfristede lån i alt</b>	<b>1.040</b>	<b>967</b>
<b>Rentebærende lån i alt</b>	<b>2.246</b>	<b>2.248</b>

**Tabel 4.2.c Pengestrømme, nettorentebærende gæld**  
(mEUR)

	Pengestrømme		Ikke-likvide ændringer				
	1. januar 2017	Indgår i finansieringsaktiviteter	Opkøb	Omklassificeringer	Valutakursændringer	Ændringer i dagsværdien	31. december 2017
Pensionsforpligtelser	369	-39	2	-1	-9	-45	277
Langfristede lån	1.281	-19	-	-26	-18	-12	1.206
Kortfristede lån	947	51	-	26	-11	-	1.013
Øvrige rentebærende forpligtelser	20	7	-	-	-	-	27
<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 tilgodehavender	-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>

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

31. december 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>
31. december 2016	I alt	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024-2026	Efter 2026
DKK	872	86	12	20	20	32	22	29	153	498
SEK	558	115	181	157	-	105	-	-	-	-
EUR	175	1	134	7	7	6	4	-	1	15
GBP	37	14	12	3	3	3	2	-	-	-
Øvrige	6	-9	15	-	-	-	-	-	-	-
<b>I alt</b>	<b>1.648</b>	<b>207</b>	<b>354</b>	<b>187</b>	<b>30</b>	<b>146</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>154</b>	<b>513</b>

**Løbetid for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser  
31. december 2017**  
(mEUR)**Løbetid for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser  
31. december 2016**  
(mEUR)**Tabel 4.2.e Renterisiko 31. december**  
(mEUR)**2017***Udstedte obligationer:*

	Rentesats	Gennemsnitlig rentesats	Fast i	Regnskabsmæssig værdi	Renterisiko
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>	

*Realkreditinstitutter:*

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>	

*Banklån:*

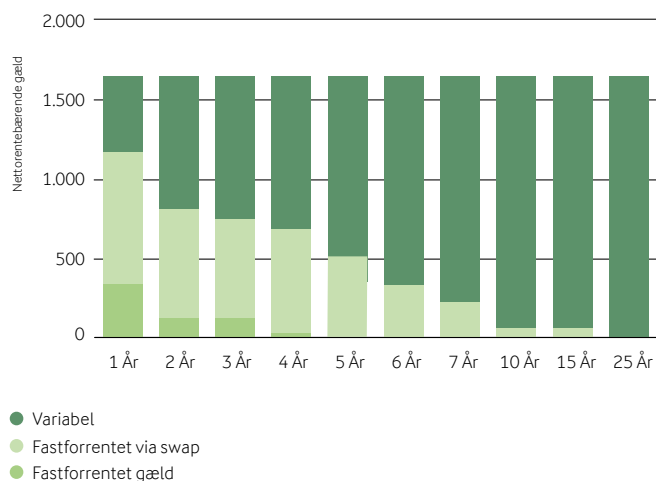
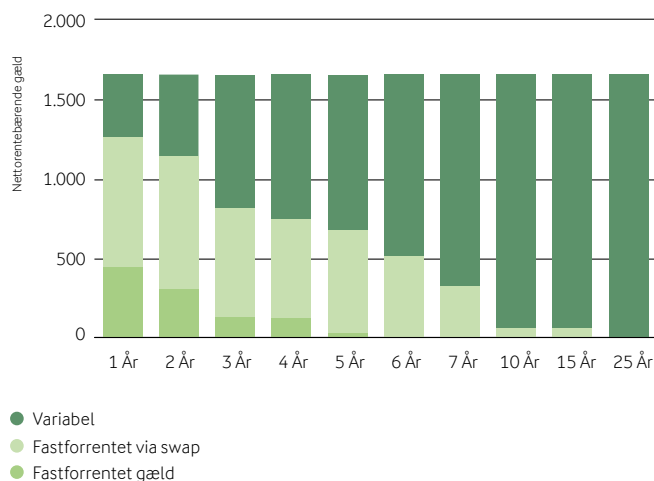
Fastforrentet	Fast	-0,04%	0-1 år	506	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	1,25%	0-1 år	282	Pengestrømme
<b>Banklån i alt</b>		<b>0,42%</b>		<b>788</b>	

*Øvrige lån:*

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>	

**Tabel 4.2.e Renterisiko 31. december**  
(mEUR)

	Rentesats	Gennemsnitlig rentesats	Fast i	Regnskabsmæssig værdi	Renterisiko
<b>2016</b>					
<i>Udstedte obligationer:</i>					
500 mSEK med forfald 4.6.2018	Fast	3,25%	1-2 år	52	Dagsværdi
800 mSEK med forfald 28.5.2019	Fast	2,63%	2-3 år	84	Dagsværdi
500 mSEK med forfald 31.5.2021	Fast	1,88%	4-5 år	53	Dagsværdi
1.000 mSEK med forfald 4.6.2018	Variabel	1,08%	0-1 år	105	Pengestrømme
700 mSEK med forfald 28.5.2019	Variabel	0,56%	0-1 år	73	Pengestrømme
500 mSEK med forfald 31.5.2021	Variabel	1,09%	0-1 år	52	Pengestrømme
Commercial papers	Fast	0,07%	0-1 år	115	Dagsværdi
<b>Udstedte obligationer i alt</b>		<b>1,32%</b>		<b>534</b>	
<i>Realkreditinstitutter:</i>					
Variabelt forrentet	Variabel	0,75%	0-1 år	799	Pengestrømme
<b>Realkreditinstitutter i alt</b>		<b>0,75%</b>		<b>799</b>	
<i>Banklån:</i>					
Fastforrentet	Fast	-0,30%	0-1 år	497	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	1,75%	0-1 år	370	Pengestrømme
<b>Banklån i alt</b>		<b>0,57%</b>		<b>867</b>	
<i>Øvrige lån:</i>					
Finansielt leasete aktiver	Variabel	2,15%	0-1 år	28	Pengestrømme
Øvrige lån	Variabel	2,87%	0-1 år	20	Pengestrømme
<b>Øvrige lån i alt</b>		<b>2,45%</b>		<b>48</b>	

**Renteprofil for nettorentebærende gæld eksklusive pensionsforpligtelser 31. december 2017**  
(mEUR)**Renteprofil for nettorentebærende gæld eksklusive pensionsforpligtelser 31. december 2016**  
(mEUR)

**Tabel 4.2.f Valutaprofil for nettorentebærende gæld eksklusive pensionsforpligtelser**  
(mEUR)

Valutaprofil for nettorentebærende gæld eksklusive pensionsforpligtelser før og efter afledte finansielle instrumenter

	Oprindelig hovedstol	Effekt af swap	Efter swap
<b>2017</b>			
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>
<b>2016</b>			
DKK	872	-	872
SEK	558	-470	88
EUR	175	261	436
GBP	37	209	246
Øvrige	6	-	6
<b>I alt</b>	<b>1.648</b>	<b>-</b>	<b>1.648</b>

**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 finansielle forpligtelser modregnes, og netto-beløbet 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 disponible for salg**

Finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg omfatter realkredit-

obligationer, som delvist svarer til stiftede realkreditlån.

Finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg måles ved første indregning til dagsværdi tillagt transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles de finansielle aktiver til dagsværdi med reguleringer i anden totalindkomst og akkumuleres i disponibel for salg-reserven under egenkapital. Renteindtægter, nedskrivninger og valutakursreguleringer af gælds-instrumenter indregnes løbende i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

I forbindelse med salg af finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg overføres akkumulerede gevinster eller tab, som tidligere blev indregnet i disponibel for salg-reserven, til finansielle indtægter og omkostninger.

**Finansielle aktiver målt til dagsværdi**

Værdipapirer klassificeret til dagsværdi 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.

**Likvider**

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

**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. For yderligere oplysninger om pensionsforpligtelser se 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 udviklingen i valutaer, rentesatser og visse typer af 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 risici, tilladte finansielle instrumenter og modparter.

Hver måned modtager bestyrelsen en rapport om koncernens finansielle risici

fra Treasury, som løbende håndterer de 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



#### Solide likviditetsreserver

Den stabile likviditetsskabelse i 2017 har haft en positiv indvirkning på likviditetsreserverne ved at reducere trækket på låne- og kreditfaciliteterne. Likviditetsreserverne steg med 101 millioner EUR til 1,038 millioner EUR.

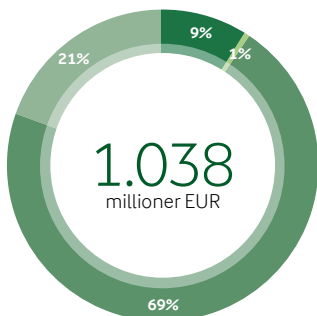
Det primære mål med at styre likviditetsrisikoen er at sikre

tilstedeværelsen af tilstrækkelig driftslikviditet og kreditfaciliteter til driften. Ifølge likviditetsmodellen, der er inspireret af kreditvurderingsbureauerne, er koncernens nuværende likviditetsreserver, der dækker de forventede pengestrømme de næste 12 måneder, større end nødvendigt.

Styringen af det daglige likviditetsflow, som repræsenterer mere end 95 procent af koncernens nettoomsætning, varetages af Arla Foods Finance A/S via cashpool-ordninger hos koncernens bankforbindelser og kreditinstitutter. Dette sikrer en skalerbar og effektiv driftsmodel.

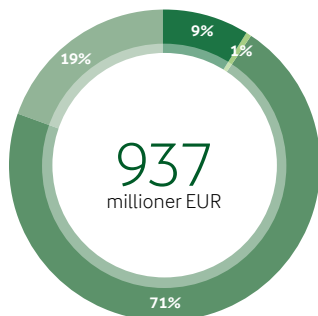
I koncernen finansierer virksomheder med overskydende likviditet virksomheder med likviditetsmangel. Derved opnår koncernen en mere omkostningseffektiv udnyttelse af kreditfaciliteter.

#### Likviditetsreserver 2017



- Likvider
- Værdipapirer (frie pengestrømme)
- Uudnyttede bindende lånefaciliteter
- Andre uudnyttede lånefaciliteter

#### Likviditetsreserver 2016



Tabel 4.3.1.a Likviditetsreserver (mEUR)

	2017	2016
Likvider	91	84
Værdipapirer (frie pengestrømme)	6	7
Uudnyttede bindende lånefaciliteter	721	666
Andre uudnyttede lånefaciliteter	220	180
<b>I alt</b>	<b>1.038</b>	<b>937</b>

Tabel 4.3.1.b Finansielle forpligtelser, brutto (mEUR)

2017	Regnskabsmæssig værdi	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme									
		I alt	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025-2027	Efter 2027
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>

**Tabel 4.3.1.b Finansielle forpligtelser, brutto**  
(mEUR)

2016	Regnskabs- mæssig værdi	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme									Efter 2026	
		I alt	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024- 2026		
Udstedte obligationer	419	418	-	157	157	-	104	-	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	799	817	1	9	19	19	27	29	29	154	530	-
Kreditinstitutter	982	990	760	161	40	12	10	7	-	-	-	-
Finansielle leasingforpligtelser	28	28	16	11	1	-	-	-	-	-	-	-
Øvrige langfristede forpligtelser	20	20	18	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	128	14	13	10	9	8	6	6	18	44	-
Leverandørgæld	995	995	995	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter	168	168	81	20	17	9	8	7	6	5	15	-
<b>I alt</b>	<b>3.411</b>	<b>3.564</b>	<b>1.885</b>	<b>373</b>	<b>244</b>	<b>49</b>	<b>157</b>	<b>49</b>	<b>41</b>	<b>177</b>	<b>589</b>	-

**Forudsætninger**

De kontraktlige pengestrømme er baseret på følgende forudsætninger:

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

**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

evnen til at tiltrække ny finansiering i det lange løb, hvilket er afgørende for at opfylde koncernens strategiske ambitioner.

**Politik**

Finanspolitikken fastsætter grænseværdien for den mindst mulige gennemsnitlige løbetid for nettorentebærende gæld og begrænsninger for gæld, der forfalder inden for de næste

12 til 24 måneder. Uudnyttede bindende faciliteter tages i betragtning ved beregning af den gennemsnitlige løbetid.

Gennemsnitlig løbetid	2017	2016	Politik	
			Minimum	Maksimum
Gennemsnitlig løbetid, bruttogæld	5,7 år	5,9 år	2 år	-
Løbetid < 1 år, nettogæld	0%	0%	-	25%
Løbetid > 2 år, nettogæld	97%	94%	50%	-

**Sådan agerer og arbejder vi**

Foruden finanspolitikken har bestyrelsen godkendt langsigtede finansieringsstrategi, som udstikker retningen for koncernens finansiering. Den omfatter for eksempel modparter, instrumenter og risikovillighed og beskriver fremtidige finansierings-

muligheder, som ikke er undersøgt og implementeret. Finansieringsstrategien understøttes af andels-havernes langfristede tilsagn om at investere i selskabet. Det er koncernens målsætning at fastholde en kreditværdighed på investment grade level.

Koncernen har i vidt omfang centraliseret sin finansierings- og likviditetsstyring med henblik på at styre og optimere finansieringen. Koncernen sigter efter en stor spredning i sit finansieringsgrundlag, som omfatter bilateral bankfinansiering, realkreditlån, overstatslige institutioner, kapital-

markedsobligationer, commercial papers og finansielle leasingkontrakter. Koncernen har som mål at have tilstrækkelige likviditetsreserver og kreditfaciliteter, som modsvarer kravet til en investment grade level-virksomhed.

**Note 4.3.2 Valutarisici****Væsentlige valutakursudsving**

I forhold til sidste år var den gennemsnitlige kurs på GBP og USD faldet henholdsvis med mere end 7 procent og 2 procent. Vores sikringsstrategier bidrog til at mindske en stor del af transaktionernes påvirkning fra udsvingene i USD og GBP i 2017. Sikringsaktiviteterne resulterede i en gevinst på 29 millioner EUR i 2017 sammenlignet med en gevinst på

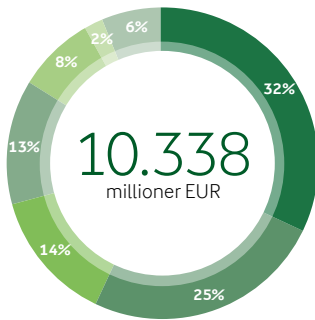
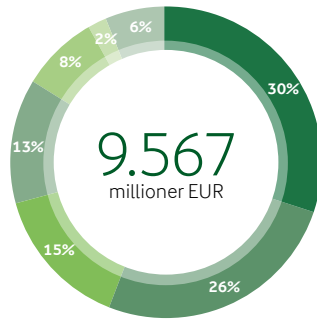
35 millioner EUR sidste år. Resultatet af sikringsaktiviteterne klassificeret som regnskabsmæssig sikring indregnes i øvrige indtægter og øvrige omkostninger.

Koncernen er i stigende grad involveret i nye markeder, hvor effektiv sikring ikke er mulig enten på grund af valuta-bestemmelser eller illikvide finansielle

markeder. Disse markeder er hovedsageligt Nigeria, Elfenbenskysten, Senegal, Egypten og Bangladesh. Adgangen til udenlandsk valuta i Nigeria og Egypten blev forbedret i 2017, men til lavere værdier sammenlignet med 2016.

Forretningen i Saudi-Arabien udgør en stor del af koncernens eksport til

MENA. Den saudiarabiske valuta (SAR) har været knyttet til USD siden 1986, men på grund af budgetunderskuddet og usikkerheden om økonomien i Saudi-Arabien følger vi valutasituationen nøje.

**Omsætning fordelt på valuta i 2017****Omsætning fordelt på valuta i 2016**

- EUR
- GBP
- SEK
- DKK
- USD
- SAR
- Øvrige

**Tabel 4.3.2.a  
Valutakurser**

	Ultimokurs			Gennemsnitskurs		
	2017	2016	Ændring	2017	2016	Ændring
EUR/GBP	0,8885	0,8554	-3,86%	0,8765	0,8176	-7,19%
EUR/SEK	9,8476	9,5684	-2,92%	9,6317	9,4687	-1,72%
EUR/DKK	7,4453	7,4333	-0,16%	7,4386	7,4452	0,09%
EUR/USD	1,1943	1,0490	-13,85%	1,1277	1,1058	-1,98%
EUR/SAR	4,4792	3,9367	-13,78%	4,2294	4,1473	-1,98%



**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
<b>2016</b>					
<i>Ekstern eksponering:</i>					
Finansielle forpligtelser	-191	-26	-35	-710	-15
Finansielle aktiver	148	190	204	39	80
Afledte finansielle instrumenter	-362	-593	-538	499	-198
<b>Ekstern nettoeksponering</b>	<b>-405</b>	<b>-429</b>	<b>-369</b>	<b>-172</b>	<b>-133</b>
<i>Intern eksponering:</i>					
Finansielle forpligtelser	-24	-	-	-4	-
Finansielle aktiver	303	-	257	-	15
Afledte finansielle instrumenter	-	-	-	216	-
<b>Intern nettoeksponering</b>	<b>279</b>	<b>-</b>	<b>257</b>	<b>212</b>	<b>15</b>
<b>Nettoeksponering</b>	<b>-126</b>	<b>-429</b>	<b>-112</b>	<b>40</b>	<b>-118</b>
<i>Nettoeksponeringen vedrører:</i>					
Sikring af forventede pengestrømme fra handelstransaktioner, der opfylder betingelserne for regnskabsmæssig sikring	-	-357	-152	-	-95
Sikring af forventede pengestrømme fra handelstransaktioner, hvor der ikke anvendes regnskabsmæssig sikring	-126	-72	-	-	-23
Eksponering ikke sikret	-	-	40	40	-
Følsomhed	1%	5%	5%	5%	5%
Indvirkning på resultatopgørelsen	-1	-4	2	2	-1
Indvirkning på anden totalindkomst	-	-18	-8	-	-5

\* inklusive AED



### Risikobegrænsning

Koncernens eksterne nettoeksponering beregnes som eksterne finansielle aktiver og finansielle 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. Det samme gælder for den interne nettoeksponering. Disse udgør koncernens samlede nettovalutaeksponering.

Denne analyse medtager ikke nettoinvesteringer foretaget i fremmed valuta i datterselskaber eller instrumenter til sikring af disse investeringer. Sikringsforholdene er fuldt ud i kraft.

### Forudsætninger for følsomhedsanalysen

Følsomhedsanalysen indeholder kun valutakurseksponering fra finansielle instrumenter, og analysen indeholder således ikke sikrede fremtidige handelstransaktioner. Den benyttede ændring i valutakursen er baseret på historiske kursudsving.

#### Risiko

Koncernens eksportaktiviteter, investeringer og finansiering er forbundet med valutarisiko. 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.

Valutarisiciene stammer primært fra transaktionsrisici i form af fremtidige handelsrelaterede og finansielle betalinger og omregningsrisici vedrørende investeringer i udenlandske virksomheder, for eksempel datterselskaber, joint ventures og associerede virksomheder.

Transaktionsrisici opstår i forbindelse med salg eller køb i andre valutaer end det enkelte datterselskabs funktionelle valuta. Målt i nominal EUR er koncernens samlede risiko størst i EUR, efterfulgt af USD, GBP, SEK og SAR.

#### Resultatopgørelse

Udsving i valutakurser påvirker koncernens omsætning, produktionsomkostninger og finansielle poster med en potentiel negativ eller positiv effekt på mælkepriser og pengestrømme.

#### Balance

Ændringer i valutakurser kan medføre volatilitet i balancen, egenkapitalen og pengestrømmene. Hovedparten af den lokale finansiering indgås i lokale valutaer. Investeringer i datterselskaber kurssikres normalt ikke.

#### Politik

Ifølge finanspolitikken kan Treasury sikre:

- Op til 15 måneders budgetterede nettotilgodehavender og -gæld. Sikringsniveauet påvirkes af faktorer som udviklingen i den underliggende aktivitet, valutakurser og tiden, indtil den budgetterede pengestrøm finder sted.
- Op til 100 procent af indregnede nettotilgodehavender fra salg og leverandørgæld.

#### Sådan agerer og arbejder vi

I årets løb har koncernen fortsat kurssikret sine forventede køb og sit forventede salg i fremmed valuta under hensyntagen til den aktuelle markedssituation.

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

De finansielle instrumenter, der anvendes til sikring af valutarisiko, 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, og for virksomheder med DKK som funktionel valuta behandles eksempelvis et lån i EUR på samme måde som et lån i 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 0,7 til 3,8. Varigheden er

reduceret på grund af udløbende rentesikringer og en reduktion af restløbetiden på de resterende sikringsinstrumenter.

Selv om renterne var lave i 2017, har vores sikringsaktiviteter været begrænsede på grund af faldet i den nettorentebærende gæld.

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

	Regnskabsmæssig værdi	Følsomhed	Resultatopgørelse	Anden totalindkomst	Potentiel regnskabsmæssig påvirkning
<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>	
<b>2016</b>					
Finansielle aktiver	-600	1%	4	-2	
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	12	63	
Finansielle forpligtelser	2.248	1%	-22	-	
<b>Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser</b>	<b>1.648</b>		<b>-6</b>	<b>61</b>	



## 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 revurdering af nettopensionsforpligtelser og rentesikring af fremtidige 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. 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 2017. 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.

	2017	2016	Politik	
			Minimum	Maksimum
<b>Varighed af nettorentebærende gæld</b>	3,8	4,5	1	7

### Sådan agerer og arbejder vi

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

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

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

Bemyndigelsen fra bestyrelsen giver koncernen mulighed for at anvende afledte finansielle instrumenter såsom renteswaps og optioner i tillæg til rentevilkårene i låneaftalerne. Der anvendes for nuværende ingen optioner i porteføljen.

## Note 4.3.4 Råvarerisici



### Begrænsede sikringsaktiviteter i overensstemmelse med strategien

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

Sikringsaktiviteterne 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 ca. 95 millioner EUR om året.

Formålet med sikringen er at reducere den kortsigtede volatilitet ved energirelaterede omkostninger som følge af ændringer i råvarepriserne.

I 2017 var ca. 30 procent af energiomkostningerne sikret. Ved udgangen af 2017 var 28 procent af energi-

omkostningerne for 2018 sikret. En stigning på 5 procent i råvarepriserne vil påvirke resultatet negativt med ca. 3 millioner EUR. Omvendt vil anden totalindkomst blive påvirket positivt med 1 million EUR.

**Tabel 4.3.4 Sikrede råvarer**  
(mEUR)

	Følsomhed	Kontraktværdi	Potentielt regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
<b>2017</b>				
Diesel/naturgas	5%	1	-2	1
Elektricitet	5%	-	-1	-
<b>2016</b>				
Diesel/naturgas	5%	2	-3	1
Elektricitet	5%	1	-1	-



## Risikobegrænsning

### Risiko

Koncernen er eksponeret over for råvarerisici relateret til produktion og distribution af mejeriprodukter. Øgede råvarepriser påvirker produktions- og distributionsomkostningerne negativt. Den væsentligste risiko vedrører energiforbrug. Koncernen er dog i mindre omfang også eksponeret over for råvarer anvendt i emballage, vegetabilsk olie og andre ingredienser, der anvendes i produktionen. Risikoen fordeles mellem risikovirkning på resultatopgørelsen og risikovirkning på anden totalindkomst. Risikovirkningen på resultatopgørelsen vedrører fremtidige køb, hvorimod risikovirkningen på anden totalindkomst vedrører revurdering af sikringsinstrumenter for råvarer.

### Dagsværdifølsomhed

En ændring i råvarepriserne 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 5 procent i råvarepriserne for både sikrede og usikrede råvarekøb. Et fald i råvarepriserne ville have den modsatte virkning.

### Politik

Ifølge finanspolitikken kan det budgetterede forbrug af elektricitet, naturgas og diesel sikres i op til 36 måneder for en begrænset del stigende til 100 procent for forbruget i de kommende 18 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.

Koncernen kan anvende afledte finansielle instrumenter såsom swaps, futures og optioner til at nedsætte risikoen for udsving i priserne på energiråvarer. Der anvendes for nuværende ingen optioner.

Energieksponeringen og sikringen styres som en portefølje på tværs af energitype og land. Ikke alle energiråvarer

kan effektivt sikres ved at matche de underliggende omkostninger, men Arla bestræber sig på at minimere den grundlæggende risiko. Energirisikoen er ikke er fuldstændig adskilt fra de kommercielle markeder, men er en del af en helhedstilgang.

Koncernen har påbegyndt afdækning af prisrisikoen på udvalgte mælkeindustriprodukter med en ubetydelig værdi. Omfanget af sikringsaktiviteterne er stadig begrænset af udviklingen på det endnu umodne derivatmarked for mejeriprodukter i EU og New Zealand. Derivatmarkedet for mejeriprodukter udvikler sig og vil i årenes løb komme til at spille en rolle, for så vidt angår styring af fastprisråvareaftaler med kunder.

## Note 4.3.5 Kreditrisici



### Begrænsede tab

Koncernen har haft 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 områder, som ikke betjenes af vores bankforbindelser, og hvor finansielle

modparter med en tilfredsstillende kreditvurdering ikke opererer, 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.

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

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

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

### Udligning 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.

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

	Regnskabsmæssig værdi, aktiver	Mulighed for modregning	Nettoaktiver eksponering	Forpligtelser, regnskabsmæssig værdi	Mulighed for modregning	Forpligtelser, netto, eksponering
<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>
<b>2016</b>						
AA-	12	11	1	64	11	53
A+	11	11	-	20	11	9
A	7	7	-	71	7	64
A-	1	1	-	13	1	12
<b>I alt</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>168</b>	<b>30</b>	<b>138</b>

Derudover har koncernen indgået en salgs- og tilbagekøbsaftale vedrørende realkreditobligationer. Denne aftale er nærmere beskrevet i note 4.6.



## Risikobegrænsning

### Risiko

Kreditrisici opstår i forbindelse med driftsaktiviteter og engagement med finansielle modparter. Tab opstår, når kunder, leverandører eller finansielle modparter misligholder deres forpligtelser over for koncernen. Desuden kan en svag modparts kreditværdighed reducere denne modparts evne til at støtte koncernen fremadrettet og derved bringe opfyldelsen af koncernens strategi i fare. For eksempel er der en risiko ved lån af penge, hvis en modpart ikke kan refinansiere kreditfaciliteten på grund af sine egne finansielle vanskeligheder. I forbindelse med investeringer i nye virksomheder

gennemføres en grundig due diligence, herunder en gennemgang af partnerens økonomiske forhold.

### Politik

Finansielle modparter skal godkendes af et medlem af direktionen 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. I geografiske områder, som ikke er ordentligt dækket af vores bankforbindelser, kan Corporate Treasury fravige kravene til modparten. Corporate Treasury har fraveget kravene i lande som Nigeria, Ghana og Saudi-Arabien.

Der udføres 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.

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

## Note 4.4 Afledte finansielle instrumenter



### Sikring af fremtidige pengestrømme

#### Sikring af fremtidige pengestrømme

Koncernen anvender valutaterminskontrakter til sikring af valutarisici vedrørende forventede fremtidige indtægter 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 Sikring af fremtidige pengestrømme fra forventede transaktioner (mEUR)**

	Regnskabsmæssig 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>
	Regnskabsmæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	2017	2018	2019	2020	Efter 2020
<b>2016</b>							
Valutakontrakter	-23	-23	-23	-	-	-	-
Rentekontrakter	-100	-100	-20	-17	-15	-9	-39
Råvarekontrakter	3	3	-	-	-	-	-
<b>Sikring af fremtidige pengestrømme</b>	<b>-120</b>	<b>-120</b>	<b>-43</b>	<b>-17</b>	<b>-15</b>	<b>-9</b>	<b>-39</b>

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

	2017	2016
Periodens udskudte gevinster og tab på sikringsinstrumenter	11	-23
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til øvrige driftsindtægter og -omkostninger	29	-34
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til finansielle poster	11	17
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til produktionsomkostninger	-3	18
<b>I alt</b>	<b>48</b>	<b>-22</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. Modregning af positive og negative værdier foretages alene, når koncernen har den juridiske ret til og intention om at afregne flere finansielle instrumenter netto.

#### 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 i en særskilt 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, overføres fra og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede (basisregulering).

Hvis et sikringsinstrument ikke længere opfylder kriterierne for regnskabsmæssig sikring, ophører sikringsforholdet fra dette tidspunkt.

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.

Forventes de sikrede pengestrømme ikke længere at blive realiseret, overføres den akkumulerede værdiændring straks fra egenkapitalen til resultatopgørelsen.

For afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for behandling som sikringsinstrumenter, indregnes ændringer i dagsværdien løbende i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

## Note 4.5 Oplysninger om finansielle instrumenter

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

	2017	2016
Finansielle aktiver disponible for salg	511	504
Lån og tilgodehavender	968	911
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	56	50
Afledte finansielle instrumenter	87	168
Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	3.344	3.243

Dagsværdien af finansielle aktiver og forpligtelser målt til amortiseret kostpris svarer omtrent til den regnskabsmæssige værdi.

**Tabel 4.5.b Dagsværdihierarki – regnskabsmæssig værdi**  
(mEUR)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	I alt
<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>
<b>2016</b>				
<i>Finansielle aktiver:</i>				
Obligationer	504	-	-	504
Aktier	13	-	-	13
Afledte finansielle instrumenter	-	31	-	31
<b>Finansielle aktiver i alt</b>	<b>517</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>548</b>
<i>Finansielle forpligtelser:</i>				
Udstedte obligationer	-	419	-	419
Realkreditinstitutter	798	-	-	798
Afledte finansielle instrumenter	-	168	-	168
<b>Finansielle forpligtelser i alt</b>	<b>798</b>	<b>587</b>	<b>-</b>	<b>1.385</b>



### 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 tilbage-diskontering 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 Overførsel af finansielle aktiver



### Salgs- og tilbagekøbsaftaler

Koncernen har investeret i de realkreditobligationer, der ligger til grund for selskabets realkreditlån. Baggrunden for at investere i realkreditobligationer er, at koncernen kan opnå en lavere rente end den gældende markedsrente på realkreditlån ved at indgå en salgs- og tilbagekøbsaftale for noterede

danske realkreditobligationer. Den nettorente, som skal betales ved finansiering via denne type salgs- og tilbagekøbsaftale, er salgs- og tilbagekøbsaftalens rente plus bidraget til realkreditinstituttet. Som følge af tilbagekøbsaftalen har koncernen beholdt alle risici og fordele forbundet

med at eje de overførte realkreditobligationer. Realkreditobligationerne er klassificeret som disponible for salg og værdireguleres via anden totalindkomst. Det modtagne provenu resulterer i en tilbagekøbsforpligtelse, som er indregnet i kortfristede lån.

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

	Regnskabsmæssig værdi	Nominal værdi	Dagsværdi
<b>2017</b>			
Realkreditobligationer	504	499	504
Tilbagekøbsforpligtelse	-498	-497	-498
<b>Nettoposition</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>2016</b>			
Realkreditobligationer	496	508	496
Tilbagekøbsforpligtelse	-496	-507	-496
<b>Nettoposition</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

## Note 4.7 Pensionsforpligtelser



### Reducerede pensionsforpligtelser

Pensionsforpligtelsen 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 277 millioner EUR, hvilket er et fald på 92 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Den regnskabsmæssige værdi af ydelsesbaserede ordninger faldt primært i Storbritannien som følge af aktuarmæssige gevinster relateret til lavere forventninger til lønstigninger samt højere inflation.

#### *Pensionsordninger i Sverige*

I den ydelsesbaserede ordning i Sverige er der på nuværende tidspunkt ikke behov for kontantbidrag fra koncernen. Nettoforpligtelsen er indregnet med 200 millioner EUR, hvilket er en stigning på 15 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Et aktuarmæssigt tab på 19 millioner EUR som følge af et fald i den anvendte diskonteringsfaktor blev delvist modsvaret af valutakursreguleringer.

Pensionsordningerne er ydelsesbaserede ordninger, der garanterer en udbetaling 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. Investeringen af aktiverne er baseret på den investeringsstrategi, der er fastlagt af fondens bestyrelse.

Pensionsordningerne omfatter ikke et risikodelingselement mellem koncernen og pensionsordningens deltagere.

#### *Pensionsordninger i Storbritannien*

Nettoforpligtelsen er indregnet med 47 millioner EUR, hvilket er et fald på 103 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Faldet skyldes hovedsageligt aktuarmæssige gevinster på 77 millioner EUR som følge af lavere forventninger til lønstigninger. Herudover nedbragte betalinger til ordningerne forpligtelsen med 30 millioner EUR.

De ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af fremtidige pensionsbetalinger.

Pensionsordningerne er ydelsesbaserede slutlønordninger. Ordningerne er både lukket for yderligere deltagere og fremtidige yderligere bidrag. Arbejdsgiverbidrag fastsættes på baggrund af en vurdering fra en uafhængig aktuar 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 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.

Pensionsordningerne omfatter ikke et risikodelingselement mellem koncernen og pensionsordningens deltagere.



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

	Sverige	Storbritannien	Øvrige	I alt
<b>2017</b>				
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>
<i>Specifikation af samlede forpligtelser:</i>				
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>
<b>2016</b>				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	196	1.425	45	1.666
Dagsværdi af pensionsaktiver	-11	-1.275	-24	-1.310
<b>Tab på finansierede pensionsordninger</b>	<b>185</b>	<b>150</b>	<b>21</b>	<b>356</b>
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	-	-	13	13
<b>Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen</b>	<b>185</b>	<b>150</b>	<b>34</b>	<b>369</b>
<i>Specifikation af samlede forpligtelser:</i>				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	196	1.425	45	1.666
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	-	-	13	13
<b>Forpligtelser i alt</b>	<b>196</b>	<b>1.425</b>	<b>58</b>	<b>1.679</b>

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

	2017	2016
Nutidsværdi af forpligtelse 1. januar	1.679	1.610
Reklassifikation	-3	-
Nye pensionsforpligtelser fra erhvervede virksomheder	2	-
Indbetalt af medarbejdere	1	1
Aktuelle serviceomkostninger	3	3
Renteomkostninger	42	52
Aktuarmæssige gevinster og tab ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-4	282
Udbetalte ydelser	-60	-59
Nedskæringer og afregninger	-	-3
Valutakursregulering	-63	-207
<b>Nutidsværdi af pensionsforpligtelse 31. december</b>	<b>1.597</b>	<b>1.679</b>

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

	2017	2016
Dagsværdi af pensionsaktiver 1. januar	1.310	1.316
Reklassifikation	-2	-
Renteindtægter	33	44
Afkast på pensionsaktiver, eksklusive renteindtægter (anden totalindkomst)	54	150
Bidrag til pensionsordninger	30	34
Udbetalte ydelser	-50	-48
Administrationsomkostninger	-1	-2
Valutakursreguleringer	-54	-184
<b>Dagsværdi af pensionsaktiver 31. december</b>	<b>1.320</b>	<b>1.310</b>

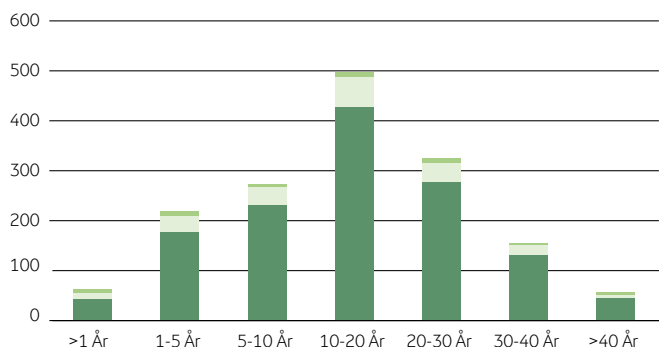
Koncernen forventer at bidrage med 35 millioner EUR til pensionsaktiverne i 2018 og med 132 millioner EUR i 2019-2022.

*Faktisk afkast på pensionsaktiver:*

Beregnete renteindtægter	33	44
Afkast eksklusive beregnede renter	54	150
<b>Faktisk afkast</b>	<b>87</b>	<b>194</b>

**Løbetid for pensionsforpligtelse 31. december 2017**

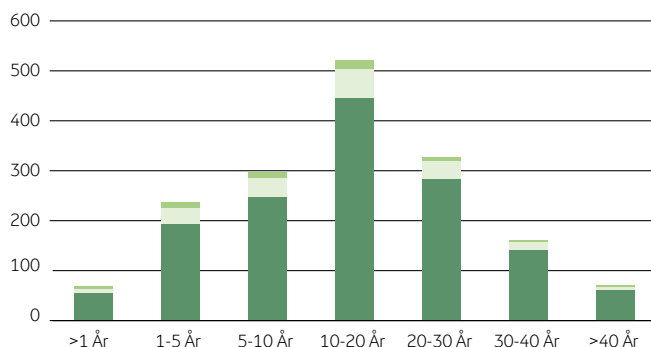
(mEUR)



	I alt	>1 år	1-5 år	5-10 år	10-20 år	20-30 år	30-40 år	>40 år
● Storbritannien	1.337	43	177	231	430	278	132	46
● Sverige	210	10	35	38	61	40	19	7
● Øvrige	50	9	7	5	10	9	6	4
<b>I alt</b>	<b>1.597</b>	<b>62</b>	<b>219</b>	<b>274</b>	<b>501</b>	<b>327</b>	<b>157</b>	<b>57</b>

**Løbetid for pensionsforpligtelse 31. december 2016**

(mEUR)



	I alt	>1 år	1-5 år	5-10 år	10-20 år	20-30 år	30-40 år	>40 år
● Storbritannien	1.425	55	192	247	446	283	141	61
● Sverige	196	9	34	37	58	36	16	6
● Øvrige	58	3	11	13	19	8	3	1
<b>I alt</b>	<b>1.679</b>	<b>67</b>	<b>237</b>	<b>297</b>	<b>523</b>	<b>327</b>	<b>160</b>	<b>68</b>

**Table 4.7.d Pensionsforpligtelsernes følsomhed over for de vigtigste forudsætninger**

(mEUR)

**Pensionsforpligtelsers effekt 31. december**

Diskonteringsfaktor +/- 10 basispoint

Forventede lønstigninger +/- 10 basispoint

Levetid +/- 1 år

Inflation +/- 10 basispoint

	2017	2017	2016	2016
	+	-	+	-
Diskonteringsfaktor +/- 10 basispoint	-19	20	-25	25
Forventede lønstigninger +/- 10 basispoint	2	-2	2	-2
Levetid +/- 1 år	64	-64	66	-66
Inflation +/- 10 basispoint	17	-17	18	-18

**Table 4.7.e Pensionsaktiver indregnet**

(mEUR)

Diversificerede vækstbeholdninger og gældsinstrumenter

Investeringer styret af forpligtelser

Obligationer med absolut afkast

Egenkapitalinstrumenter

Ejendomme

Infrastruktur

Obligationer

Øvrige aktiver

**Aktiver i alt**

	2017	%	2016	%
Diversificerede vækstbeholdninger og gældsinstrumenter	579	44%	486	37%
Investeringer styret af forpligtelser	163	12%	246	19%
Obligationer med absolut afkast	143	11%	198	15%
Egenkapitalinstrumenter	165	12%	154	12%
Ejendomme	100	8%	88	7%
Infrastruktur	70	5%	42	3%
Obligationer	11	1%	11	1%
Øvrige aktiver	89	7%	85	6%
<b>Aktiver i alt</b>	<b>1.320</b>	<b>100%</b>	<b>1.310</b>	<b>100%</b>

**Tablet 4.7.f Indregnet i resultatopgørelsen for året**  
(mEUR)

	2017	2016
Aktuelle serviceomkostninger	3	4
Administrationsomkostninger	1	2
Nedskæringer og afregninger	-	-3
<b>Indregnet som personaleomkostninger</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
Renteomkostninger på pensionsforpligtelser	42	52
Renteindtægter fra pensionsaktiver	-33	-44
<b>Indregnet som finansielle omkostninger</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
<b>Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen</b>	<b>13</b>	<b>11</b>

**Tablet 4.7.g Indregnet i anden totalindkomst**  
(mEUR)

	2017	2016
Akkumulerede aktuarmæssige tab 1. januar	-287	-155
Aktuarmæssige gevinster/(tab) for året	58	-132
<b>Akkumulerede aktuarmæssige gevinster og tab 31. december</b>	<b>-229</b>	<b>-287</b>

**Tablet 4.7.h Forudsætninger for de aktuarmæssige beregninger**

	2017	2016
Diskonteringsfaktor, Sverige	2,5%	2,8%
Diskonteringsfaktor, Storbritannien	2,5%	2,7%
Forventet lønstigningstakt, Sverige	2,3%	2,2%
Forventet lønstigningstakt, Storbritannien	2,5%	4,5%
Inflation (CPI), Sverige	1,9%	2,2%
Inflation (CPI), Storbritannien	3,1%	1,7%

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

Koncernen har indgået pensionsaftaler med et væsentligt antal medarbejdere. Pensionsaftalerne omfatter dels ydelsesbaserede aftaler, dels bidragsbaserede aftaler.

**Bidragsbaserede pensionsordninger**

I de bidragsbaserede pensionsordninger betaler koncernen løbende bidrag til uafhængige pensionsordninger. Koncernen har ingen forpligtelse til at betale andet end disse faste betalinger, og risiciene og fordelene vedrørende værdien af pensionsordningen tilhører derfor 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 pensionsforpligtelserne, som påvirkes af forudsætninger om dødelighed og inflation.

Koncernen tilbyder både finansierede og ikke-finansierede ydelsesbaserede pensionsordninger til visse medarbejdere. Ved finansierede pensionsordninger betaler koncernen kontante bidrag til en særskilt administreret fond, som investerer bidragene i forskellige aktiver med det formål at skabe afkast for at opfylde aktuelle og fremtidige pensionsforpligtelser. Ved ikke-finansierede pensionsordninger sættes der ingen kontante beløb eller andre aktiver til side fra koncernens driftsmæssige aktiver til at dække fremtidige pensionsforpligtelser.

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

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 ansåede 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 ydelses-

baserede pensionsordninger indregnes i resultatopgørelsen.

Hensættelsen dækker primært ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien og Sverige.

**Usikkerheder og skøn**

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

# NOTE 5 ØVRIGE FORHOLD



## Note 1 Driftsresultat

- 87 Note 1.1 Omsætning
- 88 Note 1.2 Omkostninger
- 90 Note 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger

## Note 2 Nettoarbejdskapital

- 92 Note 2.1 Nettoarbejdskapital

## Note 3 Anvendt kapital

- 95 Note 3.1 Immaterielle aktiver
- 96 Note 3.2 Værdiforringelsestest
- 97 Note 3.3 Materielle aktiver
- 99 Note 3.4 Joint ventures og associerede virksomheder
- 101 Note 3.5 Hensatte forpligtelser
- 101 Note 3.6 Køb og salg af virksomheder eller aktiviteter

## Note 4 Finansiering

- 104 Note 4.1 Finansielle poster
- 105 Note 4.2 Nettorentebærende gæld
- 110 Note 4.3 Finansielle risici
- 110 Note 4.3.1 Likviditets- og finansieringsrisici
- 112 Note 4.3.2 Valutarisici
- 114 Note 4.3.3 Renterisici
- 115 Note 4.3.4 Råvarerisici
- 116 Note 4.3.5 Kreditrisici
- 117 Note 4.4 Afledte finansielle instrumenter
- 119 Note 4.5 Oplysninger om finansielle instrumenter
- 120 Note 4.6 Overførsel af finansielle aktiver
- 120 Note 4.7 Pensionsforpligtelser

## Note 5 Øvrige forhold

- 125 Note 5.1 Skat
- 127 Note 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet
- 127 Note 5.3 Vederlag til og transaktioner med ledelsen
- 128 Note 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualforpligtelser
- 128 Note 5.5 Begivenheder efter balancedagen
- 128 Note 5.6 Anvendt regnskabspraksis
- 130 Note 5.7 Koncernoversigt

## Note 5.1 Skat



### Aktuel og udskudt skat

#### Skat i resultatopgørelsen

Skatteomkostningerne var på 22 millioner EUR sammenlignet med en skatteomkostning på 42 millioner EUR sidste år. Faldet skyldes først og fremmest reguleringer vedrørende aktuel skat for tidligere år og udskudt skat. Årets aktuelle skatteomkostninger består primært af 7 millioner EUR vedrørende kooperationskat og 19 millioner EUR vedrørende selskabsskat. De tilsvarende skatteomkostninger sidste år var på henholdsvis 10 millioner EUR og 16 millioner EUR.

#### Udskudt skat

Netto udskudte skatteforpligtelser udgjorde 16 millioner EUR svarende til en stigning på 10 millioner EUR sammenlignet med sidste år.

Udskudte skatteaktiver på 43 millioner EUR er primært baseret på midlertidige forskelle i materielle aktiver, fremførte skattemæssige underskud samt pensionsforpligtelser. Udskudte skatteforpligtelser på 59 millioner EUR hovedsageligt vedrørende midlertidige forskelle i materielle aktiver og andre midlertidige forskelle.

Stigningen i nettoforpligtelsen kan forklares ved en reduktion i udskudte skatteaktiver som følge af aktuarmæssige ændringer i pensionsforpligtelserne.

Et udskudt skatteaktiv på 32 millioner EUR er ikke indregnet, da koncernen ikke forventer at være i stand til at bruge det i nærmeste fremtid. Sidste år udgjorde det ikke-indregnede udskudte skatteaktiv 154 millioner EUR. Ændringen afspejler en opdateret tilgang til vurdering af historiske ikke-indregnede midlertidige forskelle.

**Tabel 5.1.a Skat i resultatopgørelsen**  
(mEUR)

	2017	2016
Kooperationskat	7	10
Selskabsskat	19	16
Udskudt skat	2	8
Reguleringer vedrørende tidligere år, aktuel skat	-3	3
Reguleringer vedrørende tidligere år, udskudt skat	-3	5
<b>Skat i resultatopgørelsen i alt</b>	<b>22</b>	<b>42</b>

**Tabel 5.1.b Beregning af effektiv skatteprocent**  
(mEUR)

	2017	2016
Lovmæssig selskabsskatteprocent i Danmark	22,0%	22,0%
Nettoafvigelse i udenlandske datterselskabers skatteprocent sammenlignet med den danske skatteprocent	-4,7%	-3,7%
Regulering for kooperationskat	-18,8%	-13,1%
Ikke-skattepligtig nettoindkomst fratrukket ikke-fradragsberettigede omkostninger	-2,6%	-5,0%
Ændring i skatteprocent	0,0%	0,1%
Reguleringer vedrørende tidligere år	-1,9%	2,0%
Øvrige reguleringer	12,9%	8,2%
<b>Effektiv skatteprocent</b>	<b>6,9%</b>	<b>10,5%</b>

**Table 5.1.c Udskudt skat**  
(mEUR)

	Immaterielle aktiver	Materielle aktiver	Finansielle aktiver	Kortfristede aktiver	Hensatte forpligtelser	Øvrige forpligtelser	Fremførselsberettigede skattemæssige underskud	Anden kategori	I alt
<b>2017</b>									
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 1. januar, netto	-2	8	-3	-3	27	1	6	-40	-6
Indtægt/omkostning i resultatopgørelsen	-1	4	-1	-	-12	-	3	8	1
Indtægt/omkostning i anden totalindkomst	-	-	-	-	-10	-	-	-1	-11
Valutakursregulering	-	-	-	-	-1	-	-	-	-1
Øvrige reguleringer	-	-3	-	-	11	-1	-1	-5	1
<b>Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 31. december, netto</b>	<b>-3</b>	<b>9</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>-38</b>	<b>-16</b>

*Specifikation:*

Udskudt skatteaktiv 31. december	-	35	-	-	4	-	8	4	43
Udskudt skatteforpligtelse 31. december	-3	-26	-4	-3	-11	-	-	-34	-59

**2016**

Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 1. januar, netto	-1	1	2	-3	26	5	10	-41	-1
Indtægt/omkostning i resultatopgørelsen	-	-2	-5	-	-8	3	-3	2	-13
Indtægt/omkostning i anden totalindkomst	-	-	-	-	21	-4	-	-1	16
Ændring i skatteprocent	-	-2	-	-	2	-	-	-	-
Valutakursregulering	-1	-3	-	-	-3	-	-1	-	-8
Øvrige reguleringer	-	14	-	-	-11	-3	-	-	-
<b>Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 31. december, netto</b>	<b>-2</b>	<b>8</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>-40</b>	<b>-6</b>

*Specifikation:*

Udskudt skatteaktiv 31. december	-	39	-	-	28	1	6	-	74
Udskudt skatteforpligtelse 31. december	-2	-31	-3	-3	-1	-	-	-40	-80

**Anvendt regnskabspraksis***Skat i resultatopgørelsen*

Den skattepligtige indkomst opgøres efter de for virksomhederne i koncernen gældende nationale regler. Skatten opgøres på baggrund af kooperationsbeskatning eller selskabsbeskatning.

Skat i resultatopgørelsen består af den aktuelle skat og ændringer i udskudt skat. Skat indregnes i resultatopgørelsen, medmindre den vedrører en virksomhedssammenslutning eller poster (resultat og omkostninger), der indregnes direkte i egenkapitalen eller anden totalindkomst.

*Aktuel skat*

Aktuel skat opgøres på baggrund af kooperationsbeskatning eller selskabsbeskatning. Kooperationsbeskatning baseres på formue, mens selskabsbeskatning baseres på årets indkomst. Aktuel skyldig og tilgodehavende skat indregnes i balancen som skat beregnet af årets skattepligtige indkomst og justeret for regulering af skat vedrørende tidligere års skattepligtige indkomst samt for betalt acontoskat.

Beløbet opgøres ved anvendelse af de skatteprocenter, der er vedtaget eller i al væsentlighed er vedtaget på balancedagen.

*Udskudt skat*

Udskudt skat og årets regulering heraf opgøres efter den balanceorienterede gælds metode som midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser.

Udskudt skat indregnes ikke for midlertidige forskelle, som vedrører goodwill, der ikke kan trækkes fra, eller som opstår på købsdatoen for poster uden at berøre hverken årets resultat eller den skattepligtige indkomst, bortset fra dem der opstår i forbindelse med virksomhedssammenslutninger.

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.

Udskudt skat opgøres til den skatteprocent, der forventes at gælde for de respektive lande og den periode, hvor aktivet vil blive realiseret, eller forpligtelsen vil blive afviklet, på basis af de skatteregler og skatteprocenter, der er vedtaget eller i al væsentlighed er vedtaget på balancedagen. Ændringer i udskudte skatteaktiver og -forpligtelser som følge af ændringer i skatteprocenten indregnes i årets totalindkomst.

**Usikkerheder og skøn***Udskudt skat*

Udskudt skat afspejler vurderinger af den fremtidige skattepligtige indkomst på tværs af alle juridiske enheder. 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.

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

	2017	2016
Lovpligtig revision	1,4	1,3
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	-	0,1
Skattemæssig assistance	1,3	1,4
Andre ydelser	0,7	1,4
<b>Honorarer til revisorer i alt</b>	<b>3,4</b>	<b>4,2</b>

## Note 5.3 Vederlag til og transaktioner med ledelsen



### Vederlag til ledelsen

Vederlag til direktionen foreslås årligt af formandskabet og godkendes af bestyrelsen. Vederlaget var på samme niveau som året før. Vederlag til bestyrelsen godkendes årligt af repræsen-

tantskabet. Principper for aflønning af ledelsen er beskrevet på side 60.

Nærtstående parter med betydelig indflydelse omfatter bestyrelsen og

direktionen. Medlemmer af bestyrelsen betales for mælkeleverancer til Arla Foods a.m.b.a på samme vilkår som andre andelshavere i selskabet.

**Tablet 5.3.a Aflønning af ledelsen**  
(mEUR)

	2017	2016
<b>Bestyrelse</b>		
Lønninger og vederlag	1,3	1,3
<b>I alt</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>
<b>Direktion</b>		
Fast vederlag	2,2	2,2
Pension	0,2	0,3
Andre goder	0,1	0,1
Kortfristede variable incitamenter	0,6	0,6
Langfristede variable incitamenter	0,2	0,2
<b>I alt</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>

**Tablet 5.3.b Transaktioner med bestyrelsen**  
(mEUR)

	2017	2016
Køb af varer	14,0	10,7
Efterbetaling vedrørende tidligere år	0,4	0,3
<b>I alt</b>	<b>14,4</b>	<b>11,0</b>
Leverandørgæld	1,2	0,6
Andelshaverkonti	1,4	2,1
<b>I alt</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>

## Note 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualaktiver og -forpligtelser



### Kontraktlige forpligtelser

Koncernen er part i en række mindre retssager, tvister og andre sager. Ledelsen mener ikke, at resultatet af disse retssager vil have indflydelse på koncernens økonomiske stilling ud over det, der allerede er indregnet i årsregnskabet.

Til sikring af realkreditlån optaget i henhold til den danske realkredit-lovning med en nominal værdi på 815 millioner EUR mod 817 millioner EUR sidste år har koncernen stillet sikkerhed i fast ejendom.

### Eventualaktiver

Finlands øverste administrative domstol fastslog den 29. december 2016, at det finske mejeriselskab Valio har overtrådt gældende konkurrence-retlige regler som følge af sin aggressive prispolitik på det finske marked for frisk mælk. Afgørelsen er endelig.

Valios overtrædelse har påført Arla tab i tidligere år, og Arla rejste derfor et erstatningskrav på ca. 58 millioner EUR. Arla har anlagt det civile erstatningskrav ved byretten i Helsinki i Finland. Vi forventer, at retssagen vil fortsætte i hele 2018.

**Tabel 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualforpligtelser**  
(mEUR)

	2017	2016
<b>Garantiforpligtelser</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
0-1 år	53	65
1-5 år	108	139
Over 5 år	43	39
<b>Operationelle husleje- og leasingforpligtelser</b>	<b>204</b>	<b>243</b>
Forpligtelser vedrørende aftaler om køb af materielle aktiver	112	92



### Usikkerheder og skøn

Koncernen har indgået et antal leasingkontrakter. I den forbindelse vurderer ledelsen 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 aktiverens 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

Den 25. januar 2018 blev det offentliggjort, at bestyrelsen havde besluttet at lukke Brabrand Mejeri i Danmark og flytte produktionen til andre lokaliteter. Omstruktureringen sker på grund af manglende muligheder for at udvide Brabrand Mejeri, da det er nødvendigt at udvide produktionskapaciteten for at imødekomme en stigende efterspørgsel efter yoghurtprodukter i

Europa. Lukningen sker medio 2019 og får betydning for 160 ansatte. Beslutningen påvirker ikke årsregnskabet for 2017. Den 8. februar 2018 offentliggjorde Arla overtagelsen af Yeo Valley Dairies Limited, et datterselskab i Yeo Valley® koncernen. Transaktionen vil give Arla en licensrettighed til at bruge Yeo Valley® varemærket på det britiske marked for mælk, smør og ost.

Den 9. februar 2018 besluttede Arla Foods Ingredients at erhverve de resterende 50 pct. af den argentinsk-baserede Arla Foods Ingredients S.A (AFISA), som hidtil har været ejet af SanCor, for at understøtte virksomhedens ambition om markedsvækst i Sydamerika. Investeringen er tidligere klassificeret som et joint venture og vil blive indregnet som et fuldt ejet

datterselskab efter overtagelsen. Der har ikke været andre begivenheder med væsentlig effekt på forretningen 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 20. februar 2018 og fremlagt til godkendelse af repræsentantskabet den 28. februar 2018.

Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabets og

de enkelte datterselskabers regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Omsætning, omkostninger, aktiver og forpligtelser samt poster, der indgår i datterselskabernes egenkapital, sammendrages og præsenteres post for post. Der foretages eliminering for koncerninterne aktiebesiddelser, mellemværender og transaktioner samt eventuelle urealiserede indtægter og omkostninger fra koncerninterne transaktioner.

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de datterselskaber, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50 procent af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende

indflydelse for at opnå fordele ved sine aktiviteter. Virksomheder, hvor koncernen har fælles 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.

### Omregning af transaktioner og monetære poster i fremmed valuta

For hver af de rapporterede virksomheder i koncernen fastsættes en funktional valuta, som er den valuta, som benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende



virksomhed opererer. Når en rapporterende virksomhed udfører transaktioner i fremmed valuta, angives transaktionen i den funktionelle valuta til den kurs, der var gældende på transaktionsdagen. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster. Ikke-monetære poster som for eksempel materielle aktiver, der måles på baggrund af historiske kostpriser i en fremmed valuta, omregnes ved første indregning til den funktionelle valuta.

### Omregning af udenlandske transaktioner

Aktiver og forpligtelser i koncernvirksomheder, herunder andelen af nettoaktiver og goodwill i joint ventures og associerede virksomheder med en anden funktionel valuta end EUR, omregnes til EUR efter valutakursen ultimo. Omsætning, omkostninger og andel af årets resultat omregnes til EUR ved anvendelse af den gennemsnitlige månedlige valutakurs, hvis denne ikke er væsentligt forskellig fra transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer indregnes i anden totalindkomst og akkumuleres i reserven for valutakursreguleringer.

Ved delvis afhængelse af associerede virksomheder og joint ventures overføres det relevante forholds-mæssige beløb af den akkumulerede reserve for valutakursreguleringer til årets resultat sammen med eventuelle gevinster eller tab vedrørende afhængelsen. Tilbagebetaling af mellemværender, der anses for at være en del af nettoinvesteringen, anses ikke i sig selv for delvis afhængelse af datterselskabet.

### Alternative resultatmål

Koncernen præsenterer en bred vifte af finansielle mål i koncernens årsrapport, som ikke er defineret i henhold til IFRS. Det er koncernens opfattelse, at disse mål udgør værdifuld information for eksterne interessenter og ledelsen og gør det nemmere at vurdere de overordnede resultater og tendenser. De finansielle mål bør ikke betragtes som en erstatning for resultatmål defineret i henhold til IFRS, men snarere som et supplement til disse.

### Vedtagelse af nye eller ændrede IFRS-standarder

Arla har implementeret alle nye standarder og fortolkningsbidrag, som var gældende i EU fra 2017. Ingen af disse nyligt vedtagne standarder og fortolkningsbidrag har haft eller forventes at have 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

erstatte 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 tyder på, at disse kan betragtes som fortsættende sikringsforhold i henhold til IFRS 9.

Der er foretaget en vurdering, som viser, at den nye standard ikke vil have nogen væsentlig indflydelse på klassificeringen af de finansielle aktiver. En analyse bekræfter, at modellen for forventede tab for tilgodehavender fra salg eller ændringer i den regnskabsmæssig sikring ikke vil få nogen væsentlig indflydelse på indregning og måling af koncerntallene.

### IFRS 15 – Indregning af omsætning fra kontrakter med kunder

IFRS 15 blev offentliggjort i maj 2014 og ændret i april 2016 og indeholder en femtrinsmodel 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.

Den nye omsætningsstandard erstatte alle aktuelle krav til indregning af omsætning i henhold til IFRS. Der stilles krav om enten fuldstændig anvendelse med tilbagevirkende kraft eller ændret anvendelse med tilbagevirkende kraft fra 1. januar 2018. 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 foretog en konsekvensanalyse af IFRS 15. For kontrakter med kunder, hvor varesalget generelt ventes at blive den eneste leveringsforpligtelse, forventes anvendelsen af IFRS 15 ikke at have nogen indvirkning på Arlas omsætning eller resultat. Arla forventer, at omsætningen indregnes på det tidspunkt, hvor kontrollen med varerne overgår til kunden, generelt ved levering af varerne.

I forbindelse med forberedelserne forud for anvendelsen af IFRS 15 tager Arla hensyn til de variable vederlag. Nogle kontrakter med kunder omfatter forhandlerrabatter, noteringsafgifter

eller mængderabatter. I øjeblikket indregner Arlas 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 forventer ikke, at denne begrænsning vil få nogen betydelig indvirkning på den omsætning, der bliver udsendt, i forhold til den aktuelle standard.

Præsentations- og oplysningskravene i IFRS 15 er mere detaljerede end den aktuelle standard, og flere af oplysningskravene i IFRS 15 er nye. Arla forventer, at noterne til årsregnskabet vil blive udvidet, når der skal gives oplysninger om de væsentlige skøn, der er foretaget.

Derudover vil Arla i henhold til IFRS 15 opdele indregnet omsætning fra kontrakter med kunder i forskellige kategorier.

### IFRS 16 – Leasing

IFRS 16 blev udsendt i januar 2016 og erstatte 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 i leasingtagers balance 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.

Resultatopgørelsen vil også blive påvirket af de årlige leasingomkostninger. 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 oplyses p.t. som pengestrømme fra driftsaktiviteter og vil som følge af den nye standard blive oplyst 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. IFRS 16 kræver mere omfattende oplysninger end sin forgænger, IAS 17.

Arla har vurderet konsekvenserne af vedtagelsen af den nye standard baseret på en foreløbig analyse. Den foreløbige analyse viser en stigning i de samlede aktiver på ca. 5 procent. Arlas resultatopgørelse for 2019 vil vise et skift fra driftsomkostninger til afskrivninger og renter. Dette vil medføre en forventet stigning på ca. 14 procent i EBITDA og 20 procent i EBIT. Det forventes ikke, at årets resultat vil blive påvirket væsentligt.

I overensstemmelse med IFRS 16 skal den årlige operationelle leasingydelse på ca. 100 millioner EUR i 2017 præsenteres som pengestrømme fra finansieringsaktiviteter i modsætning til den nuværende behandling som pengestrømme fra driftsaktiviteter. Denne ændring i oplysningerne vil forbedre pengestrømmen fra driftsaktiviteter med ca. 25 procent.

I 2018 vil Arla fortsat vurdere indvirkningen af IFRS 16 for koncernregnskabet.

### IFRIC 22 – Transaktioner i fremmed valuta og forhåndsbetalinger

IFRIC 22 handler om den regnskabsmæssige behandling af forhåndsbetalinger i andre valutaer end den funktionelle valuta. IFRIC 22 forventes ikke at få væsentlig indflydelse på koncernregnskabet, fordi koncernen allerede behandler valutatransaktioner og forhåndsbetalinger på en måde, der stemmer overens med ændringerne.

Andre nye eller ændrede regnskabsstandarder og implementeringer forventes ikke at få nogen væsentlig indvirkning på koncernregnskabet.

## 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	50
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexico	MZN	100
<b>Arla Foods Holding A/S</b>	<b>Danmark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
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 Naim 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 (Crediton 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
Westbury Dairies Ltd.	Storbritannien	GBP	100
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 Ltda	Brasilien	BRL	100
Danya Foods Ltd.	Saudi-Arabien	SAR	75
<b>AF A/S</b>	<b>Danmark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnshøj	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.	Libanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ WLL **	Bahrain	BHD	25
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Panama S.A.	Panama	USD	100
Arla Foods Inc.	Filippinerne	PHP	100
Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100
Arla Global Dairy products Ltd.	Nigeria	NGN	100
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100

	Land	Valuta	Koncern Ejerandel (%)
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100
Arla Gefleortens AB	Sverige	SEK	100
Arla Oy	Finland	EUR	100
Massby Facility & Services Oy	Finland	EUR	60
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	37
Restaurang akademien Aktiebolag **	Sverige	SEK	50
Vardagspuls AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	80
Arla Foods Inc.	USA	USD	100
WNY Cheese Enterprise LLC **	USA	USD	20
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Agrar Service GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH	Luxembourg	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Belgien AG	Belgien	EUR	100
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	20
Martin Sengele Produits Laitiers SAS	Frankrig	EUR	100
Team-Pack GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods France, S.a.r.l.	Frankrig	EUR	100
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
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98
Arla Côte d'Ivoire	Elfenbenskysten	XOF	51
Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods FZE	De Forenede Arabiske Emirater	AED	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grækenland	EUR	100
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankrig	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	Den Dominikanske Republik	DOP	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Milk Link Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla National Foods Products LLC	De Forenede Arabiske Emirater	AED	40
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (under likvidation)	Tyskland	EUR	100
Marygold Trading K/S	Danmark	DKK	100
Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
COFCO Dairy Holdings Limited **	De britiske Jomfruøer	HKD	30
Svensk Mjölks Ekonomisk förening **	Sverige	SEK	75
Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Sverige	SEK	24

\* Joint ventures \*\* Associerede virksomheder  
Herudover ejer koncernen en række selskaber uden væsentlig erhvervsmaessig aktivitet.

# Den uafhængige revisors revisionspåtegning

## Til andelshaverne i Arla Foods a/s

### Konklusion

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Arla Foods a/s for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2017, 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 krav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2017 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2017 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 selskabets 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 likvi-

dere koncernen eller selskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

### Revisors ansvar for revisionen 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 om 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 regnskabsbrugeren træffer på grundlag af regnskaberne.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om 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 bl.a. 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 20. februar 2018

Ernst & Young  
Godkendt Revisionspartnerselskab  
CVR-nr. 30 70 02 28

Jesper Koefoed  
Statsautoriseret  
revisor  
MNE nr. 11689

Morten Friis  
Statsautoriseret  
revisor  
MNE nr. 32732

# Ordliste

**BEPS** er en forkortelse for Base Erosion and Profit Shifting, som er et initiativ, der er udsendt af OECD, og som består af 15 tiltag, som skal give regeringer nationale og internationale instrumenter til at håndtere skatteunddragelse, så fortjeneste beskattes, hvor de økonomiske aktiviteter, der genererer overskud, udføres, og hvor der skabes værdi.

**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.

**Kapacitetsomkostninger** defineres som de generelle omkostninger til drift af forretningen, herunder personaleomkostninger, omkostninger til vedligeholdelse, energi, rengøring, it, rejser og konsulentbistand osv.

**Bevidst livsstil** indebærer et liv med aktiv stillingtagen til aktiviteter, beslutninger og muligheder og bevidste valg baseret på værdier.

**Konverteringsomkostninger** betegner de samlede omkostninger til produktion af færdigvarer og halvfabrikata, eksklusive omkostningerne til mælk, divideret med produktvolumen. Konverteringsomkostningerne gør det muligt at vurdere effektivitetsforbedringer i konverteringen af rå mælk til færdigproducerede produkter over tid.

**CPI** er en forkortelse for Consumer Price Index, det vil sige forbrugerprisindeks.

**Digitalt engagement** er defineret som det antal interaktioner, forbrugere har på tværs af digitale kanaler. Interaktionen måles på en række forskellige måder, f.eks. når forbrugere 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.

**EBIT** er en forkortelse for Earnings Before Interest and Taxes, det vil sige resultat før renter og skat, og måler resultatet af driften.

**EBITDA** er en forkortelse for Earnings Before Interest, Taxes, 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.

**Equity ratio** er forholdet mellem egenkapital eksklusive minoritetsinteresser og de samlede aktiver og måler Arlas finansielle styrke.

**Flexitar** henviser til personer, der spiser en plantebaseret kost med lejlighedsvis tilføjelse af kødprodukter. Flexitarer kaldes også fleksible vegetarer, lejlighedsvis vegetarer eller vegivorer.

**FMCG** er et akronym for Fast Moving Consumer Goods, dvs. hurtigt omsættelige forbrugsgoder.

**Frie pengestrømme** defineres som pengestrømme fra driftsaktiviteter efter fradrag af pengestrømme fra investeringsaktiviteter.

**Innovationspipeline** defineres som den gradvise nettoomsætning fra innovationsprojekter op til 36 måneder efter lanceringen.

**Rentedækning** er forholdet mellem EBITDA og nettorenteomkostninger.

**International-andelen** af forretningen defineres som omsætningen fra zonen International som en procentdel af omsætningen fra zonerne International og Europa.

**Gearing** er forholdet mellem den nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser og EBITDA. Gearing gør det muligt at vurdere evnen til at indfri fremtidig gæld og forpligtelser. Arlas langsigtede målsætning for gearing er 2,8-3,4.

**MENA** er et akronym for Mellemøsten og Nordafrika.

**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.

**MYPC** er en forkortelse for Arlas største produktkategori, som omfatter mælk, yoghurt, pulver og madlavning.

**Nettorentebærende gæld** defineres som kortfristet rentebærende gæld og langsigtede forpligtelser minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver.

**Nettorentebærende gæld inklusive pensioner** defineres som kortfristet rentebærende gæld og langsigtede forpligtelser minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver plus pensionsforpligtelser.

**OECD** henviser til Organisationen for Økonomisk Samarbejde og Udvikling.

**Arilaindtjening** for Arla Foods defineres som acontomælkeprisen plus nettoresultatet divideret med den samlede mængde indvejet andelshavermælk. Den måler værdiskabelse pr. kilo ejermælk inklusive overført resultat og efterbetalinger.

**Acontomælkeprisen** er den acontobetaling, ejerne får pr. kilo mælk, de leverer i afregningsperioden.

**Private label** betegner detail-brands, som ejes af detailhandlere, men produceres af Arla baseret på produktionsaftaler.

**Resultatandel** defineres som forholdet mellem den del af periodens resultat, som allokeres til Arla Foods' ejere, og den samlede omsætning.

**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.

**Volumendrevet omsætningsvækst for detailhandel og foodservice** defineres som omsætningsvækst forbundet med væksten i mængder for detailhandel og foodservice, med konstante priser.

**Skalerbarhed** måler virksomhedens relative omkostningseffektivitet og defineres som forholdet mellem volumendrevet omsætningsvækst for detailhandel og foodservice og stigningen i de samlede kapacitetsomkostninger korrigeret for særlige poster. Vores strategiske mål for skalerbarheden er > 2,0.

**Strategiske brands** defineres som produkter solgt under brandede produkter som Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck®.

**Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands** defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder for strategiske brands, med konstante priser.

**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.

**Segmentet for værdiforædlet protein** indeholder produkter med særlige egenskaber og forbindelser sammenlignet med standardproteinkoncentrater med et proteinindhold på ca. 80 procent.

**Veganer** henviser til personer, der indtager en kost uden animalske produkter, ikke kun kød, men også æg, mejeriprodukter og andre animalske stoffer.

**Volumendrevet omsætningsvækst** defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder, med konstante priser.

# Koncernkalender



## Finansielle rapporter og vigtige begivenheder

28. februar – 1. marts 2018  
Repræsentantskabsmøde i Sverige

2. marts 2018\*  
Offentliggørelse af den konsoliderede årsrapport for 2017

24. august 2018  
Offentliggørelse af den konsoliderede halvårsrapport for 2018

10.-11. oktober 2018  
Repræsentantskabsmøde

\*Med forbehold for repræsentantskabets godkendelse.



Arla Foods amba  
Sønderhøj 14  
8260 Viby J.  
Danmark  
CVR-nr.: 25 31 37 63

Tlf.: +45 89 38 10 00  
E-mail: arla@arlafoods.com

www.arla.com