

KONSOLIDERET
ÅRSRAPPORT

2
16

Vi skaber fremtidens
mejeri



Indhold

Ledelsesberetning

- 2 Højdepunkter for 2016
- 4 Arlas mælkehjul
- 6 Fremdrift efter et ustabil år af bestyrelsesformand, Åke Hantoft
- 8 Vækst for vores brands på et svingende marked af CEO, Peder Tuborgh
- 10 Vigtige begivenheder i 2016
- 14 Strategi
- 30 Selskabsledelse
- 42 Resultater
- 58 Risici og muligheder
- 68 Værdier og overvejelser

Koncernregnskab

- 80 Koncernregnskab
- 82 Primære opgørelser
- 90 Noter
- 136 Den uafhængige revisors erklæringer
- 138 Ledelsespåtegning

Projektledelse: Corporate Finance og Corporate Communication, Arla

Tekst, layout og produktion: We Love People

Oversættelse: TextMinded

Foto: Jens Bangsbo, Hans-Henrik Hoeg og Arla

Den konsoliderede årsrapport udsendes på dansk, svensk, tysk, fransk og engelsk.

Kun den originale danske tekst er juridisk bindende. Oversættelsen er udarbejdet af praktiske årsager.

Årsregnskab for moderselskabet

Denne konsoliderede årsrapport er ifølge årsregnskabslovens §149 et uddrag af Arlas samlede årsrapport. For at gøre denne rapport mere overskuelig og brugervenlig har vi valgt at offentliggøre en konsolideret årsrapport, 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. Overskudsdelingen samt efterbetalingerne fra moderselskabet fremgår af egenkapitalen i den konsoliderede årsrapport. Den samlede årsrapport indeholder erklæringer fra bestyrelsen og direktionen samt den uafhængige revisor.

Ordliste

Brandandel er omsætningen fra strategiske brandprodukter i forhold til Arlas samlede omsætning. Strategiske brandprodukter defineres som produkter, der sælges under et af de tre globale brands – Arla®, Lurpak® og Castello® samt strategiske brands.

Kapacitetsomkostninger omfatter omkostninger til f.eks. personale, vedligeholdelse, energi, IT, rejser og konsulentbistand.

Konverteringsomkostninger er de samlede produktionsomkostninger pr. kg rå mælk, eksklusive udgifter til mælk og materialer inden for produktionsanlægget, som er forbundet med produktionen af varer.

EBIT er en forkortelse for "earnings before interest and tax", dvs. resultat før renter og skat.

EBITDA er en forkortelse for "earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation", dvs. resultat før renter, skat samt af- og nedskrivninger.

EBIT-margin er EBIT som en procentdel af den samlede omsætning.

Soliditet er forholdet mellem egenkapital *eksklusive* minoritetsinteresser og samlede aktiver.

Rentedækning er forholdet mellem EBITDA og nettorenteomkostninger.

Gearing er forholdet mellem den nettorentebærende gæld *inklusive* pensionsforpligtelser og EBITDA.

Nettorentebærende gæld inklusive pensioner defineres som kortfristet rentebærende gæld minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver plus langfristede forpligtelser.

Organisk omsætningsvækst er omsætningen korrigeret for effekten af fusioner, opkøb og frasalg af aktiviteter samt valutaeffekter.

Peer group-indeks er et udtryk for Arlas relative performance i forhold til konkurrenter, uden at der tages hensyn til konsolideringspolitiske aspekter, beregnet som Arlas Arlaintdtjening divideret med konkurrenternes vægtede gennemsnitlige afregningspris.

Arlaintdtjening defineres som Arlas acontomælkepris plus nettoresultatet pr. kilo indvejet andelshavermælk i perioden.

Acontomælkepris er den acontobetaling, ejerne får pr. kg mælk, de leverer i afregningsperioden. Prisen er primært baseret på mælkens bestanddele, dvs. fedt- og proteinindhold samt kvalitet.

Nettoarbejdskapital er den kapital, som Arla har bundet i varebeholdninger, tilgodehavender og gæld *inklusive* gæld vedrørende ejermælk.

Nettoarbejdskapital eksklusiv ejermælk er den kapital, som Arla har bundet i varebeholdninger, tilgodehavender og gæld *eksklusive* gæld vedrørende ejermælk.

Volumendrevet omsætningsvækst for detailhandel og foodservice defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængden fra detailhandel og foodservice ved uændrede priser.

Skalerbarhed defineres som forholdet mellem volumendrevet omsætningsvækst for detailhandel og foodservice og vækst i de samlede kapacitetsomkostninger korrigeret for særlige poster.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder fra strategiske brands, med konstante priser. Strategiske brandprodukter defineres som produkter, der sælges under et af de tre globale brands – Arla®, Lurpak® og Castello® samt strategiske brands.

Trading-andel måler den samlede mængde mælk, der anvendes til produktion af industriprodukter set i forhold til det samlede mælkeforbrug i Arla. Et industriprodukt er et produkt, der sælges med en lille mængde merværdi eller ingen merværdi overhovedet.

Volumendrevet omsætningsvækst defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder, med konstante priser.

Højdepunkter for 2016

Vi evaluerer vores resultater og succesen for vores strategi og forretningsmodel ved hjælp af KPI'er. Vi har valgt disse KPI'er, fordi de bedst viser, hvordan vi driver vores forretning og skaber værdi for vores ejere.

Vores stærke resultater i 2016 afspejler den vellykkede gennemførelse af vores strategi, Good Growth 2020. Vi nåede stort set alle vores KPI'er til trods for lavere mælkepris og mængder.

Peer group-indeks*

105



Mål for 2016: 103-105 ✓

Brandandel**



44,5%



Skalerbarhed



> 2,0

2014: > 2,0 2015: > 2,0 2016: > 2,0

Mål for 2016: > 2,0 ✓

✓ Målet blev nået.

(✓) Målet blev delvist nået.

✗ Målet blev ikke nået.

Alle KPI'er er inklusiv gevinst fra salg af Rynkeby.

* Peer group-indekset for 2016 er foreløbigt, indtil årets resultat er blevet offentliggjort for Royal FrieslandCampina N. V. og Deutsches Milchkontor eG.

** Brand- og International-andelene er baseret på omsætningen for detailhandel og foodservice eksklusive omsætning for Third Party Manufacturing (TPM). Trading-andelen er baseret på mælkeforbrug.

*** Baseret på overskud allokert til ejere af Arla Foods amba

Mælkemængde



13,9

milliarder kg



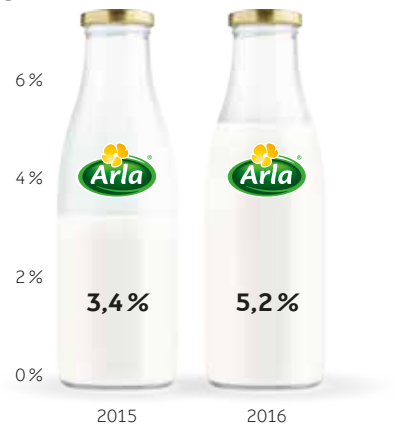
Omsætning

9,6

milliarder EUR



Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands



5,2 %

Mål for 2016: 4-5 % ✓

Tal for volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands for 2014 er ikke tilgængelige pga. organisationsændringen.

Volumendrevet omsætningsvækst for detailhandel og foodservice

2,7 %



Mål for 2016: 3-5 % (✓)

International andel**



18,0 %



Trading andel**



20,1 %



Konverteringsomkostninger

99,2



Mål for 2016: 98,5 X

Gearing

2,4



Målinterval 2,8-3,4

Mål for 2016: 3,2 ✓

Resultatandel***

3,6 %

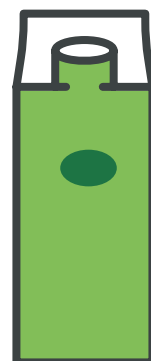
af omsætningen



Målinterval 2,8-3,2 %

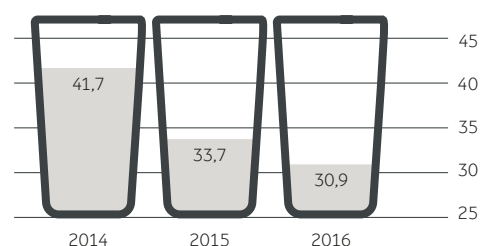
Mål for 2016: 2,8-3,2 % ✓

Arlaindtjening



30,9

EUR-cent/kg



Arlas mælkehjul

Arla er verdens fjerdestørste mejeriselskab målt på mælkeindvejning. Med udgangspunkt i vores mission som et landmandsejet selskab samt i vores strategi, Good Growth 2020, er det vores primære mål er at skabe størst mulig værdi for vores ejeres mælk.

Som et andelsselskab bygger Arlas forretningsmodel på princippet med mælkehjulet, hvor uafbrudte mælkemængder holder hjulet i gang og skaber muligheder for stordriftsfordele, innovation, produktudvikling og branding – og fører dermed til værdiskabelse.

At skabe værdi for vores ejeres mælk er integreret i hele værdikæden fra ko til bord. Vi stræber efter at holde hjulet i gang ved hele tiden at opsøge globale vækstmuligheder, være førende inden for bæredygtighed, fremme værdiskabelsen gennem innovation og brandudvikling og udnytte stordriftsfordele og strømline forretningen. I hele værdikæden holder vi konstant fokus på effektivitet og optimering af vores råvarer, kapital og menneskelige ressourcer. Det skaber vækst for vores nuværende ejere, inspirerer nye andelshavere til en fremtid i Arla og fremmer en bæredygtig stigning i mælkeforsyningen. Det betyder yderligere stordriftsfordele og udbytte af innovation og brands i hele virksomheden. Og det fremmer igen øget værdiskabelsen pr. kg ejermælk.

Vores KPI'er er tæt forbundet med vores forretningsmodel.

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1 Mælkemængde | 6 International andel |
| 2 Omsætning | 7 Trading andel |
| 3 Volumendrevet omsætningsvækst for detailhandel og foodservice | 8 Skalerbarhed |
| 4 Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands | 9 Konverteringsomkostninger |
| 5 Brandandel | 10 Resultatandel |
| | 11 Arla-indtjening |
| | 12 Peer group-indeks |
| | 13 Gearing |

Mælkeproducenter

Arla er et andelsselskab og forpligtet til at aftage al mælk fra vores ejere og værdiforædle den.

1



Resultater

En konkurrencedygtig mælkepris skaber muligheder for vores ejeres vækst.

8
9 13

Produktion

Store mælkemængder fremmer skalerbarhed og understøtter innovation, produktudvikling og branding.

Mission

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

Vision

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



Kunder og forbrugere

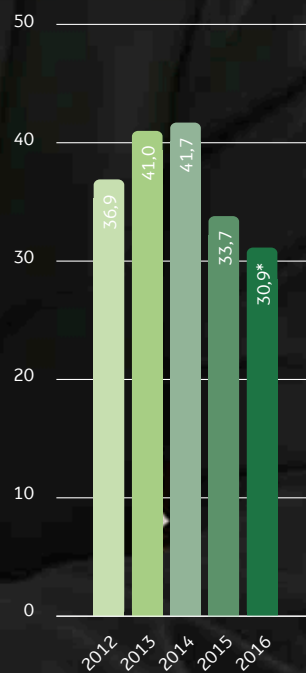
Den stigende globale efterspørgsel efter sunde og naturlige produkter udgør en mulighed for Arla. Vi har den nødvendige platform til at imødekomme efterspørgslen.



"I et hårdt år har det været betryggende for bestyrelsen at vide, at vi har en solid strategi som guider forretningen."

Åke Hantoft, bestyrelsesformand

Arlaindtjening
(EUR-cent/kg)



* Inklusiv gevinst fra salg af Rynkeby.

Fremdrift efter et ustabil år

Hvordan vil du beskrive 2016?

I 2016 oplevede vi ustabilitet i markedet som aldrig før, både hvad angår produktion af rå mælk og afregningspriser. Arlas stærke brands og brede produktportefølje kombineret med vores tilstedeværelse på markeder over hele verden har forhindret vores mælkepris i at nå så ekstremt lave niveauer, som vi ellers har set i branchen. Markedsituationen betød dog desværre, at dette ikke rakte til at sikre en bæredygtig indtjening for vores mælkeproducenter.

Hvordan vil du beskrive ejernes situation i årets løb?

Den har været ekstremt udfordrende. Reaktionen har været forskellige fra ejerområde til ejerområde, hvilket afspejler forskelle i de lokale markeder samt forskelle i politiske såvel som brancheforhold. Set ud fra et mælkeprisperspektiv har 2016 været et forfærdeligt år, hvor vi har oplevet uholdbart lave priser for vores mælk. Vores andelshavere drog et kæmpe lettelsens suk, da Arla i løbet af efteråret kunne begynde at hæve mælkeprisen.

Det var et tydeligt udtryk for det pres, den enkelte mælkeproducent havde været under som følge af de hårde markedsbetingelser. Nu ser det heldigvis ud til, at vi nu står over for en periode med fremgang.

Hvilken rolle spiller Arlas strategi, Good Growth 2020, for ejerne?

Good Growth 2020 er midlet til at føre vores mission ud i livet. Den blev udviklet for at sikre, at vi tager hånd om hvert eneste kg rå mælk, der leveres, og skaber mest mulig værdi for os som ejere.

Vores høje mælke kvalitet har gjort Arla til et af verdens største mejeriselskaber. Vores forretning består af en række forskellige byggesten fra brands, produkter og markeder til produktionsanlæg og kerneprocesser. Det er alle disse byggesten, som til sammen driver Arla og vores mælkepris. Vores nuværende strategi indeholder klare retningslinjer for Arlas fokusområder, ikke blot for vores medarbejdere, som skal omsætte strategien til praksis, men også for Arlas ejere. I et hårdt

år som 2016 har det været betryggende for bestyrelsen at vide, at vi har en solid strategi på plads, som guider forretningen.

Bestyrelsen og repræsentantskabet har arbejdet på en ny ejerstrategi. Hvad er effekten af de beslutninger, der er blevet truffet i 2016, og af den retning, der er udstukket?

Vi har i kølvandet på fusionerne i perioden 2011 til 2014 besluttet at harmonisere vores lokale demokratiske strukturer for at styrke dialogen mellem andelshavere, valgte repræsentanter og ledelsen. Det giver os samtidig mulighed for at strømline administrationen og sikre en ensartet tilgang.

Fysiske møder viste sig endnu en gang at være kernen i vores andelsselskab. Vi ønsker at styrke dialogen og engagementet blandt vores ejere yderligere. Bestyrelsen er også i gang med at undersøge, om det er muligt, ud fra et lovmæssigt og kooperativt perspektiv, at tilbyde alle andelshavere direkte medlems-

Mission

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

skab i Arla Foods amba i løbet af de kommende år. Hvis det lykkes, vil det være en sand milepæl i vores multinationale andelsselskabs historie.

Hvad er de største fremtidige udfordringer og muligheder?

Vores strategi har hjulpet os med at identificere vigtige muligheder. Efterspørgsel efter naturlige og sunde produkter, e-handel og andre trends vil sætte retningen for vores forretning og brands frem mod 2020. Vi vil fortsætte med at fortælle om vores rødder i andelsbevægelsen og indvie forbrugerne og kunderne i den store indsats, hver eneste mælkeproducent yder på sin gård hver eneste dag året rundt. Det omfatter dyrevelfærd og omsorg for naturen samt stolthed over at producere næringsrig mælk af høj kvalitet. Udfordringen er at skabe vækst for forretningen i et år, hvor vi forventer samme indvejning af rå mælk fra vores ejere. Det kræver omfattende prioritering fra forretningens side, og igen vil vores strategi være en ledestjerne.



Rødder i andelsbevægelsen

Arlas rødder i andelsbevægelsen går mange år tilbage. Det første andelsmejeri blev grundlagt for mere end 100 år siden i Skandinavien med det formål at købe, behandle og sælge ejernes mælk bedst muligt. Andelshaverne er stadig i dag både Arlas ejere og leverandører. Det er andelsselskabets primære styrke: det langsigtede, gensidigt forpligtende samarbejde. Arlas ejere er forpligtede til at levere mælk til Arla og dermed sikre forsyningen af vores vigtigste råvare, og Arla er omvendt forpligtet til at købe deres mælk til den højst mulige pris.



„2016 har vist,
at vores strategi
er den helt
rigtige for Arla.“

Peder Tuborgh, CEO

Vækst for vores brands på et svingende marked

2016 var det første år med den nye strategi, Good Growth 2020. Hvordan er det gået?

Good Growth 2020 har virkelig guided vores forretning i 2016, og vi er allerede nået langt på vores strategiske rejse. Vi har mere fokus end nogensinde før på at udvikle både vores brands, kategorier og geografier. Vi har formået at dæmpe effekten af et ekstremt svingende marked i Europa, og vi har i mange af vores regioner haft held til at øge vores markedsandele for vores internationale forretning. Takket være en fokuseret indsats har vi endvidere øget den brandede del af vores forretning fra 42,1 procent i 2015 til 44,5 procent i 2016. Vi har også forbedret vores egenkapital og gearing. Der er efter min mening ingen tvivl om, at 2016 har vist, at vores strategi er den helt rigtige for Arla.

I 2016 kom der en ny koncernledelse og ny organisationsstruktur. Hvad var tankerne bag disse ændringer?

I foråret gennemførte vi en omstrukturering af organisationen, så den matcher vores nye strategiske mål, med en inddeling i funktionsområder, der skaber synergier og en klar ansvarsfordeling i hele forretningen. Vi har gennem en mere ensartet og lean tilgang nedlagt mere end 500 administrative stillinger. Vi har samtidig gennemført et effektiviseringspro-

gram, som har betydet besparelser på 100 millioner EUR i Supply Chain.

Kan du give nogle eksempler på, hvordan Arla har bidraget til markedet i 2016?

Et meget succesfuldt eksempel er vores Puck®-produktserie. En relancering af brandet kombineret med en ny spændende kampagne har øget salget i Mellemøsten og Nordafrika. Også i Europa har vi styrket vores forretning og Arla®-brandet. Eksempler på dette er Arla®-brandede skyr- og proteinprodukter, som er blevet særdeles godt modtaget af forbrugerne. Det er blot ét eksempel på, hvordan vi hele tiden reagerer på forbrugertendenser inden for naturlige og sunde produkter. Dette er egenskaber, som har været indbegrebet af Arlas produkter igennem mange år.

Det er en del af Arlas DNA som andelselskab og virksomhedsmission at aftage og behandle al vores ejeres mælk, uden begrænsninger, men i 2016 faldt mælke-mængden. Hvordan påvirker det Arla fremadrettet?

Arla har kapaciteten og logistikken på plads til at kunne behandle mere mælk end de mængder, vores ejere leverer lige nu. I 2015 og de første måneder af 2016, da vores mælke-mængder stadig var stigende, kørte vores mejerier for fuld kraft og forbedrede vores

konverteringsomkostninger. Men som alle andre mælkeproducenter i Europa reagerede Arlas ejere også på de uholdbart lave mælkepriser i efteråret 2016, og vi oplevede et markant fald i mælke-mængderne.

Stigende mælkepriser skaber lige nu fornyet tro på fremtiden, og Arla vil forhåbentlig modtage stigende mælke-mængder fra ejere i alle lande i løbet af de næste år. Mælken er en forudsætning for at holde mælkehjulet i gang og forfølge det fulde vækstpotentiale for vores brands og markeder.

Hvad er forventningerne til 2017?

Vi vil se Arla indtage en endnu stærkere position på markedet som et innovativt og ansvarligt landmandsejet selskab, der leverer naturlige og sunde fødevarer til kunderne og forbrugerne.

Vi stræber efter at øge vores engagement i foodservice-sektoren markant, for her har Arla solid erfaring og kan tilbyde unikke løsninger. Vi vil udnytte den aktuelle vækst inden for e-handel. Jeg er overbevist om, at vi med vores vision, identitet og strategi vil skabe vækst på markedet og sikre vores ejere en stærkere Arla-indtjening. Organisationens har efter et meget udfordrende og volatilt 2016 aldrig været mere dedikeret til at levere resultater i 2017.

Vision

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

Brand markedsandel

44,5 %

2015: 42,1 %

International andel

18,0 %

2015: 16,5 %

Skalerbarhed

>2,0

2015: >2,0

Brandportefølje

Vores stærke brandportefølje er kernen i vores forretning og en vigtig kilde til vores succes. Vores strategiske brands er Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck®.



Vigtige begivenheder for virksomheden i 2016

2016 var for Arla et år kendetegnet af både interne og eksterne forandringer. Efter omstruktureringen og strømliningen af vores forretning på tværs af markeder intensiverede vi værdiskabelsen i forlængelse af vores strategi, Good Growth 2020. Det afspejles tydeligt i årets forretningsmæssige begivenheder.

Tilsagn om støtte til lokal mejeri-produktion i Nigeria

Arla har givet officielt tilsagn om at støtte lokal mejeriproduktion i Nigeria. På den måde kan Arla bidrage til bæredygtig udvikling og vækst for landets mejerisektor.

Q1

Nyt strategisk partnerskab i USA

Arla og verdens største landmandsejede andelsselskab, Dairy Farmers of America, har indgået et samarbejde, som omfatter et nyt mejeri, hvor man skal producere cheddarost og udforske mulighederne for at udvikle nye produkter af høj kvalitet.



Q1

ÉT andelsselskab i Storbritannien

Efter fusionen af Arla Milk Link og Arla Milk Cooperative 1. januar er Arlas ejere i Storbritannien nu samlet i et nyt andelsselskab, UK Arla Farmers' Cooperative Ltd. Det har sikret en mere ensartet tilgang til vores andelshavere i Storbritannien og dermed mere effektiv medlemservice.

Q1

Lukning af Hatfield Peverel mejeri

Efter en gennemgang af forarbejdningsbehovene i Storbritannien og efter de store investeringer i Aylesbury mejeriet blev det besluttet at lukke produktionen på Hatfield Peverel mejeri.



Q1

Klar med ny organisation

1. marts var første dag med den nye organisationsstruktur. Som en del af omstruktureringen er vores arbejdsstyrke blevet reduceret med mere end 500 administrative medarbejdere. Den nye funktionsorienterede organisation er skabt til at levere strategien, Good Growth 2020, og optimere Arlas resultater i et meget konkurrencepræget globalt marked for mejeriprodukter ved at styrke værdiskabelse og effektivitet.



Q1

- Q1 Første kvartal
- Q2 Andet kvartal
- Q3 Tredje kvartal
- Q4 Fjerde kvartal



Arla støtter ikke-genmodificeret foder

Med udgangspunkt i forretningsmæssige muligheder har bestyrelsen besluttet at støtte mælkeproducenter, som producerer mælk baseret på ikke-genmodificeret foder, ved at betale dem én EUR-cent mere pr. kg mælk. I Sverige er al mælk allerede baseret på ikke-genmodificeret foder.

Q2

Plan for socialt ansvar frem mod 2020

Koncernledelsen har godkendt planen for socialt ansvar, som understreger Arlas løfte om at drive en ansvarlig forretning. En del af planen er at sikre, at Arla indarbejder ansvarlighed i hele forretningen.

Q2

Salg af Rynkeby Foods A/S

For i højere grad at kunne fokusere på kerneforretningen og efter en salgsproces, der begyndte i 2015, solgte Arla Rynkeby Foods A/S til den største producent af frugtbaserede drikke i Europa, Eckes-Granini Group GmbH. Rynkeby var det sidste større ikke-strategiske aktiv.

Q2



Q4



Åbning af nyt pakkeri i Senegal

Et nyt pakkeri med kapacitet til at håndtere 5.000 tons langtidsholdbar Dano®-mælkepulver åbnede i Dakar i Senegal. Senegal vil være et vigtigt brohoved for yderligere ekspansion i Vestafrika.

Q2

Udstedelse af obligationer for 1 milliard SEK

Med en hovedstol på i alt 1 milliard SEK har Arla udstedt femårige obligationer, som henvender sig til professionelle investorer. Formålet med udstedelsen er at refinansiere en del af Arlas eksisterende bankgæld som et supplement til andre finansieringskilder.

Q2

Fuldt ejerskab af Westbury Dairies Ltd.

Arla overtog det fulde ejerskab af anlægget Westbury Dairies Ltd. i Storbritannien og foretog en strategisk flytning af en stor del af smørproduktionen fra Lockerbie til Westbury for at opnå stordriftsfordele.

Nyt datterselskab i Ghana

I forlængelse af strategien, Good Growth 2020, etablerede Arla et helejet datterselskab i Accra, Ghana. Målet er at skabe muligheder for europæiske mælkeproducenter ved at markedsføre Arlas Dano®-brand. Ghana er Afrikas næststørste økonomi og et effektivt brohoved til andre forretningsmuligheder i Vestafrika.

Q4

Harmonisering af demokratisk struktur med ny ejerstrategi

I kølvandet på fusionerne i perioden 2011 til 2015 har repræsentantskabet besluttet at harmonisere Arlas demokratiske ejerstruktur og -processer på tværs af de syv ejerlande.

Q4

Vigtige marketingbegivenheder i 2016

Vores brands leverede hovedparten af vores vækst i 2016, godt hjulpet på vej af lanceringen af nye, innovative brandede produkter og effektive marketingkampagner. Vi har endvidere styrket vores "Ejet af landmænd"-kampagne for at øge forbrugernes bevidsthed om vores rødder i andelsbevægelsen. Alle disse tiltag afspejles tydeligt i årets begivenheder i marketing.



Lancering af Arla® B.O.B

I Storbritannien har Arla med succes lanceret Arla® "Best of Both", en enestående og innovativ mælk, som har lavt fedtindhold, men smager som letmælk. Arla® B.O.B er et eksempel på vores fokus på at lancere sunde produkter og inspirere til gode madvaner. Det britiske tidsskrift The Grocer har da også kåret Arla® B.O.B til det bedste nye mejeriprodukt i 2016.



Arla lancerer smøreost i Filippinerne

I april lancerede Arla® Cheesy Spread i Filippinerne, og det har revolutioneret markedet. Det naturlige produkt, fremstillet af rigtig mælk, opfattes som et produkt af højere kvalitet end konkurrerende produkter. Den vellykkede kampagne har øget bevidstheden om Arla®-brandet og givet os en vækst på fem procent i kategorien smelte- og smøreost.



Arla Lactofree® revolutionerer markedet for mejeriprodukter

For at imødekomme forbrugernes stigende efterspørgsel efter laktosefrie produkter har vi lanceret nye Arla Lactofree®-produkter understøttet af en marketingkampagne i Storbritannien. Arla Laktosefri® nåede også ud i butikkerne i Danmark. Det er det hurtigst voksende friskmælksprodukt, der nogensinde er lanceret.



Kaffe, du elsker – med et twist

I 2016 lancerede vi en ny kampagne, der introducerer verdens mest populære varme drik i en kold udgave, som er nem at have med på farten. Vores kolde Starbucks-kaffe fortsætter fremgangen og fås på 28 markeder verden over. Vi afsluttede året med manér med lanceringen af en særlig juleemballage, hvor forbrugerne blev opfordret til at dele et specielt øjeblik gennem vores første Snapchat-kampagne i Storbritannien. Kampagnen nåede ud til næsten fem millioner brugere.



Vækst for specialoste

Vi har lanceret en vellykket "smorging"-kampagne og effektive tv-reklamer, som skal fremme vækst og værdi og inspirere til et større dagligt forbrug af specialoste. Vores Castello®-brand klarer sig godt på en lang række markeder, herunder særligt i Storbritannien, Australien og Sverige.



Effektiv "Ejet af landmænd"-kampagne

Vores "Ejet af landmænd"-kampagne fremmer forbrugernes bevidsthed om os, differentierer os i forhold til konkurrenterne og øger forbrugernes tillid til vores produkter. Ved udgangen af 2016 bar 70 procent af al Arla®-brandet emballage "Ejet af landmænd"-mærket, svarende til mere end 750 forskellige produkter.



Puck® løber med guld

I Mellemøsten og Nordafrika har Puck®-brandet vundet en Gold Effie-pris ved en af verdens mest anerkendte marketingbegivenheder. Den relancerede kampagne "celebrating the everyday chef" har været en stor succes og cementeret Puck®-brandets førerposition i regionen som den foretrukne smelteost på tværs af kernemarkeder. Puck® har også haft held til at nå ud til tusindvis af amatørkokke med sponsoring af reality-programmet Top Chef. Kampagnen opnåede en samlet score, som lå 55 procent over forventningerne.



Global Lurpak®-kampagne skudt i gang

Den globale Lurpak®-kampagne "Game on, Cooks" skal få forbrugerne tilbage i køkkenet og styrke Lurpak®'s position som verdens største smørbrand. Alene i Storbritannien er kampagnen nået ud til 34 millioner mennesker gennem digitalt indhold. Brandbevidstheden er siden kampagnens start steget med 13 procent, og salget af Lurpak®-smør i folie er steget med 35 procent i Storbritannien, drevet af værdi frem for volumen.



Intet andet end god smag

Det har været intet mindre end et fantastisk år for vores kendte chokolademælk, Cocio®. Brandet kunne fejre 65-års fødselsdag med en tocifret vækstrate og hurtig global ekspansion. Cocio® fås nu på 17 markeder med Indien og Israel som de seneste skud på stammen.



Strategi

Good Growth 2020

Vores strategi, Good Growth 2020, beskriver, hvordan vi vil skabe vækst inden for otte globale produktkategorier og seks markedsregioner som ÉT effektivt og samlet andelsselskab.



EXCELLERE

inden for otte kategorier



FOKUSERE

på seks regioner



VINDE

som ÉT Arla

Indhold

- 16 Svar på forandring
- 18 Vi skaber Good Growth frem mod 2020
- 20 Otte produktkategorier, hvor vi kan excellere og skabe værdi
- 22 Fokus på seks regioner, som skal styrke og udvide vores tilstedeværelse
- 24 Vinde som ÉT globalt, samlet og effektivt Arla
- 26 Syv essentielle mål, der understøtter Good Growth 2020
- 28 Syv essentielle mål for 2016
- 29 Syv essentielle mål for 2017

Svar på forandring

Grundlæggende markedskræfter påvirker det globale marked for mejeriprodukter på vores vej mod 2020. En omverden i stadig forandring indebærer såvel nye risici som muligheder for Arla. Vi har identificeret trends, som vil få markant betydning for Arla, så vi kan reagere effektivt på dem. Den forandring, som er indeholdt i vores strategi, Good Growth 2020, vil være afgørende vores fremtidige succes.

VIGTIGE MARKEDSKRÆFTER

Udbud og efterspørgsel efter mælk

Mejeribranchen er global, men den geografiske kobling mellem udbud og efterspørgsel på mælk bliver stadig mindre. Nogle områder, f.eks. Europa, USA og Oceanien, har et mælkeoverskud, mens områder som Asien, Mellemøsten og Afrika har et mælkeunderskud.

I Europa har det lave prisniveau i 2016 resulteret i svingende mælkeproduktion. Mælkemængderne faldt i 2016, hvilket var en stor forandring i forhold til forventningerne for et år siden. Derfor ser det nu ud til, at den forventede stigning i mælkeindvejen frem mod 2020 kommer senere end først ventet. Stigningen i mælkeprisen mod slutningen af 2016 har dog styrket troen på fremtiden. I mellemtiden er den globale efterspørgsel efter mælk uændret.

MULIGHED FOR ARLA

Vi skal sikre størst mulig værdi på baggrund af den eksisterende mælkepulje. Vi vil kanalisere vores mælk ud i markeder, hvor den, uanset hvor den kommer fra, kan tilføres størst værdi. Som støtte til den ambition har vi etableret ÉN europæisk mælkepulje, hvilket skal sikre en mere holistisk anvendelse af vores rå mælk på tværs af Arla. Læs mere om ÉN mælkepulje på side 76.

Verdens pinkode

Udviklede markeder er stabile, men har lave vækstrater, mens nye markeder vokser hurtigt, men er forbundet med stor risiko. Cirka 95 procent af mejeribranchens vækst sker uden for Europa, og vækstudsigten er uforandret.

Verdens pinkode identificerer Jordens befolkning, som vi kender den. I 2016 er koden 1114: 1 milliard mennesker lever i Europa, 1 milliard mennesker lever i Amerika, 1 milliard lever i Afrika, og 4 milliarder lever i Asien. Om 30 år vil pinkoden være 1125 som følge af en fordobling af befolkningstallet i Afrika og massiv vækst i Asien.

At forstå, hvordan verden vokser, og hvordan der sker øget urbanisering, er en global differentiator. Arla har indtil nu været meget europæisk fokuseret med 66,1 procent af salget i Europa. Vores langsigtede muligheder for vækst i Europa udfordres af lave vækstrater, mens International leverer solide tocifrede vækstrater med positive vækstforventninger for den nærmeste fremtid. Hvis vi vil fastholde tocifret vækst for International og balancere risici, er vi nødt til at udvide vores distributionsnetværk og styrke produktionen. Vores vækstoffokus skal fordeles mellem Europe og International frem mod 2020, og vores strategi er designet til at vende disse ændringer til lokale muligheder for Arla.

Brand skal skabe indtjening

Prissvingninger, som altid vil være der, understreger behovet for at forbedre den grundlæggende sammensætning af forretningen. Med stærke brands, som skiller sig ud, kommer forretningen tættere på forbrugerne, hvilket kan skabe tillid, loyalitet og bedre indtjening. Den øgede pris på brandede produkter giver højere marginer end alternativet trading- og private label-produkter. I det lange løb vil en forretning, der bygger på brands, vinde over industrimarkedet på grund af øget stabilitet og højere priser.

Vores brandede del af forretningen er vokset markant de seneste år og udgør nu 44,5 procent af den samlede omsætning og genererer omkring 80 procent af koncernens indtjening. Derfor er vækst for vores brands afgørende for større lønsomhed og for en mere stabil indtjening. Øgede investeringer i marketing er afgørende for at sikre vækst i salget af brandede produkter frem mod 2020.



On-the-go produkter og hurtige, nemme måltider

Væksten i forbruget af sunde og mættende on-the-go-produkter og hurtige, nemme måltider forventes fortsat at vokse betydeligt, selvom det allerede overgår forventningerne. Mejerikategorien har en stærk position inden for snacks med yoghurt og mælkebaserede drikke, og ostesnacks forventes at blive den næste store trend. Endvidere forventes den hurtige vækst for on-the-go-produkter i praktisk emballage, som er nemme at have med på farten, i skolen eller på kontoret, at fortsætte i 2017.

For at være et førende mejeriselskab skal vi udvikle stærke koncepter, som understøtter markedstendenser. Vi vil derfor undersøge mulighederne inden for nye kategorier, f.eks. inden for mælkebaserede drikke og produkter med et højt proteinindhold. Vi vil investere i innovation og produktudvikling for at gøre det nemmere for forbrugerne at opfylde deres daglige ernæringsbehov på farten.

Digitalisering og e-handel forandrer markedet

Den digitale forbrugertrend kan potentielt skabe radikale forandringer i mejeribranchen. Digitalisering i branchen sker hurtigt og på flere niveauer, f.eks. gennem digitale platforme og digital handel, som forventes at vinde hurtig udbredelse i 2017. I Kina er e-handel vokset med cirka 100 procent fra 2011 til 2014.

En anden digital tendens, som kan have betydning for mejeribranchen, er mobile forbrugere, som stiller krav til en ny forretningsmodel, hvor forbrugeroplevelsen er vigtigere end selve produktet. Det er vigtigt, at vi forstår at tilpasse os til det nye kommercielle landskab, hvis vi vil være relevante for forbrugerne.

Digitalisering er afgørende for at skabe fremtidens mejeri, og e-handel, digital marketing samt produktudvikling og emballage kan grundlæggende ændre Arlas forretningsmodel. Vi er nødt til at være med helt fremme og blive mere eksperimenterende, dristige og samarbejdsorienterede, og digitalisering er den perfekte platform til at lede denne rejse.

Den traditionelle distribution og produktplacering i butikkerne er stadig en vigtig del af Arlas forretning. Salg via e-handelsplatforme tilbyder dog ikke alene en "onlineforretning", men også en ny komplet distributionsløsning, og det vil i stigende grad ændre Arlas måde at drive forretning på.

Sundhed er i stigende grad på agendaen

De globale trends for mejeriprodukter peger mod sundhed og trivsel og en bevidst livsstil. Forbrugernes stigende interesse for sundhed og trivsel fører til udvikling af nye mejeriprodukter samt alternative ikke-mælkeholdige produkter. Forbrugerne efterspørger i stigende grad gennemsigtighed og autensitet for både produkter og emballage. Makrotendenser i hurtig forandring fører til en række forskellige forbrugerkrav til produkter, formater og emballage.

Detailhandelen efterspørger stadig større differentiering og vil kunne slå på ikke-genmodificeret foder og dyrevelfærd, og de presser hele tiden på for nye måder, hvorpå de kan differentiere mælk, for på den måde at vinde kundeloyalitet.

Vores succes afhænger af vores evne til at omdanne forbrugertendenser til aktiver i stedet for eksterne forstyrrelser, og det er vi i en god position til at kunne gøre. Naturlighed er kernen i Arlas identitet, Good Growth, og det ligger i vores DNA at være landmands-ejet. Vores fokus på sunde produkter og autensitet skaber tillid og troværdighed hos forbrugerne. Vi arbejder hele tiden med produktudvikling for at opfylde forbrugernes behov, og vi vil tage initiativer til fordel for den kommercielle forretning, produktionen og ejerne.

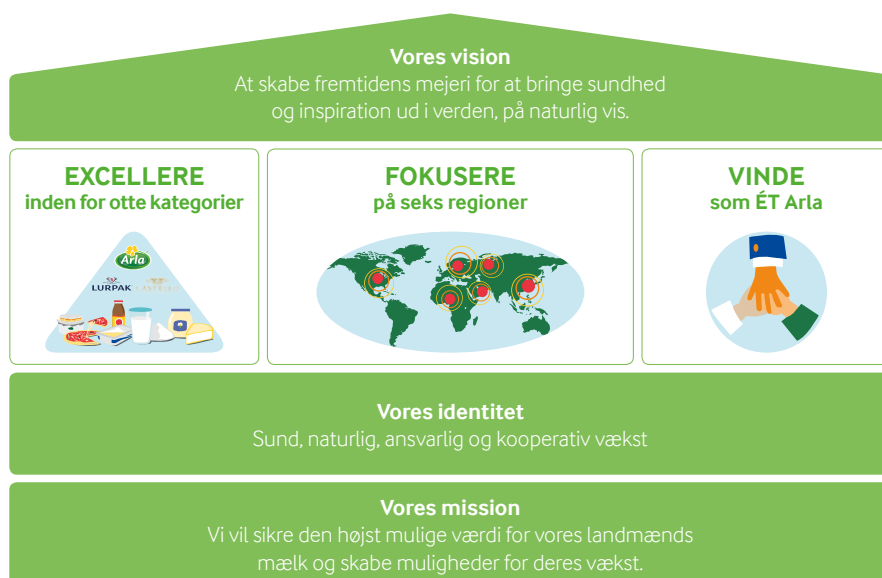
Vi vil skabe troværdige budskaber i markedet, så vi skiller os ud og understøtter trends, og vi vil udvikle stærke produktkoncepter.



Vi skaber Good Growth frem mod 2020

I december 2015 præsenterede Arla en ny koncernstrategi for de næste fem år med overskriften Good Growth 2020. Den nye strategi er vores svar på en omverden i konstant forandring med benhård konkurrence, stadig mindre geografisk kobling mellem udbud af og efterspørgsel efter mælk og med nye demografiske realiteter og forbrugertrends. Vi er overbeviste om, at Arla nu står over for nye muligheder for global vækst og værdiskabelse for vores ejere.

Med Good Growth 2020 har vi et klart fokus på at udvikle vores brands og salgsmængder gennem innovation, som har fokus på forbrugernes og kundernes ønsker og behov. Det vil hjælpe os med at skabe den mest lønsomme værdi for vores ejeres mælk. Arla vil med den nye strategi udvikle forretningen med fokus på øget værdiskabelse, stærkere og større tilstedeværelse og en sammenhængende og effektiv global forretning.



Good Growth 2020 er kommet godt fra start

Et år inde i vores Good Growth 2020-strategi er vi fortsat overbeviste om, at det er den helt rigtige retning for Arla. Efter omstruktureringen af organisationen i 2016 er Good Growth 2020 nu endnu stærkere forankret i forretningen, og vi måler løbende fremdriften i forhold til de opstillede mål.

For at drive Good growth 2020 har vi taget initiativ til 25 strategiske satsninger, der skal drive vores kategorier og regioner fremad og skabe ÉT Arla. Ved udgangen af 2016 ser vi stærk fremdrift for hver af de strategiske satsninger. Vi har mange ambassadører i hele organisationen, herunder ejere af de strategiske satsninger, og de har stærkt fokus på udførelse, tempo og samarbejde på tværs af funktioner.

Ambitiøse mål for Good Growth 2020

Vi har opstillet ambitiøse mål for Good Growth 2020, og det er de KPI'er, vi arbejder for at levere på.

Læs mere om hvilke resultater vi nåede i 2016 i regnskabsberetningen på side 45.

	Baseline i 2015	Mål for 2020
Peer group-indeks	103-104	103-105
Volumendrevet omsætningsvækst for detailhandel og foodservice	2 %	4 %
Brandandel	42 %	> 45 %
Trading andel	22 %	< 20 %
International andel	17 %	> 23 %

Vores strategi vil hjælpe Arla med at skabe fremtidens mejeri frem mod 2020.



Otte produktkategorier, hvor vi kan excellere og skabe værdi

Den globale mejeribranche er i hastig forandring og karakteriseret ved konstant udvikling i forbrugernes vaner og præferencer. Vi har analyseret forbrugerbehov og -trends og sammenholdt dem med vores egne styrker. På den måde har vi identificeret otte produktkategorier, som skal være omdrejningspunkter for vores indsats med at skabe fremtidens marked for mejeriprodukter - med nye produkter med naturlige ingredienser, god smag og god ernæring, som gør det lettere at leve sundt.

Vi vil være de bedste inden for disse otte kategorier og skabe yderligere værdi med innovative produkter, en forsyningskæde i verdensklasse, effektiv markedsføring og stærke partnerskaber med vores kunder. Vi vil udvikle kategorierne både gennem vores globale brands, foodservice og business-to-business-salg. Hvis Arla skal være et førende mejeriselskab, er det vigtigt at fokusere på at udvide førerpositioner i kategorier på tværs af markeder både regionalt og globalt.

De otte prioriterede produktkategorier er fokuseret omkring vores globale brands:



- 1 **Mælk og pulver:** Vi vil lede og udvikle markedet med nærende værdiforædlede produkter.
- 2 **Mælkebaserede drikke:** Vi vil udvikle markedet for on-the-go-produkter fremstillet af naturlige ingredienser.
- 3 **Smelte- og flødeost:** Vi vil være førende inden for flødeost, der er fremstillet af naturlige ingredienser, og smelteost af høj kvalitet.
- 4 **Yoghurt:** Vi vil opbygge en stærk markedsposition baseret på sundhedsmæssige fordele og naturlige ingredienser.



5 **Smør og blandingsprodukter:** Vi vil være global markedsleder med verdensklasseprodukter fremstillet af naturlige ingredienser.



6 **Specialoste:** Vi vil være en førende aktør med kreativt fremstillede produkter og koncepter.

Foodservice-salg

7 **Mozzarella:** Vi vil skabe en global foodservice-position med mozzarella af høj kvalitet

Business-to-business-salg

8 **Ingredienser:** Vi vil være global markedsleder inden for værdiforædlet valle

Læs mere om, hvordan vi viser vejen frem i otte kategorier, på side 20.



Fokus på seks regioner, som skal styrke og udvide vores tilstedeværelse

Vi har identificeret de markeder, hvor Arla har størst potentiale til at skabe en langsigtet lønsom forretning. Vi forventer, at ca. 50 procent af vores vækst vil komme fra Europa fra nu og frem til 2020, mens den sidste del af væksten vil komme fra områder uden for

Europa, hvilket administreres i International. Arla har i årenes løb opbygget en stærk position i Nordeuropa, hvor vi er forbrugernes foretrukne mejeri, og i Mellemøsten, hvor vores brands er blandt de stærkeste i fødevarerbranchen. Arla er også begyndt at opbygge en forretning på nye vækstmarkeder, f.eks. i Kina og Sydøstasien samt Afrika syd for Sahara. Med Good Growth 2020 vil vi fortsat styrke disse markedspositioner og samtidig øge vores indsats på markederne i

Amerika og Nordafrika. På disse markeder er vores fokus på innovation, investeringer og kompetencer.

Læs mere om, hvordan vi fokuserer på seks regioner, på side 22.



Vinde som ÉT globalt, samlet og effektivt 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.

Vi skal forbedre vores færdigheder og bruge de samme processer og værktøjer på tværs af organisationen. Vi vil fokusere på at styrke vores globale kategorier, opbygningen af brands, vores innovation på tværs af grænser og vores forretningsmæssige dygtighed. Vores marketingindsats vil blive mere global, og vi vil fremme innovation. Hele vores Supply Chain vil blive endnu mere effektiv, i takt med at vi skaber ÉN europæisk mælkepulje for at sikre en mere

helhedsorienteret anvendelse af vores mælk i hele Arla. Disse ændringer vil hjælpe os med at nå vores nye ambitiøse mål om at reducere omkostningerne med akkumuleret 400 millioner EUR over fire år.

Læs mere om, hvordan vi vinder som ÉT samlet Arla, på side 24.



Otte produktkategorier, hvor vi kan excellere og skabe værdi

De otte produktkategorier, vi prioriterer i vores strategi, Good Growth 2020, er fokuserede omkring Arla® brandet, Lurpak®, Castello® og Puck®. I et udfordrende marked har vi i 2016 leveret en enestående brandvækst, hvilket kan tilskrives vores fokuserede indsats inden for disse otte kategorier.



Uddybende beskrivelse på modsatte side.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands i 2016 på 5,2 procent drevet af:



Det markedsledende mejeri, som leverer sunde og naturligt gode produkter til verden.

4,5 %
2015: 2,5 %



En fødevarer i topklasse.

7,7 %
2015: 6,1 %



Ost med omhu og omsorg.

3,0 %
2015: 0,1 %



Vi hylder hverdagens kokke.

10,6 %
2015: 9,9 %

I 2016 så vi styrken i vores globale og strategiske brands. De klarede sig godt og overgik med en samlet volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 5,2 procent forventningerne om en samlet vækst på fire til fem procent.

Puck® er det brand, der klarer sig bedst, med en volumendrevet omsætningsvækst på 10,6 procent sammenlignet med 9,9 procent sidste år. Det kan primært tilskrives

enestående resultater i Mellemøsten og Afrika, hvor brandet nu er den førende smelteost på glas på tværs af alle de vigtigste markeder.

Lurpak®, vores førende brand inden for smør og blandingsprodukter, leverede en volumendrevet omsætningsvækst på 7,7 procent sammenlignet med 6,1 procent i 2015. Vi har i 2016 lanceret en global kampagne, "Game on, Cooks", som har øget bevidstheden

om brandet markant og styrket Lurpak® som det førende smørbrand.

Arla® oplevede en stærk volumendrevet omsætningsvækst på 4,5 procent, som primært kan tilskrives øget investering i innovative produkter og specialprodukter, f.eks. Arla Natural®, Arla Lactofree®, skyr og andre produkter med højt proteinindhold samt børneernæring som Arla Baby & Me®.

Vi har i 2016 inspireret til et større dagligt forbrug af specialoste til forskellige lejligheder. Vores Castello®-brand klarer sig godt på en lang række markeder, herunder særligt i Storbritannien, Australien og Sverige. Castello® opnåede en strategisk vækstrate på 3,0 procent i 2016, hvilket er et positivt resultat sammenlignet med sidste år.

Udvidelse af kategorien mælkebaserede drikkevarer

En vigtig strategisk satsning er at udnytte mulighederne på markedet for drikkevarer med en produktportefølje, som omfatter sunde mælkebaserede alternativer. Som støtte for væksten i Arla®-brandet havde vi succes med at opstille en ambition om at tredoble vores forretning uden for almindelig hvid mælk på drikkevaremarkedet frem mod 2020 fra 230 millioner EUR i 2015.

Det globale marked for mælkebaserede drikkevarer udgør ca. 100 milliarder EUR i årligt detailsalg, hvilket svarer til størrelsen af det globale marked for almindelig hvid mælk. Markedet for mælkebaserede drikkevarer vokser dog endnu hurtigere. Vi vil fremadrettet anlægge en mere strategisk tilgang til markedet for mælkebaserede drikkevarer og fordoble vores markedsandel for flydende mælkeprodukter.

Vores 2020-mål er at være den førende leverandør af mælkebaserede drikkevarer i Nordeuropa og en af de førende importører i Asien, Mellemøsten og Nordafrika.

Den moderne livsstil i byerne har ført til, at man overalt i verden spiser stadig flere snackmåltider og i højere grad får sin ernæring uden for hjemmet. Vi har ikke længere faste spisetider, flere og flere kvinder er kommet på arbejdsmarkedet og antallet af indbyggere i de større byer stiger. Vi ser derfor en stor mulighed i at tilbyde mennesker ernæring, når de har brug for den, baseret på de naturligt gode egenskaber i vores kvalitetsmælk. Vores mælk skal ikke kun kunne fås i literstore kartoner i supermarkedet, men bør også kunne nydes som en velsmagende drik på farten.

Udvidelsesplanerne for kategorien omfatter innovativ emballage, en mælke- og frugtdrik med brus, en mælke- og tedrik og en proteinberiget energidrik. Det vil give os nye omsætningsmuligheder uden for den traditionelle detailhandel.

Inden for drikkevarer har Arla haft succes med datterselskabet Cocio® og samarbejdet med Starbucks®, som har ført til lancering af kaffedrikke og nye innovative mælkebaserede drikkevarer i 2016.



Kategorien smør og blandingsprodukter er i hastig vækst

Kategorien smør og blandingsprodukter er afgørende for Arlas evne til at skabe Good Growth frem mod 2020. Det er i høj grad en branded kategori, og smør og blandingsprodukter bidrager derfor betydeligt til Arlas indtjening.

Samlet set har kategorien smør og blandingsprodukter udvist stærke resultater i 2016. Den volumen-drevne vækst var 10,5 procent i 2016 sammenlignet med negative vækstrater i 2015, og vi har derfor været i stand til at skabe større vækst end forventet. Vi har også været i stand til at øge vores markedsandel på størstedelen af vores markeder.

Vi opnåede en brand-markedsandel på 74,8 procent i denne kategori i 2016. Arla® og Lurpak® er vigtige brands for kategorien og står for 74,5 procent af den

samlede omsætning. Det er også de brands, som findes på vores vigtigste markeder. For Arla er de europæiske markeder og markederne i Mellemøsten og Afrika afgørende for kategorien smør og blandingsprodukter, idet 90,8 procent af den samlede omsætning kommer her fra.

Lurpak® bidrager særligt positivt til kategoriens vækst med et stigende salg og en International andel, som er vokset fra 12,7 procent i 2015 til 13,5 procent i 2016.

Hvis vi vil indfri vores vækstambition frem mod 2020 og blive førende i smørkategorien, skal vi opbygge førende markedspositioner, fremme vækst i kategorierne og styrke vores brands. Vi har en klar og konsistent strategi med forskellige initiativer, som skal

hjælpe os med at nå målet. Særligt Mellemøsten og Nordafrika udgør store muligheder for Arla, hvis vi fastholder vores stærke resultater.

Vores fokusområder for smør og blandingsprodukter er fortællingen

bag dem, innovativ emballage, fokus på selve produkterne og kommunikation. Vi påbegyndte denne rejse i 2016 med lanceringen af Lurpak® Spreadable Infusion-serien og vores nye globale kampagne "Game on, Cooks".





Fokus på seks regioner, som skal styrke og udvide vores tilstedeværelse

De seks regioner, der er identificeret som strategiske fokusområder i vores strategi, Good Growth 2020, er inddelt i to kommercielle zoner: Europe og International. Det giver det enkelte lands ledelse mulighed for at styrke det kommercielle fokus på kunder, forbrugere og kategorier understøttet af en stærk marketingindsats drevet fra globalt kategoriperspektiv.

Europe, som er vores vigtigste kommercielle zone, har bidraget med 66,1 procent af koncernens omsætning. Den kommercielle zone International omfatter Mellemøsten og Nordafrika, Rusland og andre, Amerika, Kina og Sydøstasien samt Afrika syd for Sahara og leverede 14,9 procent af

koncernens omsætning i 2016. Arla Foods Ingredients, vores voksende innovative valleforretning, bidrog med 5,7 procent af koncernens omsætning, mens omsætningen fra eksempelvis trading-aktiviteter udgjorde 13,3 procent af koncernens omsætning.

International opnåede den største volumendrevne omsætningsvækst på 9,5 procent i 2016, hvilket primært kan tilskrives stærke resultater i Afrika syd for Sahara, Kina og Sydøstasien.



Kina og Sydøstasien i kraftig vækst

Målet for Kina og Sydøstasien frem mod 2020 er at fastholde de høje vækstrater for at nå målet om en firdobling af omsætningen fra detailhandel og foodservice inden 2020 sammenlignet med 2015, hvor strategien blev lanceret. Vi er lige nu godt på vej til at nå dette strategiske mål med en vækst i salget på 32,4 procent til 158 millioner EUR i 2016 fra 120 millioner EUR i 2015.

Kina og Sydøstasien har en voksende befolkning og en hurtigt voksende middelklasse. Størstedelen af væksten sker i Kina, hvor vi fokuserer på en række produkt-kategorier for at imødekomme den stigende efterspørgsel efter mejeriprodukter. Arla sigter f.eks. mod at blive førende i ostekategorien i Kina med særligt fokus på foodservice. Vi vil endvidere bruge digitale platforme og e-handelsplatforme til at interagere med forbrugerne og handle med dem. En testversion af Arla ASCX Naifu®

blev lanceret i Kina i 2016, og e-handelskanaler og digitale kanaler spillede for første gang en central rolle i lanceringen.

Produktserien Arla Baby & Me® er et af vores flagskibe inden for økologiske mælkepulverprodukter til børn i aldersgruppen op til fem år. I 2016 lancerede vi en ny kampagne, som skal understøtte dette brand. Det var det første fælles initiativ med det kinesiske mejeriselskab Yashili, som er en del af Mengniu koncernen, og som vi har et tæt samarbejde med i denne vigtige kategori.

Kina er et afgørende marked for Arlas succes i regionen. Der er dog også andre markeder i Sydøstasien, som er tilsvarende vigtige for at fastholde vækstraterne. Bangladesh har i 2016 bidraget betydeligt til væksten i regionen med en volumendrevet omsætningsvækst for detailhandel og foodservice på 24,0 procent.



Ambitiøse mål i Mellemøsten og Nordafrika

Med Good Growth 2020 er det vores mål at fordoble omsætningen fra detailhandel og foodservice i Mellemøsten og Nordafrika inden 2020 sammenlignet med 2015, hvor strategien blev lanceret. Vi skal nå dette ambitiøse mål ved at øge salget af brandede produkter indenfor ost, smør, smørbar ost og flødeost i både detailhandel og foodservice og ved at udvikle vores forretning i Egypten, og så skal vi ind i drikke-kategorien med Arla® brandet.

Vi formåede i 2016 at nå en volumendrevet omsætningsvækst i regionen på 3,8 procent.

Puck®-serien er særligt populær og opnåede en volumendrevet

omsætningsvækst på 11,7 procent i 2016 sammenlignet med 9,4 procent i 2015 i regionen. Mellemøsten og Nordafrika har en befolkning på ca. 380 millioner mennesker. Mejeriprodukter indgår i de fleste måltider, der indtages i regionen, og er derfor en oplagt mulighed for Arla til at gøre en forskel. Vores Puck® produkt-sortiment udfylder et hul på markedet og hjælper den lokale forbruger til at lykkes ved middagsbordet. Puck®-brandet har også vundet en Gold Effie-pris ved en af verdens mest anerkendte marketingbegivenheder. Gennem Puck®'s website og sociale medier er mødre blevet hyldet som hverdagens stjernekokke.

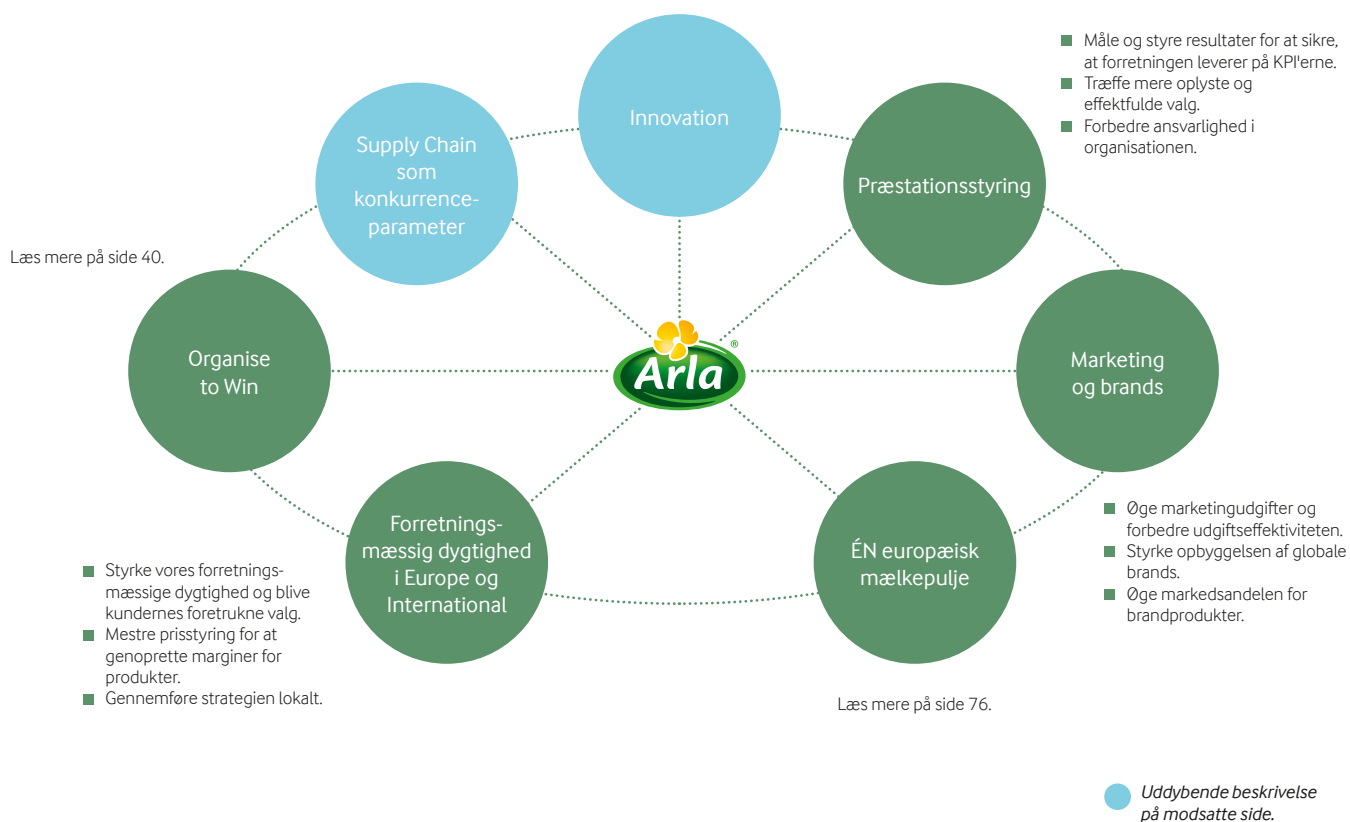




Vinde som ÉT globalt, samlet og effektivt Arla

At vinde som ÉT Arla kræver en løbende indsats for at samle Arla på tværs af forretningsfunktioner og kommercielle zoner. De strategiske satsningsområder er grundlaget og byggestenene til at skabe Good Growth frem mod 2020. Initiativerne monitoreres af organisationen, og vi kunne ved udgangen af 2016 konstatere, at fremdriften følger planen.

Good Growth 2020 byggesten til at vinde som ÉT Arla



"Organise to Win" er navnet på den omstrukturering af vores organisation, som blev gennemført i 2016. Omstruktureringen understøtter vores ambition om at skabe forretningsmæssig top-kompetance i Europe og International. Læs mere om omstruktureringen på side 40.

Præstationsstyring handler om at sikre, at forretningen lever op til KPI'erne i vores strategi, ved at følge op og være resultatorienteret og

der igennem aktivere hele organisationen. Det giver os databaseret objektiv indsigt i, hvordan vi styrer og administrerer vores forretning og justerer kursen. Det gør os i stand til at have bedre diskussioner og træffe skarpere beslutninger og hjælpe organisationen med at handle mere effektivt på et oplyst grundlag.

Et anden vigtig strategisk satsning for Good Growth frem mod 2020 er vores fokus på marketing og brands, understøttet af øgede

marketingudgifter i 2016 og et fortsat fokus på at øge vores brandandel. Læs mere på side 44.

Etablering af ÉN europæisk mælkepulje understøtter vores ambition om at kanalisere vores ejeres mælk ud til de markeder, hvor den kan tilføres størst mulig værdi uanset oprindelse. Læs mere om ÉN mælkepulje på side 76.

Vi skaber fremtidens mejeri gennem dristig innovation

Innovation er kernen i en brandfokuseret virksomhed, som har en bred produktportefølje. Arla har brug for innovation til at skabe fremtidens mejeri, bevare sin position i forhold til forbrugere og kunder over hele verden og være med på fremtidige trends. Konkurrencen bliver hårdere, og forbrugere har flere valgmuligheder, så innovation spiller en vigtig rolle i værdiforædlingen af vores mælk.

Forbrugere og kunder ønsker sunde, naturlige fødevarer, som er produceret ansvarligt. De ønsker adgang til fødevarer og oplysninger om dem gennem interessante kanaler, det kan være onlinebutikker, eller det at spise ude, lige som de selv vil kunne skabe produkter, som opfylder deres særlige behov, og de søger madinspiration. Innovation handler derfor ikke blot

om at udvikle nye produkter. Det handler også om at se emballage fra et nyt perspektiv og føje nye funktioner til produktporteføljen.

Det globale innovationsteam vil booste vores innovationer, og det nye Arla innovationscenter, som åbner i 2017, vil være omdrejningspunktet for dette. Deres vigtigste opgave er at finde nye metoder til at omdanne vores ejeres mælk til nye produkter med så høj værdi som muligt.

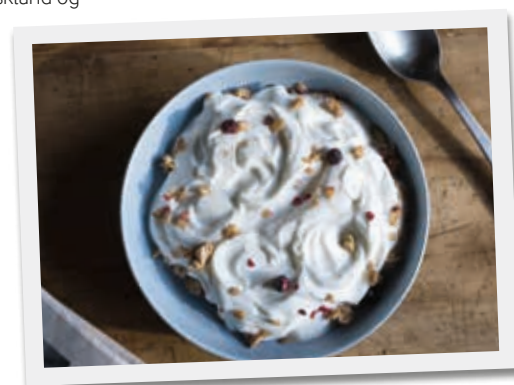
Ny videnskab og teknologi gør det muligt for os at omdanne mælk til nye former for mejeriprodukter. Vi kan nemmere skabe vækst og differentiere os fra konkurrenterne ved hele tiden at gentænke og udfordre, hvad forretningen er i stand til. Innovation handler om at løbe en risiko, og vi begår sommetider fejl, men vi lærer af vores erfaringer og bruger dem til at skabe nye idéer.



Et eksempel på, hvordan Arla har omdannet innovative idéer til en europæisk succes, er skyr. For nogle år siden var skyr en nyhed og et nicheprodukt. I dag er salget i eksplosionsagtig vækst med en vækstrate på 200 procent fra 2014 til 2016. Efter introduktionen af skyr i Storbritannien, Tyskland og Holland udgør salg uden for Danmark halvdelen af vores skyrforretning.

Det globale marked for skyr udgør ifølge det internationale konsulentfirma Future Market Insight flere milliarder EUR. Vi har derfor testet

skyr i Kina og Mellemøsten med gode resultater. Det næste skridt er at etablere en lokal produktion, som kan bringe velsmagende skyr ud til forbrugere på disse markeder.



Supply Chain gør os konkurrencedygtige

Vi har i 2016 forenklet og strømlinet vore Supply Chain-aktiviteter i ÉN samlet funktion, som omfatter produktion, indkøb, QEHS og logistik. Supply Chain er nu i en position til at opfylde mål for omkostninger, kvalitet og service og understøtte vores strategi, Good Growth 2020. Vi kan skabe kompetencecentre frem for at producere alle produkter i alle lande, skabe stordriftsfordele på globalt plan og udnytte vores mælkepulje på den bedst mulige måde.

Arla opstillede i starten af 2016 et ambitiøst mål om at reducere vores omkostninger med akkumuleret 400 millioner EUR over fire år. Alle forretningsfunktioner og kommercielle zoner skal bidrage til omkostningsbesparelserne over tid, men det indledende fokus vil være på omkostningsforbedringer i Supply

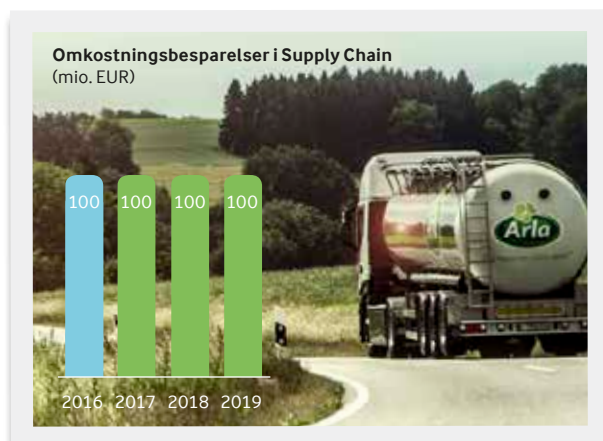
Chain. Supply Chain leverede i 2016 omkostningsbesparelser på 100 millioner EUR i overensstemmelse med målet og har klart vist, at det betaler sig at arbejde som ÉT integreret team.

Denne præstation var resultatet af mange faktorer, ligefra

enkeltprojekter på specifikke anlæg til omfattende strukturelle projekter, herunder omstrukturering af den indgående logistik i Tyskland med det nye central-lager i Heidenau og lukning af mejeriet Hatfield Peveler i Storbritannien.

Herudover har løbende effektiviseringsprogrammer har også leveret gode resultater. Vores omkostningsforbedringsinitiativer bygger på eksisterende effektiviseringsprogrammer, f.eks. LEAN, OPEX, Total Cost of Ownership, Design to Value og vores nettoarbejdskapital-projekt, Programme Zero.

Succesen i 2016 har dog ikke været uden betydelige udfordringer, og flere eksterne faktorer uden for vores Supply Chains kontrol har sat funktionen under pres. Supply Chain skal i henhold til strategien være mere forbrugerorienteret end nogensinde før, hvilket øger kompleksiteten på anlæggene gennem stadig flere produktserier. En anden udfordring var, at Supply Chain planlagde at behandle mere mælk i 2016, men Arla oplevede et fald i mælkeindvejen, hvilket påvirkede effektiviteten.



Arla fokuserer hvert år på syv essentielle mål, som kan understøtte vores strategiske mål. I 2016 var et af de essentielle mål at styrke førende markedspositioner i International, blandt andet i Mellemøsten, hvor vores brands er blandt de stærkeste i fødevarerbranchen. I 2017 vil vi fortsat have vores fokus på at opbygge førende markedspositioner i International målt på volumen og markedsandel.



Syv essentielle mål, der understøtter Good Growth 2020

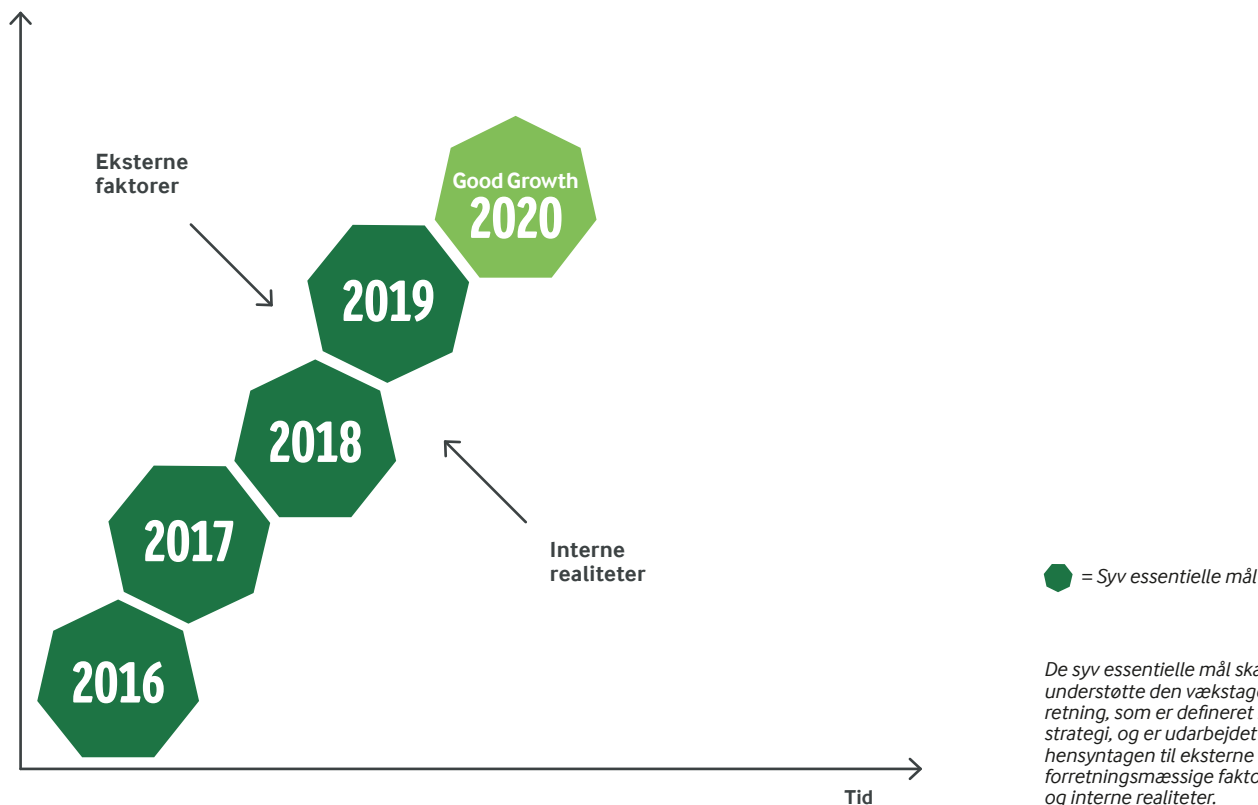
Vores årlige forretningsplan defineres som syv essentielle mål. Forretningsplanen må ikke forveksles med vores strategi. Den supplerer vores strategi med flere detaljer og aktiviteter, som kan implementeres og måles i løbet af 12 måneder. Vores syv essentielle mål er et middel til at levere vores strategi, Good Growth 2020, da de er afgørende for, hvad vi skal nå på vores vej til succes.

For at kunne levere stærke resultater til vores ejere og sikre en vellykket strategi fastlægger koncernledelsen hvert år syv essentielle forretningsmæssige mål, som efterfølgende skal godkendes af bestyrelsen.

De syv essentielle mål er et sæt klare og afstemte forretningsmæssige prioriteter, og der er en defineret og sammenhængende tilgang til at nå hvert af dem.

De syv essentielle mål udbredes til hele organisationen, så alle forretningsfunktioner og kommercielle områder definerer mål og aktiviteter i tråd hermed, hvilket sikrer, at alle teams er afstemte og leverer som ÉN samlet enhed.

Sammenhængen mellem vores syv essentielle mål og vores strategi



Syv essentielle mål for 2016

De syv essentielle mål er resultatet af vores årlige forretningsmæssige planlægningsproces og beskriver de vigtigste prioriteter for det kommende år, de vigtigste aktiviteter samt de tilhørende KPI'er og mål, som definerer succes. De syv essentielle mål anvendes i alle forretningsfunktioner og kommercielle zoner for at sikre, at vi lever op til vores vigtigste strategiske prioriteter som EN samlet enhed.

Mængder er afgørende

Mål: At afsætte yderligere 400 millioner kg ejermælk gennem produkter til detailhandelen og foodservice.

Status: 

Resultat: I 2016 leverede vi en volumendrevet omsætningsvækst på 2,7 procent, hvilket er lidt under vores mål på tre til fem procent. Vi har øget mængderne i detailhandel og foodservice med 341 millioner kg. Det er et resultat, som er meget tæt på målet, til trods for at de samlede mælkemængder har været mere end 800 millioner kg under det oprindeligt forventede. Det var i sidste halvdel af 2016 nødvendigt at finde en balance mellem mængde og pris i lyset af den stigende råvaremangel og hastigt stigende mælkepriser. Reduktionen i den forventede mælkeindvejning for 2016 er et eksempel på en ændring af det strategiske perspektiv.

Brands skal vokse markant

Mål: Skabe markant vækst for strategiske brands, som omfatter Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck®.

Status: 

Resultat: En volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 5,2 procent er ny rekord for Arla. I 2016 kan næsten hele væksten i vores kerneforretning inden for detailhandel og foodservice tilskrives vores brands. En intensivisering af salgindsatsen og øgede investeringer i marketing har betydet, at væksten i brandsegmentet drives af Arla®-brandet (4,5 procent), Lurpak® (7,7 procent), Castello® (3,0 procent) og Puck® (10,6 procent). Med en brandandel på 44,5 procent er andelen af de mest lønsomme produkter den højeste i mange år.

Peer performance for Centraleuropa skal forbedres*

Mål: At forbedre peer performance i Centraleuropa ved at fokusere på omkostningseffektivitet og brands samt eksportere mælk til detailhandel og foodservice uden for EU på konkurrencedygtige vilkår.

Status: 

Resultat: Forretningen leverede signifikante omkostningsforbedringer ifølge planen i Supply Chain på tværs af administrative og kommercielle funktioner samt ved at forbedre resultaterne for den tyske osteforretning markant. Vores brandpositioner voksede endvidere med 3,4 procent, hvilket er en solid præstation på et vanskeligt marked. Udsvingene i mælkeudbud og priser har været mere markant i Tyskland end i nogen anden region, og markedet er blevet endnu mere fragmenteret, vanskeligt og konkurrencepræget. Udfordringerne viste sig at være endnu større end forventet selvom nogle forbedringer er blevet synlige henimod års afslutningen.

Vores markedspositioner i International skal styrkes**

Mål: At styrke vores førende positioner i Kina, Amerika, Nigeria, Mellemøsten og Nordafrika målt på mængde og markedsandel.

Status: 

Resultat: Vi har i 2016 været i stand til at øge mængderne i disse International-regioner med 9,5 procent og med 10,7 procent i brandsegmentet. Kina og Sydøstasien voksede med 31,2 procent, Afrika syd for Sahara voksede med 15,8 procent, Mellemøsten og Nordafrika voksede med 3,8 procent, og Amerika voksede med 3,4 procent. Det er et resultat, vi er tilfredse med i et svingende år, hvor lave oliepriser har påvirket Mellemøstens og Nigerias økonomier, selvom det er under vores vækst mål på 15 procent.

Omkostningsniveauet skal reduceres strukturelt

Mål: At den volumendrevne vækst i omsætningen er >2,0 gange større end væksten i kapacitetsomkostningerne. At levere konverteringsomkostninger i produktionen på indeksniveau 98,5.

Status: 

Resultat: Vores store omkostnings-effektivitet skyldes til dels det meget store fokus på at drive en effektiv Supply Chain, men vores konverteringsomkostningerne er påvirket af den lave mælkemængde og når ikke målet på 99,2. Skalbarhed sikrer, at kapacitetsomkostningerne stiger langsommere end omsætningen. Vores skalbarhed opfyldte målet på >2,0 som følge af stram kontrol med kapacitetsomkostningerne. Vi har i 2016 nået 100 millioner EUR af vores nye ambitiøse mål om en omkostningsbesparelse på 400 millioner EUR i Supply Chain.

Pengestrømmene skal forbedres

Mål: At forbedre pengestrømmene for at opnå en gearing på 2,8-3,2 og frigive 130 millioner EUR*** fra nettoarbejdskapitalen.

Status: 

Resultat: I 2016 opnåede vi en gearing på 2,8, hvilket er i den lave ende af vores langsigtede mål om 2,8 til 3,4 og understreger koncernens stærke finansielle position. Med gevinsten fra salget af Rynkeby er gearingen 2,4. Vores primære nettoarbejdskapital, eksklusive ejermælk, er betydeligt forbedret, og vi frigjorde likviditet for 165 millioner EUR.

Andelsselskabet Arla skal styrkes

Mål: At etablere en proces med bestyrelsen, de nationale råd og repræsentantskabet for at skabe stærke ejerrelationer.

Status: 

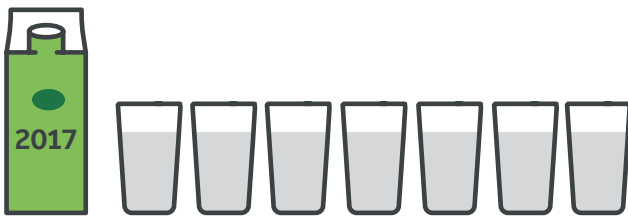
Resultat: Den nye ejerstrategi vil fremtidssikre Arla og sikre en kompetent og strømlinet grundlæggende ejerstruktur, som forener ejere på tværs af lande. Repræsentantskabet vedtog i oktober en harmoniseret struktur, en årskalender og at undersøge muligheden for at tilbyde andelshavere i Storbritannien og Centraleuropa direkte ejerskab i Arla Foods a.m.b.a. Det første element i strategien vil blive realiseret i 2017.

* Efter omstruktureringen hedder Consumer Central Europe nu Centraleuropa. Prioriteterne er uændrede.

** Efter omstruktureringen hedder Consumer International nu International. Prioriteterne er uændrede.

*** Ændret midt på året fra 150 millioner EUR pga. en højere omsætningsandel i International.

● Målet blev ikke nået.
● Målopfyldeelse for vigtige komponenter.
● Målet blev nået.



Syv essentielle mål for 2017

Vores evne til at omsætte de stigende priser til højere detailpriser er afgørende for vores succes. Vi skal fortsætte vores indsats for at forandre forretningen ved at prioritere lønsomme brandprodukter og holde en stram disciplin for omkostninger og likviditet, så vi er optimalt rustede til fremtiden. Vi vil understøtte disse ambitioner gennem et øget fokus på prisstyring, en styrket innovationspipeline, flere målrettede brandinvesteringer og gennem større effektivitet i vores Supply Chain og administrative omkostningsprogrammer.

Levere prisstigninger og fokusere på dækningsbidrag

Vi vil introducere forbedrede prisstyringsanalyser og -processer, som skal sikre tilfredsstillende detailprisstigninger for Europe og International på tværs af alle markeder og kategorier og optimere balancen mellem det højeste dækningsbidrag for vores produkter og minimal effekt på markedsandelen. Vi er overbeviste om, at kommerciel og økonomisk styring kan sikre vores ejere en konkurrencedygtig mælkepris samt en stærk peer group performance.

Kontrollere omkostninger, fremme driftseffektivitet og frigøre likviditet

Vi vil levere effektiv omkostningsstyring ved hele tiden at forbedre vores omkostningspositioner i Supply Chain og i administrative og kommercielle funktioner. Det er vores mål at have et indeks for konverteringsomkostninger i Supply Chain på <100 og fastholde en skalerbarhed på >2,0. Vi vil også fortsætte vores store fokus på at frigøre likviditet for at sikre, at vi har den nødvendige kapital til at finansiere vores strategi, Good Growth 2020. Vi vil i den forbindelse udvide vores vellykkede programmer for arbejdskapitalen, og vi har et langsigtet mål om at levere en finansiel gearing på mellem 2,8 og 3,4.

Tage modige skridt inden for brands og innovation

Vi er overbeviste om, at vi bedst sikrer øget fremtidig vækst og lønsomhed ved at øge omsætningsandelen for brandprodukter. Selvom vækstraten vil være under pres i 2017, grundet vores fokus på prisstigninger, vil vi forblive engageret i at opnå vores mål, hvor >45 procent af vores salg skal komme fra Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck® inden 2020. Vi vil med åbningen af det nye globale innovationscenter i år markant øge vores kortsigtede, mellemlange og langsigtede innovationspipeline. Vi vil også endnu en gang øge vores marketingudgifter for at fremme store globale satsninger på markeder og i kategorier, hvor vi opnår størst effekt.

Førerpositioner skal gøre en forskel i kategorierne mælk, yoghurt og pulver

Vi vil tydeligt demonstrere vores klare førerposition i vores største produktkategori. Vi vil stå for det bedste indenfor innovation og brandopbygning særligt inden for specialområder som økologi, laktosefri samt skyr og proteinprodukter. Vi planlægger også udvidede produktlanceringer på tværs af regioner, så førende produkter og kompetencer kan introduceres hurtigere på flere markeder. Vi vil fastholde vores fokus på at være nyskabende med ikke-genmodificeret foder og andre målrettede, innovative tiltag samt på at forbedre vores kundeservice. Endelig indebærer vores førerposition inden for kategorien for hvid mælk også, at vi gør det bedst inden for private label-produkter.

Skabe førende markedspositioner i International

Vi vil fremskynde væksten for vores globale kategorier og brands på markeder uden for Europa. Det gælder vækst både på et absolut niveau og gennem større markedsandele i fokusregioner. Det er vores mål at forbedre vores relevans i forhold til forbrugerne gennem større markedsinvesteringer og tættere partnerskaber med lokale distributører i både Mellemøsten, Nordafrika, Afrika syd for Sahara, Amerika, Kina, Sydøstasien og Rusland.

Vækstpartnerskaber med førende kunder

Vi vil styrke vores kundeorienterede forretning i hele Europa og fokusere på at vinde med førende kunder. Det kræver et særligt fokus på blandt andet vækst, lønsomhed, kunder, samarbejde om kategorier samt service. Vigtige initiativer vil være arbejdet med kategorier, fælles planer for kategorier og brands, samarbejde på tværs af funktioner for at fremme onlinesalg og udnyttelse af digitale muligheder. Inden for foodservice vil vi lancere en ny organisation i Europe.

Styrke den vigtige tyske markedsposition

Vi vil i 2017 styrke vores mest udfordrende marked, Tyskland, ved at udarbejde en vinderplan, gennemføre fokuserede kommercielle satsninger og forbedre den grundlæggende driftsstruktur. Et øget fokus på brands og innovation er afgørende for at forbedre kvaliteten og lønsomheden. I Supply Chain vil vi fokusere på at være konkurrencedygtige på omkostningerne og fortsætte vores indsats for at udvikle vores produktion.



Selskabsledelse

ONE

ONE er en kontinuerlig indsats for at forene Arla på tre niveauer:

ONE | Fælles Fokus

Kernen udgøres af de idéer og holdninger, som forener os, og som fungerer som drivkraften i alle vores handlinger.

ONE | Ensartet Lederskab

Fælles ledelsespraksis skaber ensartet ledelse.

ONE | Ensartede Funktioner

Funktioner forenes gennem arbejdsmetoder, som er omfattet af globale ONE-programmer.

Indhold

- 32** Rammerne for vores selskabsledelse
- 35** Inklusion og mangfoldighed
- 36** Koncernledelsen
- 38** Bestyrelsen
- 40** En global organisation, som er klar til fremtiden
- 41** Et levende andelsselskab, der er tro mod sine principper

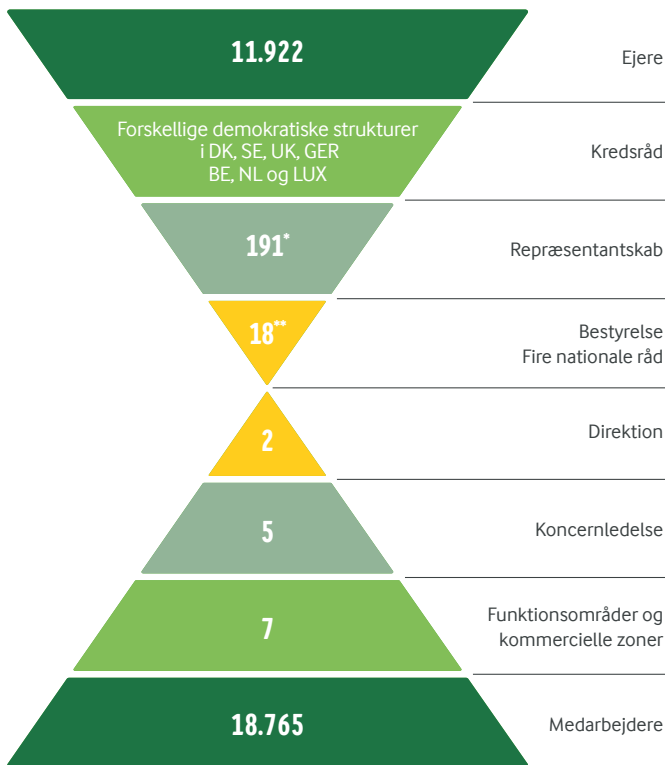
Rammerne for vores selskabsledelse

Arla er et andelsselskab, som ejes af mælkeproducenter. Dét at være et stort andelsselskab er et af vores vigtigste særkender. At drive virksomhed på tværs af syv ejerlande byder på både muligheder og udfordringer. I 2016 blev Arlas ledelsesstruktur styrket gennem en vellykket reorganisering af selskabets ledelse og en harmonisering af den andelsdemokratiske struktur.

God selskabsledelse betyder ansvarlig og gennemsigtig ledelse og koncernstyring med det mål for øje at skabe en holdbar værdiforøgelse. Vi er overbeviste om, at god selskabsledelse er afgørende for vores selskabs succes, og at det styrker vores ejeres og vores kollegaers tillid til koncernen.



Arlas ledelsesmodel



* Inklusive 12 medarbejderrepræsentanter.

** Inklusive tre medarbejderrepræsentanter.

"Arla er vokset i årenes løb gennem en række fusioner. Vi har de seneste år fokuseret på at afstemme grundlæggende principper. Det er noget af en bedrift. Nu er tiden så kommet til at harmonisere samarbejdet i vores demokratiske struktur."

Åke Hantoft, bestyrelsesformand

Andelsledelse

Arlas deokratiske struktur placerer beslutningskompetencen hos bestyrelsen og repræsentantskabet. Deres vigtigste opgaver er at udvikle ejerkredsen, værne om andelsdemokratiet, implementere beslutninger og udvikle kompetencer.

Ejere

11.922 mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxembourg og Holland udgjorde Arlas ejere i 2016. Som et andelsselskab har alle vores mælkeproducenter mulighed for at påvirke vigtige beslutninger. I takt med at vi har udvidet med nye lande, har ejerne valgt lokale repræsentanter til selskabets styrende organer.

Kredsråd

Hvert ejerland har sin egen demokratiske struktur, så der er forskellige lokale organisationer. Hvert andet år mødes andelshaverne lokalt i Danmark, Sverige, Storbritannien og Centraleuropa (Tyskland, Belgien, Holland og Luxembourg) for at sikre 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 191 medlemmer, heraf 179 andelshavere og 12 Arla kollegaer. Andelshaverne vælges hvert andet år, i ulige år. Repræsentantskabet træffer forskellige beslutninger, herunder om disponering af årets resultat, og vælger bestyrelsen. Repræsentantskabet mødes mindst to gange om året.

Bestyrelse

Bestyrelsen er sammen med repræsentantskabet ansvarlig for at træffe beslutninger vedrørende langsigtede strategier, store investeringer samt fusioner og opkøb. Bestyrelsen består af 15 valgte Arla mælkeproducenter og tre medarbejderrepræsentanter med den nødvendige viden, færdigheder og faglig ekspertise til at varetage deres opgaver. 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 til fordel for selskabets ejere, og for at træffe beslutninger, som vedrører ejerstrukturen.

I 2016 var mødeprocenten på bestyrelsesmøderne

98 %

Nationale råd

Arla har fire nationale råd, der fungerer som underudvalg til bestyrelsen og består af medlemmer af bestyrelsen samt medlemmer af repræsentantskabet. Der er nationale råd for de fire demokratiske områder Danmark, Sverige, Centraleuropa og Storbritannien. De har til opgave at tage sig af forhold, som er af særlig interesse for ejerne i hvert land.

Ny ejerstrategi

Repræsentantskabet tog i 2016 de første skridt til at udarbejde den nye ejerstrategi. Læs mere om den nye ejerstrategi på side 41.

Arla består af tusindvis af mennesker, som har et fælles ønske om at gøre en forskel i verden. Vi alle sammen spiller en vigtig individuel rolle i indsatsen for at nå vores mission og vision, men vi kan bedst sikre fælles succes, når vi står sammen som ÉT globalt selskab.

God selskabsledelse

Der blev i første halvdel af 2016 gennemført en omstrukturering af organisationen for at sikre en hurtigere, stærkere og mere ensartet gennemførelse af strategien, Good Growth 2020. Læs mere om omstrukturen af forretningen på side 40.

Direktion

Direktionen består af Arlas CEO og Vice CEO, som udpeges af bestyrelsen. De skal sikre den rette langsigtede vækst for selskabet set ud fra et globalt perspektiv, implementere koncernens strategi og følge op på årets mål. De 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.

Koncernledelsen

Koncernledelsen er ansvarlig for Arlas daglige drift og for at udarbejde strategier og planlægge den fremtidige driftsstruktur. Koncernledelsen er grupperet omkring specifikke funktionsområder så som Supply Chain, Marketing & Innovation, Human Resources & Corporate Affairs, Milk, Members & Trading og Finance, IT & Legal. Den omfatter også to kommercielle zoner: Europe og International. Koncernledelsens medlemmer er individuelt ansvarlige for at administrere deres respektive forretningsområder uafhængigt af deres overordnede ansvar. Koncernledelsens medlemmer holder hinanden orienteret om alle betydelige udviklinger inden for deres forretningsområder og afstemmer alle tværfunktionelle tiltag.

Funktionsområder og kommercielle zoner

Ledelsesteamene for funktionsområderne og de kommercielle zoner er Arlas 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 18.765 medarbejdere verden over, som er repræsenteret i Arlas bestyrelse og repræsentantskab.

Arlas vederlagsfilosofi

Vederlagspakken er designet til at sikre, at vi kan tiltrække og fastholde de rigtige ledere til de højeste niveauer og samtidig fremme både kortsigtede og langsigtede forretningsmæssige resultater. Det gør vi ved at tilbyde en vederlagspakke med den rette balance mellem en fast og en variabel løndel. Den konkurrencedygtige vederlagspakke gennemgås årligt af forskellige eksterne rådgivere baseret på markedsdatakilder.

Direktion

Vederlagspakken til medlemmer af direktionen 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. Den faste løndel består af en årlig grundløn, et pensionsbidrag og en tillægspakke med forskellige personalegoder. Den variable løndel består af både en årlig incitamentsordning og en langsigtet treårig incitamentsordning.

Medlemmerne af direktionen ansættes på vilkår, som følger internationale standarder, herunder med passende konkurrenceklausuler og fortroligheds- og loyalitetsbestemmelser.

Whistleblower-ordning

Arla er en organisation, som er meget bevidst om ansvarlighed og integritet. Arlas Code of Conduct indeholder generelle retningslinjer for, hvordan vi driver forretning. Derudover har Arla en whistleblower-ordning, så medarbejdere i alle enheder, der er majoritetsejede eller -kontrollerede af Arla, kan rapportere oplysninger om mulige problemer. Det er også en kanal, hvor man kan rapportere bekymringer om potentielle overtrædelser af Arlas Code of Conduct eller lovgivningen.

Arla har siden introduktionen af whistleblower-funktionen i 2012 modtaget 52 indberetninger. Indberetningerne kommer fra de fleste dele af organisationen og vedrører emner som revision, regnskab, tyveri, antistikkelse, underholdning samt sundhed og sikkerhed. Vi har haft 25 indberetninger via whistleblower-funktionen i 2016, hvoraf 15 har ført til yderligere undersøgelse. Der er blevet truffet relevante foranstaltninger afhængigt af resultatet af den nærmere undersøgelse. Halvdelen af indberetningerne er blevet klassificeret som upassende optræden over for en enkeltperson, hvilket betyder, at vi af juridiske grunde ikke har mulighed for at registrere eller behandle dem. Anmelderen er i stedet blevet orienteret om, hvem der skal kontaktes i HR-afdelingen.

Inklusion og mangfoldighed

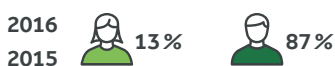
Hos Arla tror vi på, at inklusion og mangfoldighed er afgørende for vores forretning, og at mangfoldige teams skaber bedre kommercielle resultater. Vi definerer mangfoldighed bredt som forskelle mellem mennesker med forskellige baggrunde, mens inklusion handler om at værdsætte forskelle mellem mennesker for at skabe synergi. Vi stræber efter at være en inkluderende organisation, hvor der er plads til alle kollegaer uanset kulturel baggrund.

Mangfoldighed fra et ejerperspektiv

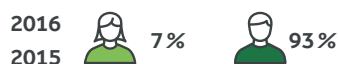
Arla har opstillet mål for antallet af kvinder i bestyrelsen i overensstemmelse med gældende lov. Da mænd er stærkt overrepræsenterede i vores branche, afspejler målet kønssammensætningen i vores ejerkreds. Vi anser repræsentantskabets kønssammensætning for at være repræsentativ for ejergruppen i lyset af den demokratiske valgproces, som finder sted hvert andet år.

I 2016 udgjorde antallet af kvinder i repræsentantskabet 13 procent sammenlignet med syv procent i bestyrelsen. Det er vores mål, at repræsentationen af kvinder i bestyrelsen efter valget i 2019 skal afspejle repræsentationen af kvinder i repræsentantskabet.

Kønsfordelingen i repræsentantskabet*



Kønsfordelingen i bestyrelsen**



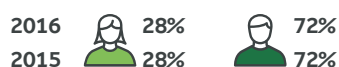
Vi stræber efter Good Growth 2020

Som en del af vores strategi, Good Growth 2020, stræber vi efter en sammensætning i de forskellige medarbejderteams, så højst 70 procent af medlemmerne i et team repræsenterer det samme sæt af kriterier. Disse kriterier omfatter nationalitet og etnisk baggrund, køn, generation, uddannelsesmæssig og erhvervs-mæssig baggrund.

Kønsfordeling i 2016

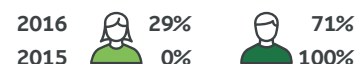
Vi har primært fokuseret på at rapportere kønssammensætning i 2016. Kvinder udgør 28 procent af Arlas samlede arbejdsstyrke, hvilket er en stigning i forhold til sidste år.

Kønsfordeling i Arla



Vi udpegede i januar 2016 to kvinder til koncernledelsen og bragte dermed repræsentationen af kvinder op på 29 procent. Det er en vigtig præstation, som har skabt grundlag for yderligere fremskridt.

Kønsfordeling i koncernledelsen



Vi har siden 2013 stræbt efter, at 20 procent af vores medarbejdere på director-niveau og derover skal være kvinder. Antallet af kvinder på director-niveau og derover blev forbedret en smule i 2016 og udgør efter den seneste omstrukturering 22 procent.

Kønsfordeling på director-niveau og derover



Eksempler på aktiviteter for at fremme inklusion og mangfoldighed i 2016

Vi har i 2016 arbejdet med forskellige initiativer, som skal fremme inklusion og mangfoldighed.

Relancering af "Vores lederskab"-konceptet

Vi har opdateret og relanceret "Vores lederskab"-konceptet, som skal sikre, at alle Arlas materialer er transparente og tilgængelige for alle. Opdateringen fastslår tydeligt, at godt lederskab er tilgængeligt for alle kollegaer uanset jobtype og organisatorisk placering, med klar vejledning i, hvordan man bedst udviser disse egenskaber, uanset hvor man er i sin karriere. Som støtte til relanceringen af "Vores Lederskab" er alle lederskab programmerne ændret, så de understøtter kollegaerne i at realisere deres fulde potentiale i Arla.

Future 15 Graduate Programme

Arlas "F15[®] Graduate Program" giver lovende kandidater mulighed for at opnå et bredt erfaringsgrundlag i Arla. Programmet indeholder tre globale jobrotationer i forskellige funktioner. I perioden fra 2015 til 2016, deltog kandidater fra 18 forskellige nationer med en lige fordeling af mænd og kvinder i Arlas ansøgningsproces. I 2015 udgjorde andelen af kvinder 50 procent sammenlignet med 75 procent i 2016. Til ansøgningsrunden for 2017 modtog vi 1.485 ansøgninger fra 72 lande med en ligelig kønsfordeling.

Talent Accelerator Programme

Vores "Talent Accelerator Programme" tiltrækker nogle af de dygtigste og mest ambitiøse unge ledere og giver dem mulighed for at udvide deres lederskabs evner. I 2016 blev lederne bedt om at nominere deres bedste mandlige og kvindelige talenter, så vi får en ligelig kønsfordeling. Det betyder, at et lige stort antal kvinder og mænd får mulighed for at deltage i programmet. 53 procent af de kandidater, som bestod deres vurdering, var kvinder, svarende til en stigning på 18 procent i forhold til året før.

* Undtagen medarbejdere, som indgår i repræsentantskabet.

** Undtagen medarbejdere, som indgår i bestyrelsen.

Koncernledelsen

Direktion

1

Peder Tuborgh

CEO

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

Fødselsår: 1963
 Nationalitet: Dansk

2005: CEO, Arla Foods

2002: Executive Group Director,
Arla Foods2000: Divisionsdirektør, Denmark
Division, Arla Foods1994: Marketingdirektør, Denmark
Division, MD Foods1990: Marketingchef, Danya Foods,
Saudi-Arabien1987: Produktchef,
MD Foods, Tyskland

2

Povl Krogsgaard

Vice CEO

Executive Vice President, Supply Chain

Fødselsår: 1950
 Nationalitet: Dansk

2004: Vice CEO, Arla Foods

2000: Executive Group Director,
Arla Foods1998: Executive Group Director,
MD Foods1994: CEO, Mejeriernes
Produktionsselskab1991: Direktør, Home Market Division,
MD Foods1989: Produktionschef,
Yellow Cheese, MD Foods1988: Chef for Home Market Division,
MD Foods

1987: Chef for Mejeriselskabet

1979: Danske Mejeriers
Fællesorganisation

Den øvrige koncernledelse

3

Natalie Knight

CFO

Executive Vice President,
 Finance, IT and Legal

Fødselsår: 1970
 Nationalitet: Amerikansk

2016: CFO, Arla Foods

2015: Senior Vice President, Group
Functions Finance, adidas2011: Senior Vice President, Brand and
Commercial Finance, adidas

2008: CFO, North America, adidas

2004: Vice President, Mergers and
Acquisitions and Investor Relations, adidas1999: Vice President, Head of Investor
Relations, adidas

1998: Investor Relations Manager, BASF

1995: Investor Relations Specialist,
Bankgesellschaft Berlin

4

Ola Arvidsson

CHRO

Executive Vice President,
 HR og Corporate Affairs

Fødselsår: 1968
 Nationalitet: Svensk

2007: CHRO, Arla Foods

2006: HR-chef Arla Foods

2005: HR Vice President, Unilever Nordic

2003: HR-direktør, Unilever Home and
Personal Care Europe

2001: HR-direktør, Unilever

2000: HR-direktør Lever Faberge Nordic,
Unilever1998: HR-direktør, Diverseylever Nordic,
Unilever

1995: HR-chef, Unilever

1988: Officer, Royal Combat Engineering
Corps, den svenske hær

5

Hanne Søndergaard

CMO

Executive Vice President,
 Marketing and Innovation

Fødselsår: 1965
 Nationalitet: Dansk

2016: CMO, Arla Foods

2012: Senior Vice President, Global
Categories and Brands, Arla Foods2010: Senior Vice President, Butter,
Spreads and Margarines and Arla Brand,
Arla Foods

2007: Vice CEO, Arla Foods UK

2001: Marketingdirektør, Arla Foods UK

1999: Sainsbury's BU Controller,
MD Foods UK PLC1996: Category Controller,
MD Foods UK PLC1994: Cheese Product Manager,
MD Foods UK PLC

6

Peter Giørtz-Carlson

Executive Vice President, Europe

Fødselsår: 1973
 Nationalitet: Dansk

2016: Executive Vice President, Europe,
Arla Foods2014: Executive Vice President, Consumer
UK, Arla Foods2011: Executive Vice President, Consumer
Denmark, Arla Foods2010: Vice CEO, China, Bestseller Fashion
Group2008: Administrerende direktør, Cocio
Chokolademælk A/S2003: Vice President, Corporate Strategy,
Arla Foods2002: Forretningsudviklingsdirektør,
Semco/Bravida1999: Managementkonsulent, Accenture
Strategy Practice

7

Tim Ørting Jørgensen

Executive Vice President, International

Fødselsår: 1964
 Nationalitet: Dansk

2016: Executive Vice President,
International, Arla Foods2012: Executive Vice President, Consumer
Central Europe, Arla Foods2007: Executive Vice President, Consumer
International, Arla Foods2001: Divisionsdirektør, Denmark Division,
Arla Foods

1999: Koncernprojektchef, MD Foods

1996: Forretningsdirektør, MD Foods do
Brasil/Dan Vigor

1993: Produktchef, Danya Foods

1992: Marketingchef, Frankrig, MD Foods

1991: Marketingassistent, Cheese Division,
MD Foods



Bestyrelsen

Åke Hantoft

Bestyrelsesformand

Fødselsår: 1952

Nationalitet: Svensk

Medlem af bestyrelsen siden 2000



Jan Toft Nørgaard

Næstformand

Fødselsår: 1960

Nationalitet: Dansk

Medlem af bestyrelsen siden 2000



Thomas Johansen

Fødselsår: 1959

Nationalitet: Dansk

Medlem af bestyrelsen siden 2002



Viggo Ø. Bloch

Fødselsår: 1955

Nationalitet: Dansk

Medlem af bestyrelsen siden 2003



Manfred Graff

Fødselsår: 1959

Nationalitet: Tysk

Medlem af bestyrelsen siden 2012



Jonas Carlgren

Fødselsår: 1968

Nationalitet: Svensk

Medlem af bestyrelsen siden 2011



Bjørn Jepsen

Fødselsår: 1963

Nationalitet: Dansk

Medlem af bestyrelsen siden 2011



Markus Hübers

Fødselsår: 1975

Nationalitet: Tysk

Medlem af bestyrelsen siden 2016



Palle Borgström

Fødselsår: 1960
Nationalitet: Svensk
Medlem af bestyrelsen siden 2008

**Heléne Gunnarson**

Fødselsår: 1969
Nationalitet: Svensk
Medlem af bestyrelsen siden 2008

**Johnnie Russell**

Fødselsår: 1950
Nationalitet: Britisk
Medlem af bestyrelsen siden 2012

**Manfred Sievers**

Fødselsår: 1955
Nationalitet: Tysk
Medlem af bestyrelsen siden 2013

**Jonathan Ovens**

Fødselsår: 1957
Nationalitet: Britisk
Medlem af bestyrelsen siden 2014

**Torben Myrup**

Fødselsår: 1956
Nationalitet: Dansk
Medlem af bestyrelsen siden 2006

**Harry Shaw**

Medarbejderrepræsentant

Fødselsår: 1952
Nationalitet: Britisk
Medlem af bestyrelsen siden 2013

**Ib Bjerglund Nielsen**

Medarbejderrepræsentant

Fødselsår: 1960
Nationalitet: Dansk
Medlem af bestyrelsen siden 2013

**Steen Norgaard Madsen**

Fødselsår: 1956
Nationalitet: Dansk
Medlem af bestyrelsen siden 2005

**Haakan Gillström**

Medarbejderrepræsentant

Fødselsår: 1953
Nationalitet: Svensk
Medlem af bestyrelsen siden 2015



En global organisation, som er klar til fremtiden

Arla annoncerede i februar 2016 betydelige strukturelle organisationsændringer, som vil sætte forretningen i stand til at nå sine ambitioner. Omstruktureringen omfattede en ny koncernledelse og mere effektive, globale og funktionsorienterede strukturer, som skal sætte markederne i stand til at styrke deres kommercielle og forbrugerorienterede fokus.

Arla er vokset betydeligt de seneste år, både organisk og i kraft af fusioner. Det forventes dog, at der vil blive produceret mere mælk på verdensplan, og Europa oplever lav vækst og pressede priser, så konkurrencen er benhård. Samtidig bliver forbrugernes behov mere forskellige, og kunderne forventer stadig bedre service. For at blive mere konkurrencedygtig har Arla ændret sine arbejdsgange, så de bliver mere agile og omkostningseffektive.

Den nye organisation er designet til at optimere Arlas resultater på et meget konkurrencepræget globalt marked for mejeriprodukter ved at styrke værdiskabelsen og øge den funktionelle effektivitet som beskrevet i strategien, Good Growth 2020. Den nye organisation fremmer en klar funktionsorienteret

ansvarsfordeling med effektiv udførelse gennem globale funktioner, og den fremmer mere samarbejdsorienterede arbejdsformer, samtidig med at vi reducerer dobbeltarbejde på tværs af lande. Arla nedlagde mere end 500 administrative stillinger på tværs af markeder, så de ikke længere var en del af forretningen med udgangen af juni. Vi forventer at opnå omkostningsforbedringen herved i 2017 og fremover.

En ny koncernledelse

Ændringerne startede i toppen af organisationen. Omstruktureringen blev sat i gang 1. marts med en ny koncernledelse opbygget omkring specifikke funktionsområder og kommercielle markeder og inddelt i to geografiske områder. Den nye direktion har syv medlemmer mod

ni medlemmer i den gamle direktion.

De væsentligste forandringer

Arla har strømlinet og forenklet den globale organisationsstruktur og prioriteret ressourcerne, så de understøtter arbejdsprocesserne i Good Growth 2020.

Efter omstruktureringen af forretningen baseres den nye driftsmodel på en funktionsorienteret logik med dybe kompetencer og en klar ansvarsfordeling. Modellen sikrer, at vores globale ambitioner afstemmes med markedrealiteterne, så vi kan skabe Good Growth på vores rejse mod 2020.

Med den nye organisation er ansvaret for marketing og innovation og for at udvikle globale

brands og kategorilederskab blevet overdraget til den øverste koncernledelse. Tilsvarende er der blevet dannet to kommercielle zoner: Europe og International. Det giver ledelsen for det enkelte land mulighed for at styrke det kommercielle fokus på kunder, forbrugere og kategorier understøttet af en stærk marketingindsats med rod i et globalt kategoriperspektiv.

Der er endvidere skabt ÉN europæisk mælkepulje og ÉN global Supply Chain-funktion med produktion, indkøb, QEHS og logistik, som skal sikre optimal anvendelse af vores mælk, global effektivitet og optimal udnyttelse af kapaciteten på alle vores 60 anlæg.

Driftsmodel: Fra gårdene til forbrugerne



Milk, Members & Trading

Fremmer ÉN global mælkepulje og sikrer et stærkt fokus på mælkeproducenterne.

Supply Chain

Blive ET andelselskab med globalt ansvar og stærkt kundefokus.

Marketing & Innovation

Fremme fokus på kategorier i hele Arla samt skabe stærke globale brands og øget værdi.

Europe

Ansvar for halvdelen af Good Growth 2020, forbedre synergier og skabe større værdi på vores europæiske markeder.

International

Være Arlas vækstmotor frem mod 2020 og fordoble omsætningen.



Human Resources & Corporate Affairs

Opbygge organisatoriske kompetencer, styre implementering af strategien og aktivere interessenter.

Finance, IT & Legal

Fremme resultatstyring og støtte Arla på rejsen mod globalisering.

Et levende andelsselskab, tro mod sine principper

Som et levende andelsdemokrati arbejder vi hele tiden på at videreudvikle vores demokratiske proces. I 2016 har vi gennemgået vores andelshaverstruktur og de demokratiske organer, som varetager andelshavernes interesser gennem valg, møder og beslutninger. Den nye ejerstrategi vil medføre ændringer i alle ejerlande de kommende år.

I 2015 besluttede bestyrelsen i samarbejde med repræsentantskabet at skabe en mere strømlinet struktur for Arlas andelsdemokrati. De mange fusioner mellem 2011 og 2015 udløste et behov for en strukturel ændring og ensretning af en række strukturer, hvilket er et naturligt skridt på vej mod harmonisering.

Den nye ejerstrategi skal videreudvikle Arla og ruste andelsselskabet til fremtiden baseret på princippet fra 1880'erne om "én ejer, én stemme – i et andels-selskab, som ejes og ledes af mælkeproducenter, for mælkeproducenter". Hovedparten af Arlas valgte repræsentanter var involveret i drøftelserne i løbet af 2016, herunder på repræsentantskabsmødet i oktober. På mødet vedtog de 191 valgte medlemmer

en vej fremad, som skal skabe en mere strømlinet demokratisk struktur i løbet af de kommende år. Målet er også fremadrettet at harmonisere processer for møder blandt Arlas andelshavere og repræsentanter og for valg af andelshavere til de forskellige organer.

Vi vil skabe en ensartet og gennemsigtig struktur

Andelsdemokratiet sikrer, at den enkelte andelshaver kan påvirke beslutninger i Arla og holde sig informeret om den forretningsmæssige udvikling. Strukturændringerne vil gøre ejerstrukturen mere ensartet og gennemsigtig på tværs af alle syv ejerlande. Mælkeproducenter i Storbritannien og Centraleuropa er i dag, i modsætning til mælkeproducenter fra Danmark og Sverige, ejere via

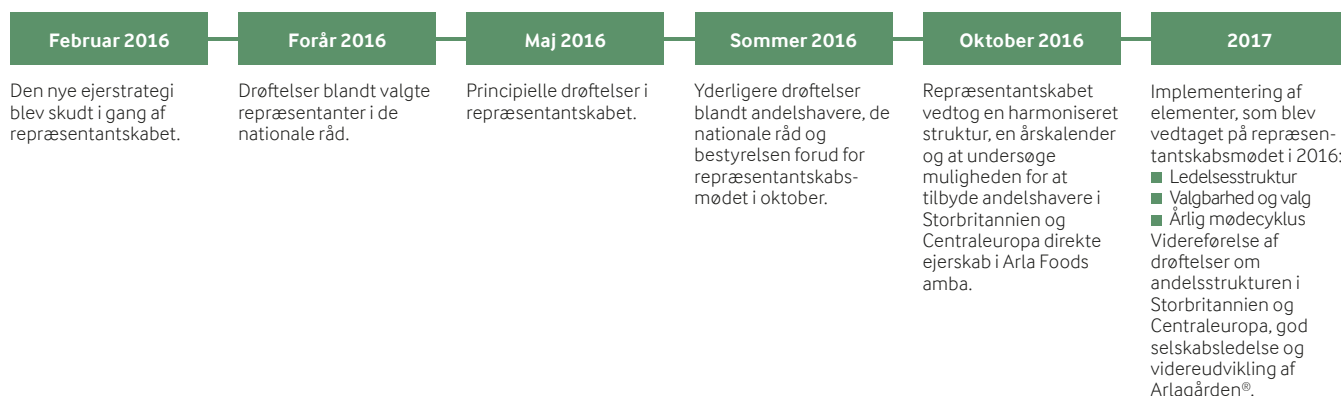
deres andelsselskaber, som så er medlemmer af Arla Foods amba. Repræsentantskabet har besluttet at undersøge muligheden for at tilbyde alle Arlas mælkeproducenter et direkte ejerskab i Arla Foods amba. Hvis dette viser sig muligt, skal den enkelte andelshaver og det enkelte andelsselskab tage stilling til spørgsmålet i en lokal, demokratisk proces.

Bedre kommunikation i hele koncernen

Et levende og sundt andelsdemokrati og engagerede andelshavere er afgørende for et stærkt ejerledet selskab. Det er derfor vigtigt, at harmoniseringen sikrer hurtig kommunikation og gennemsigtighed vedrørende beslutningsprocesser. Den nye struktur forventes også at styrke dialogen på tværs af koncernen.

Arbejdet med den nye ejerstrategi forventes at fortsætte i 2017. Specifikke prioriteter vil være at ændre vedtægterne, så de understøtter den nye struktur, samt på muligheden for direkte ejerskab for andelshaverne i Centraleuropa og Storbritannien.

Processen med den nye ejerstrategi





Resultater



Vores mælke-
producenter
forventer, at vi
værdiforædler
hvert eneste
kg ejermælk.

Indhold

- 44 Markedsoverblik
- 45 Regnskabsberetning
- 49 Finansielle forventninger
- 51 Nøgletal for fem år
- 52 Forretningssegmenter
- 54 Europe
- 55 International
- 56 Arla Foods Ingredients

Markedsoverblik

Mælkepriserne ved årets udgang var de højeste i to et halvt år og var steget markant i forhold til de lave niveauer midt på året. Mælkeproducenterne realiserede dog betydelige tab på deres gårde året igennem og bevarede, trods spirende optimisme på grund af højere priser, deres forsigtighed i lyset af de seneste års hårde prisudvikling.

2016 var et udfordrende og meget svingende år for den globale mejeribranche. Store udsving i det europæiske mælkeudbud var den primære drivkraft for mælkemængder og priser, mens det amerikanske udbud steg beskedent, og udbuddet i Oceanien fortsatte med at falde som følge af de lave globale mælkepriser, der karakteriserede markedet i de første syv til otte måneder af 2016. På de fleste markeder steg efterspørgslen i takt med bruttonationalprodukt (BNP) svarende til encifrede vækstrater i de fleste lande. Udviklingen omfattede også de fleste nye markeder og hovedparten af verdens olieeksporterende områder, f.eks. Mellemøsten og Afrika syd for Sahara, som oplevede en langsommere vækst end i de seneste år.

Det europæiske mælkeudbud voksede markant i årets første fire måneder som følge af afskaffelsen af EU's mælkekvote i april 2015. Mælkeproducenterne, som nu for første gang nogensinde kunne producere ubegrænsede mængder mælk, producerede fem procent mere mælk i årets første kvartal. Vækstraterne var størst i lande med en særlig stærk mejeribranche, herunder i Irland og Holland med vækstrater på henholdsvis 25 procent og 12 procent. Selvom disse stigninger aftog senere i første

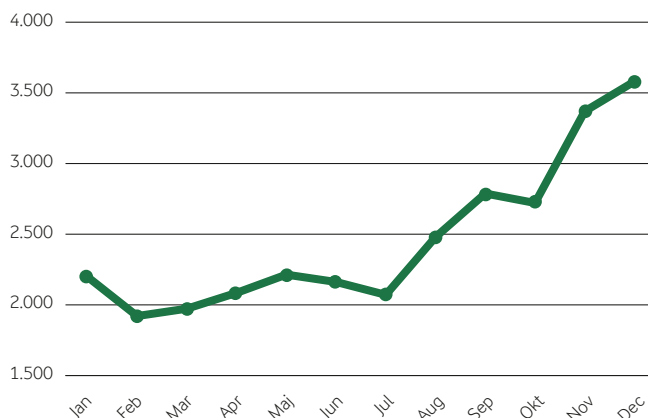
halvdel af 2016, fordi efterspørgslen ikke fulgte med, faldt afregningspriserne hurtigt og nåede historisk lave niveauer i maj til juni 2016. Begrænset påvirkning fra andre regioner betød, at GDT-priserne fulgte tendensen og sluttede på det laveste niveau i fem år ved udgangen af første halvdel af 2016 med priser på sødmælkepulver på 2.000 til 2.100 USD pr. ton.

I skærende kontrast hertil faldt mælkeudbuddet i Europa markant i anden halvdel af 2016, hvilket førte til de hurtigste stigninger i mælkepriserne nogensinde. Væksten i mælkeudbuddet, som var aftaget i andet kvartal, stabiliseredes for derefter af falde drastisk, efterhånden som året skred frem. Denne udvikling blev i store træk drevet proaktivt af mælkeproducenter, som hurtigt reducerede mælkeproduktionen med fem procent i fjerde kvartal på grund af uholdbare mælkepriser. I kølvandet på et rekord antal slagtninger, gårdlukninger og omfattende politisk lobbyvirksomhed introducerede EU også et interventionsprogram i et forsøg på at stabilisere markedet. Efter et hurtigt fald i mælkeudbuddet og uden målbar ændringer i efterspørgslen, begyndte mælkepriserne endelig at stige i anden halvdel af 2016. Forbedringerne begyndte for europæisk gul ost og smør som et direkte resultat af den stigende

råvaremangel på det europæiske mælke marked. Prisstigningen spredte sig hurtigt til europæiske pulverprodukter og derefter til andre industriprodukter, som handles på GDT. De globale markeder fulgte ikke helt med fra starten, men tendenserne udjævnedes ved årets udgang. Det medførte stigninger i råvarepriser på mellem 90 og 100 procent i Europa og 70 procent på GDT i løbet af syv måneder, hvilket fuldstændig vendte de seneste to års negative pristendens. Den samlede europæiske mælkeproduktion faldt med ca. én

procent i 2016 i forhold til 2015. Denne udvikling dækker dog over en markant overforsyning i første halvdel af året mod betydelige fald og i nogle kategorier en direkte mangel i anden halvdel af året. Mælkepriserne ved årets udgang var de højeste i to et halvt år og var steget markant i forhold til de lave niveauer midt på året. Mælkeproducenterne realiserede dog betydelige tab på deres gårde året igennem og bevarede, trods spirende optimisme som følge af højere priser, deres forsigtighed i lyset af de seneste års hårde prisudvikling.

Global Dairy Trade udvikling i 2016, sødmælkepulver (SMP)
(USD/ton)



Regnskabsberetning

Arla fastholdt en solid performance i 2016 trods meget svingende markeder for mælk. Omsætningen faldt som følge af det eksterne prismiljø, men vi reagerede på ændringen i mælkeindvejsningen ved at forbedre kvaliteten af vores omsætning gennem øget fokus på vores brands. Vi fortsatte med at fremme innovation for at sikre en holdbar vækst for vores brandede portefølje. Vi leverede finansielle resultater, som er over målene på de fleste KPI'er, med et nettoresultat på 3,6 procent af omsætningen (inklusive gevinst ved salg af Rynkeby), en volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brandprodukter på 5,2 procent og en stigning i brandmarkedsandelen til 44,5 procent. Arlaintjeningen for året var 30,9 EUR-cent/kg.

Arlas performance afspejler kun til en vis grad årets markedssvingninger. Det skyldes vores evne til at udnytte de lave mælkepriser i første halvdel af året til at udvide vores markedsandele og mængder på europæiske og internationale kernemarkeder. Koncernens performance var mindre stærk i anden halvdel af året, hvor vi traf en strategisk beslutning om at øge fokus på prisstigninger på bekostning af mængder, hvilket var drevet af en lavere mælkeleverance. Tilsvarende fokuserede vi på hurtigt at udbetale så meget som muligt til vores mælkeproducenter for at markedsforbedringerne hurtigst muligt slog igennem hos ejerne og i deres økonomi på gården.

Arlas mælkepriser afspejler et udfordrende og svingende marked

Det generelt lave prisniveau for industriprodukter, som kendetegnede det meste af 2016, påvirkede Arlas evne til at beskytte mælkeprisen til vores ejere. Med 29,0 EUR-cent/kg mod 32,0 EUR-cent/kg i 2015 var den gennemsnitlige acontomælkepris for 2016 9,4 procent lavere end i 2015. Det er dog vigtigt at bemærke, at udviklingen i acontopriserne oplevede et markant opsving i den sidste del af året drevet af øget fokus på priser. Mellem august og december 2016 annoncerede Arla acontomælkeprisstigninger på næsten

30 procent eller 7,25 EUR-cent/kg. Det er den hurtigste stigning i Arlas acontomælkepris nogensinde.

Arlaintjeningen faldt i 2016 med 8,3 procent til 30,9 EUR-cent/kg mod 33,7 EUR-cent/kg i 2015. Arlaintjeningen afspejler koncernens evne til at værdiforædle vores ejeres mælk og dermed vores evne til at skabe værdi gennem vores innovation, brands, omkostningsprogrammer, globale vækst og andre strategiske og driftsorienterede initiativer. Arlaintjeningen er et vigtigt redskab til at måle Arlas relative performance sammenlignet med konkurrenterne, hvilket sker gennem vores peer group-indeks, som er knyttet til vores mission.

Det foreløbige peer group-indeks for 2016 er 105. Det viser, at Arla i 2016 i gennemsnit genererede fem procent mere værdi pr. kg ejermælk end gennemsnittet for vores "peer group". Vores "peer group" omfatter alle offentligt tilgængelige konkurrenter på Nordeuropæiske markeder, og repræsenterer 80 procent af al den mælk, der produceres i området. "Peer group" indekset er et solidt instrument til måling af Arlas evne til at betale en konkurrencedygtig mælkepris på markedet. Vores strategiske ambition er at nå et peer group-indeks på 103 til 105 som angivet i vores strategi, Good Growth 2020.

Stærkt resultat understøttet af frasalg af Rynkeby

Arlas resultat fratrukket minoritetsinteressers andel voksede trods lavere omsætning og mindre mælkemængder med 20,7 procent for regnskabsåret 2016 til 356 millioner EUR fra 295 millioner EUR i 2015. Resultatet for 2016, fratrukket minoritetsinteressers andel, som procentdel af omsætningen var 3,6 procent mod 2,8 procent i 2015 og dermed over det tidligere kommunikerede mål på mellem 2,8 til 3,2 procent.

Vores resultat var påvirket af betydelige engangsposter i 2016. På den positive side øgede

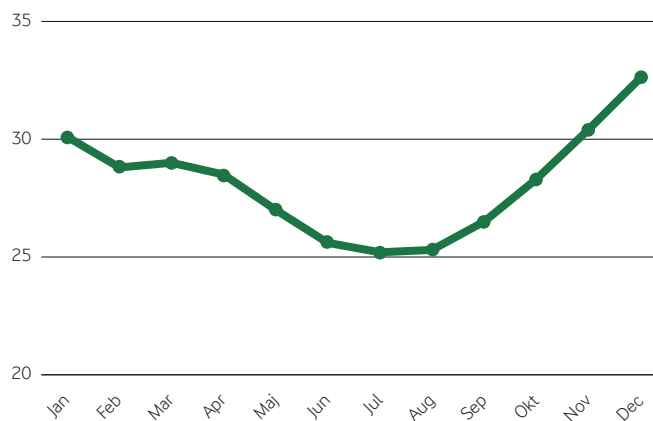
frasalget af Rynkeby resultatet med 1,2 procentpoint svarende til 120 millioner EUR. Nettoresultatet blev modsat påvirket af tab fra vores associerede selskab i Kina, Mengniu samt valuta tilgængelighed og devaluering i Nigeria. Trods en ugunstig indvirkning på årets resultat, har vi bevidst øget acontomælkeprisen i sidste kvartal af året med henblik på at støtte vores ejere.

Mælkemængden faldt med 2,2 procent efter et turbulent produktionsår

De samlede mælkemængder faldt 2,2 procent til 13,9 milliarder kg i 2016, mod en mælkeindvejsning på 14,2 milliarder kg i 2015.

Acontomælkepris i 2016

(EUR-cent/kg)



Mælkemængderne fra Arlas andelshavere faldt med 1,1 procent til 12.320 millioner kg fra 12.463 millioner kg i 2015. Kontraktmælk, specialmælk og mælk, der skal opfylde lokale markedskrav, faldt med 10,1 procent til 1.554 millioner kg mod 1.729 millioner kg året før.

Til trods for de store markedsudfordringer har kun få andelshavere valgt at forlade andelsselskabet på anden vis end gennem forventede udviklinger, såsom ophør med pensionering.

Omsætningen faldt med 6,8 procent i 2016

Der er fire primære komponenter, som bestemmer udviklingen i Arlas omsætning: mælkepriser, mælkemængde, produktsammensætning og valutakurser. Omsætningen faldt med 6,8 procent i 2016 til 9.567 millioner EUR mod 10.262 millioner EUR i 2015. Dette er primært resultatet af lavere mælkepriser, som har domineret markedet i årets første tre kvartaler. En ugunstig valutakursudvikling, særligt som følge af et svækket GBP i Storbritannien, der udgør 25 procent af koncernens omsætning, har også påvirket udviklingen i omsætningen negativt. Læs mere på side 91.

Prisstigninger i anden halvdel af 2016

Et stærkt prisfokus har muliggjort en stigning i acontoprisen på 7,25 EUR-cent/kg fra august 2016, og Arla var en af de første til at øge priserne. Dette er opnået gennem en hurtig konvertering af prisudviklingen på råvarebørsen til Arlas detail- og foodservice-kanaler samt vores brandforretning.

I 2017 forventes der fortsat prisstigninger indenfor detail- og foodservice-sektoren. Der er en

forsinkelse med at opnå prisstigninger i detailsektoren på grund af forskelle i forhandlingsvinduer for kontrakter på tværs af europæiske og internationale markeder. Dette gør sig særligt gældende i Tyskland, Storbritannien, Sverige og Danmark, hvor kontraktperioden i forhold til detailkunder varierer. Detailprodukter udgør 80 procent af Arlas forretning, hvoraf 44,5 procent er brandprodukter. Det gør vores forretnings sammensætning betydeligt mere branddrevet sammenlignet med konkurrenterne, og det har haft en negativ indvirkning på vores performance i forhold til konkurrenterne i anden halvdel af 2016.

Betydelige skridt mod at skabe en sund og struktureret forretning

Vi vil realisere vores strategi og skabe vækst i et svingende marked. Kernen i strategien er et fokus på at forbedre kvaliteten af vores omsætning gennem markant forøgelse i salget af brandprodukter og internationalt salg samt en fortsat stram omkostningsstyring.

Forbedring af kvaliteten i vores omsætning, styrkelse af leverancen fra brands og voksende internationale positioner

Forbedring af kvaliteten af vores omsætning er et af kerneelementerne i vores strategi, Good Growth 2020. Flere af vores produkter er historisk set blevet solgt via trading og andre råvarelignende kanaler. Det er stadig tilfældet for hovedparten af vores konkurrenter. Vi har valgt at kanalisere betydeligt mere mælk over til detail- og foodservice-sektoren for at komme tættere på forbrugerne, reducere salgsudsving og forbedre vores lønsomhed på mellemlang og lang sigt. Trods en

samlet lavere mælkeindvejning kunne Arla flytte mere end 340 millioner kg mælk fra trading til denne betydeligt mere lønsomme kanal. Det betød, at salgsvolumen for denne kanal steg med 2,7 procent i 2016.

Ud over skiftet til detailhandel og foodservice har Arla også et stort fokus på at øge markedsandelen for brandprodukter. Vi ser dette som vores største mulighed for maksimal værdiforædling af vores produkter. Forbrugerne betaler gerne en merpris for brands, de kender og har tillid til. De er mere loyale over for brands, som sikrer den rette balance mellem værdi, innovation og en positionering, de kan identificere sig med. Vi er derfor overbeviste om, at en konsekvent forbedring af den procentdel af salget, der kommer fra brandprodukter i vores produktportefølje, styrker vores position på sigt. I 2016 steg salgsvolumen for vores strategiske brandprodukter med 5,2 procent, hvilket er den største stigning nogensinde og dobbelt så stor som stigningen i 2015. Salget af brandprodukter udgør nu 44,5 procent af det samlede salg til detail- og foodservice-sektoren, hvilket er en stigning på 2,5 procent i forhold til 2015.

Til støtte for denne udvikling steg marketingudgifterne til 309 millioner EUR fra 283 millioner EUR i 2015. Et andet vigtigt strategisk fokusområde er at skabe vækst i vores Internationalforretning. 50 procent af Arlas omsætningsambition i Good Growth 2020 kommer fra en styrkelse af salget på vores mest lønsomme internationale markeder, hvor der er mangel på mælk, stor befolkningstilvækst og en voksende middelklasse, som kan understøtte en stigende efterspørgsel efter mejeriprodukter

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands i 2016



4,5%

2015: 2,5%



7,7%

2015: 6,1%



3,0%

2015: 0,1%



10,6%

2015: 9,9%

af høj kvalitet. Den volumendrevne omsætningsvækst for International var 9,5 procent i 2016. Selvom dette er under målet på 15 procent for året, er det stadig tilstrækkeligt til, at vi gradvist har kunnet skabe værdi for vores ejeres mælk og realisere en salgsandel for International på 18,0 procent mod 16,5 procent i 2015.

Et andet kommercielt nøgle segment, med en høj margin, er Arla Foods Ingredients. Salget i dette segment steg i 2016 grundet vækst i proteinsalget.

Som et resultat af skiftet til detailhandel og foodservice, brandprodukter og International-forretningen har Arla kunne reducere salget i den råvaredrevne trading-kanal til 2.936 millioner kg mælk. Denne kanal udgjorde 20,1 procent af salget mod 21,5 procent i 2015. Selvom et basissalg i denne kanal er vigtigt for den nødvendige fleksibilitet til at håndtere sæson- og efterspørgselsbestemte udsving, er Arla tilfreds med denne udvikling, som er helt i tråd med målet i vores strategi Good Growth 2020 om at reducere trading-andelen til mindre end 20 procent af salget inden 2020.

Fastholdelse af en stram omkostningsstyring

Som en forretning med lave marginer er fastholdelse af en stram omkostningsstyring og konsekvent optimering af processer afgørende for vores succes og konkurrenceevne. For at drage maksimal fordel af disse muligheder har Arla konstant fokus på at begrænse omkostningsstigninger i Supply Chain og administrationen så meget som muligt.

Arlas omkostninger omfatter tre store områder: produktion, salg og distribution samt administration.

Omkostningerne faldt med seks procent til 9.254 millioner EUR i 2016 mod 9.847 millioner EUR i 2015. Faldet på 593 millioner EUR kan primært tilskrives lavere mælkepris, mindre mælkemængder, besparelser og valutakurseffekter. Læs mere på side 92.

Udviklingen i KP'erne skalerbarhed og konverteringsomkostninger er imidlertid vigtigere for os end udviklingen i de enkelte omkostningsposter. De viser, hvordan vores omkostninger udvikler sig i forhold til ændringer i salgsvolumener. Vi overvåger løbende disse KP'er i hele koncernen på tværs af alle vigtige kommercielle områder og funktioner.

Skalerbarhed er en af Arlas vigtigste KP'er for omkostninger, idet vi mener, at det giver et objektivt udgangspunkt for at vurdere effektiviteten af vores samlede drift, når mælkemængderne stiger. Skalerbarhed er forholdet mellem volumendrevet omsætningsvækst og kapacitetsomkostninger. Kapacitetsomkostninger måler vores faste omkostningsgrundlag og dermed også grundlaget for måling af vores skalerbarhed. Vi ønsker, at vores volumendrevne omsætningsvækst hele tiden skal vokse dobbelt så hurtigt som vores kapacitetsomkostninger og dermed konsekvent forbedre vores marginer gennem stram omkostningsstyring. Arlas skalerbarhed i 2016 var >2,0, hvilket er i overensstemmelse med det opstillede mål og udtryk for en stram styring af kapacitetsomkostningerne. Vi gennemførte en omstrukturering af organisationen i første halvdel af 2016, hvorved mere end 500 administrative stillinger blev overflødiggjort for at fremme en funktionsbaseret og afstemt agenda i hele Arla. Hovedparten af de herved opnåede omkostningsbesparelser vil blive synlige i 2017.

Effektiviteten i Supply Chain, udtrykt ved vores konverteringsomkostningsindeks, måler, hvordan omkostningerne i Supply Chain har udviklet sig i forhold til håndterede mængder. Efter et stærkt første halvår betød den lavere mælkeindvejning i anden halvdel af året, at indekset for konverteringsomkostninger for året endte på 99,2. Målet var <98,5. Udviklingen er ikke desto mindre udtryk for en reduktion i omkostningerne for Supply Chain sammenlignet med året før til trods for inflation, mejerilukninger og stigende relative kapacitetsomkostninger i produktionen som følge af den lavere mælkemængde. Vores strategi understøtter vores ambition om at reducere konverteringsomkostningerne med et ambitiøst mål om omkostningsforbedringer på 400 millioner EUR. Alle zoner og funktioner skal med tiden bidrage til disse besparelser med et primært fokus på at reducere omkostningerne i Supply Chain. Effektiviseringsprogrammet blev skudt i gang i starten af 2016 og har givet besparelser på 100 millioner EUR i løbet af det første år.

Stærkt forbedrede pengestrømme

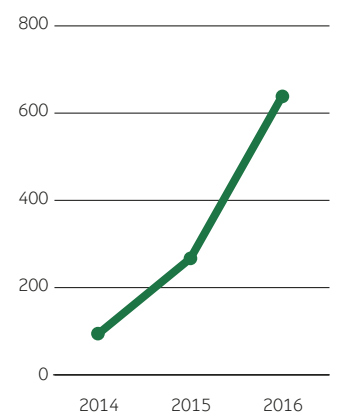
Arla leverede en meget stærk pengestrøm i 2016. Pengestrømme fra driftsaktiviteter steg med 20 procent til 806 millioner EUR mod 669 millioner EUR i 2015, primært på grund af en stærkere pengestrøm fra underliggende driftsaktiviteter, dvs. EBITDA, og forbedringer i nettoarbejdskapitalen.

Pengestrømme fra investeringsaktiviteter blev reduceret med 26 procent til -305 millioner EUR mod -410 millioner EUR i 2015, primært som følge af lavere investeringer i materielle aktiver. Det afspejler vores evne til at

udnytte produktionskapaciteten på eksisterende anlæg mere effektivt og har givet os en midlertidig reduktion i anlægsudgifterne. Arlas anlægsudgifter faldt med 25 procent til 263 millioner EUR fra 350 millioner EUR i 2015. Frasalget af Rynkeby bidrog ligeledes med 138 millioner EUR til Arlas pengestrømme fra andre investeringsaktiviteter.

Udviklingen betød, at de frie pengestrømme for 2016 voksede 239 procent til 639 millioner EUR, mod 267 millioner EUR i 2015, hvilket er en forbedring på 372 millioner EUR. De frigjorte midler blev delvist brugt til at finansiere en efterbetaling på 108 millioner EUR i relation til resultatdisponeringen for 2015. Det er helt i tråd med vores praksis om at udbetale én EUR-cent/kg ejermælk til vores andelshavere. Endvidere blev der udbetalt 22 millioner EUR fra individuel kapital til mælkeproducenter, som valgte af forlade andelsselskabet eller gå på pension. Det resterende beløb blev

Udvikling i frie pengestrømme (mio. EUR)



anvendt til tilbagebetaling af gæld, hvilket har forbedret vores finansielle position betydeligt.

Opbygning af en stærk finansiell fremtidig position

Vores stærke pengestrømme havde en gunstig indflydelse på vores nettogældsposition og var med til at sikre os en sund gearing på 2,4 (inklusive frasalget af Rynkeby) ved årets udgang, mod 3,3 i 2015.

Koncernen har en stærk og forbedret finansiell position og solide relationer til kreditinstitutioner. Finansiell gearing er den vigtigste KPI i Arlas balance, fordi den anvendes af eksterne parter til at måle vores finansielle styrke og kreditværdighed. Den beregnes som forholdet mellem nettorentebærende gæld og lønsomhed, dvs.

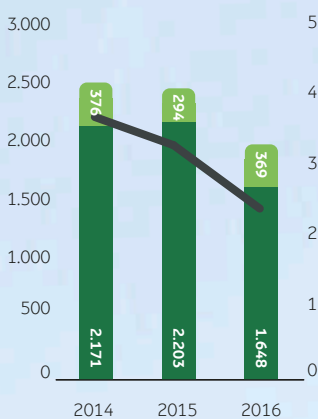
EBITDA, og begge komponenter blev forbedret i 2016 som udtryk for Arlas stærke fokus på pengestrømme. Den nettorentebærende gæld (eksklusiv pensionsforpligtelser) faldt med 25 procent til 1.648 millioner EUR i 2016, mod 2.203 millioner EUR året før. EBITDA (inklusive frasalget af Rynkeby) blev forbedret med 11 procent til 839 millioner EUR i 2016, mod 754 millioner EUR i 2015. Arlas finansielle gearing blev forbedret i 2016 til 2,4 sammenlignet med 3,3 i 2015. Dette overstiger vores langsigtede mål om en gearing mellem 2,8 og 3,3 hvilket understøtter koncernens stærke finansielle position. Det understøttes af en forbedret soliditet på 34 procent.

Opbygning af en stærk balance for fremtiden gør det muligt for Arla at

træffe strategiske valg og udnytte muligheder, så vi kan opfylde vores strategi, Good Growth 2020, og dermed sikre den højeste mulige mælkepris for vores mælkeproducenter. Vores resultater og evne til at betale en konkurrencedygtig mælkepris til vores mælkeproducenter i 2016 og samtidig styrke vores finansielle position betydeligt skyldtes primært forretningens strenge økonomiske disciplin og målrettede indsats for at kanalisere større mælkemængder til mere lønsomme produkter. Efter omstruktureringen i 2016 er vi blevet et endnu stærkere andelselskab både driftsmæssigt og økonomisk og i vores tankesæt. Det giver os det nødvendige momentum til at skabe Good Growth frem mod 2020.

Nettorentebærende gæld og gearing

(mio. EUR)



- Gearing
- Pensionsforpligtelser
- Nettobærende gæld eksklusiv pensionsforpligtelser



Finansielle forventninger

Vi er sikre på, at den forbedrede kvalitet af vores forretning, den nye organisationsstruktur samt vores strategi har styrket vores position og vil sætte os i stand til at udnytte det fulde potentiale på markedet i 2017, i takt med at det udvikler sig og bliver stadig mere globalt.

En lavere og potentielt mere svingende økonomisk vækst i 2017

I Arla tager vi hul på 2017 med en forventning om et lidt lavere BNP for de fleste markeder end i 2016, særligt på nye markeder, hvor olieproducerende regioner stadig står over for en række økonomiske udfordringer. I den vestlige verden rummer nylige og kommende politiske valg potentielle protektionistiske strategier, som kan få betydning for både handelspolitikken, skattepolitikken og de økonomiske politikker på mange europæiske og globale markeder.

Ekspertforudser mere stabile mælkepriser i 2017

De betydelige stigninger i industripriserne i tredje og fjerde kvartal i 2016 ventes at føre til tilsvarende detailprisstigninger i Europa og på andre globale markeder i 2017. Det forventes, at prisstigninger også vil slå igennem i forbrugerpriserne.

Ser man tilbage, var prisstigningerne i anden halvdel af 2016 primært foranlediget af den europæiske nedgang i mælkeudbuddet, hvilket førte til øget råvaremangel. I modsætning til tidligere priscykluser i 2007 til 2008 og 2012 til 2013, hvor den globale efterspørgsel var den vigtigste drivkraft for prisstigningerne, var prismekanismen i 2016 udbudsdrivet. Her i 2017 vil det

blive et spørgsmål om, hvordan vi skal reagere på de stigende mælkepriser i markedet, og hvor hurtigt mælkeindvejen vil rette sig op igen. Ændringer i love og regler, som f.eks. EU's fosfatregler og anden miljølovgivning, vil sandsynligvis påvirke balancen mellem udbud og efterspørgsel negativt i 2017.

Eksterne eksperter mener nu, at lavere mælkemængder bliver en vigtig drivkraft for en mere stabil prissætning i forhold til, hvad vi oplevede i andet halvår af 2016. Vi forudser ikke, at der vil ske væsentlige ændringer i de globale forbrugsmønstre eller store skift i de globale samhandelsmønstre i løbet af 2017.

Omsætningsfremgang i 2017

Arlas omsætning forventes at stige både i absolutte tal og kvalitativt i 2017. Den relative omsætningsvækst forventes at være encifret og primært drevet af prisstigninger fra år til år. Med hensyn til kvaliteten forventer vi fortsat vækst i 2017 i vores strategiske brands og dermed generelt for branddelen af vores forretning.

I 2017 forventer vi, at mælkeindvejen fra andelshaverne vil være på nogenlunde samme niveau som i 2016, men på grund af de volatile markedsforhold er dette usikkert. Stigningerne i mælkepriserne over årsskiftet forventes at påvirke

mælkeproduktionen positivt, men hvorvidt og hvornår stigningen i mælkeindvejen rent faktisk sker er meget svært at forudsige.

Som følge af den forventede reducerede mælkeindvejning forventer vi, at vores volumen-drevne væksttal aftager i forhold til de høje niveauer i 2016. Vi oplever stadig solid vækst i vores lønsomme og strategisk vigtige brandforretning samt vores internationale forretning målt i forhold til den samlede omsætning. Vi vil i 2017 fortsætte med at investere mere i vores strategiske brandpositioner, der underbygger vores langsigtede strategiske ambition om at skabe værdi gennem brands.

Hvis vi skal have succes i 2017, skal vi sikre både lønsomhed og vækst for vores brands. Det kræver, at vi bliver i stand til at sætte priserne yderligere op og sikrer kraftig vækst for vores brandprodukter gennem målrettet innovation. Derudover ønsker vi at skabe effektivitetsforbedringer og frigøre likviditet i vores forretning. Fokus for vores vækst er at konsolidere og udnytte vores stærke position på mælke-, yoghurt- og pulvermarkedet, samtidig med at vi kommer i front på nye områder i det internationale markedssegment.

Som følge af den lavere mælkeindvejning og en fortsat positiv

udvikling i vores brandforretning forventer vi at se trading-andelen af vores forretning forblive under 20 procent.

Omkostninger stadig i fokus, men lavere mængder kan trække ned

Vi vil i 2017 fastholde vores skarpe fokus på at levere i tråd med omkostningsplanen. Vi fik i 2016 og tidligere år bekræftet, at et konsekvent og klart fokus på at nedbringe omkostningerne skaber resultater. Målet er et forhold på 2:1, altså at den volumendrevne omsætningsvækst skal stige dobbelt så hurtigt som vores kapacitetsomkostninger, dvs. niveauet af vores faste omkostninger. Dette vil blive en udfordring i 2017, hvor vi forventer en lavere mælkemængde og lavere samlet vækst. Andre omkostningstiltag, f.eks. for konverteringsomkostninger og administrative omkostninger, vil imidlertid blive mere og mere relevante.

I Supply Chain fastholder vi vores fokus på at overholde de planlagte omkostningsprogrammer og holde den underliggende KPI, konverteringsomkostninger på eller under indeks 100.

Fortsat skarp likviditetsstyring i 2017

I 2017 er forventningerne til vores likviditet fortsat positive, og vi forventer at kunne bygge videre på

Finansielle forventninger

	Faktisk 2016	Forventninger til 2017
Peer group performance (peer group-indeks)	105*	103-105
Mælkemængde (mia. kg)	13,9	~13,9
Omsætning (mia. EUR)	9,6	10-10,5
Resultat	3,6%**	2,8-3,2%
Gearing	2,4**	2,8-3,4
Volumendrevet omsætningsvækst inden for strategiske brands	5,2%	1-3%
Brand markedsandel	44,5%	>45%
International andel	18,0%	>20%
Trading andel	20,1%	<20%

* Peer group-indekset er foreløbigt.
** Inklusiv gevinst fra salg af Rynkeby.

de seneste års gode udvikling. Vi vil fortsat fokusere på at forbedre vores arbejdskapital fra år til år og give koncernen mulighed for at drive forretningen med en synligt lavere bunden arbejdskapital på trods af den stærke internationale vækst.

Vi forventer, at 2017 bliver endnu et år med forbedringer i den finansielle gearing og andre KPI'er relateret til balancen og likviditeten. Gearingen forbliver inden for det angivne langsigtede mål på 2,8 til 3,4, opgjort som forholdet mellem nettorentebærende gæld og rentabilitet, dvs. EBITDA.

Inden for disse rammer forventer vi at se en markant stigning i vores anlægsinvesteringer i 2017. Det sker efter to år med lave investeringsniveauer på grund af den økonomiske stilling. Vores anlægsinvesteringer vil efter planen stige fra 263 millioner EUR i 2016 til ca. 335 millioner EUR i

2017. De fleste investeringer er rettet mod opgraderinger af produktionsudstyr, som vil øge lønsomheden for produkter, som sælges på markeder som Tyskland, Storbritannien, Danmark, Sverige, Holland og Finland, samt mod produktionsanlæg, som leverer høj kvalitetsmejeri produkter til Arlas nye markeder uden for EU. Det gælder for eksempel: Rødkærsbro, som er et af de førende mozzarella-mejerier i verden, Danmark Protein, som fremstiller protein, laktose og andre værdiforædlede vallebaserede ingredienser til den globale fødevarerindustri, et flødeostmejeri i Holstebro, som lancerer nye og innovative emballagedesign, og endelig investeringer i bedre energieffektivitet på alle produktionsanlæg. Vi vil vise, hvor stor en indsats vi gør for at implementere vores strategi, Good Growth 2020, ved at investere i vores strategiske markeder og prioriterede produkter.

Det, at vi kan gennemføre denne markante stigning i anlægsinvesteringerne, er et tydeligt udtryk for vores vellykkede stramme likviditetsstyring i de seneste år, som har givet os økonomisk frihed til at gå målrettet efter vores langsigtede strategi.

Resultat forventes at ligge 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 andelshavere via acontomælkeprisen og sigte mod en overskudsandel for 2017 i intervallet 2,8 til 3,2 procent. I lighed med tidligere år forventer vi, at sæsonudsving i vores aktiviteter vil få betydning for halvårsresultatet i 2017. Vores målsætning for resultatet gælder for hele året, hvorfor halvårsresultatet for 2017 kan lande enten over eller under målet for hele året.

Koncernledelsen har præsenteret syv essentielle mål for 2017, som sikrer at vi kan honorere aktuelle forretningsmæssige målsætninger og skabe vækstmuligheder for fremtiden. Læs mere på side 29.

Nøgletal for fem år

	2016	2015	2014	2013	2012
Indvejning af rå mælk (mio. kg)					
Indvejet rå mælk fra ejere i Danmark	4.728	4.705	4.550	4.508	4.419
Indvejet rå mælk fra ejere i Sverige	1.909	1.995	2.035	2.016	2.059
Indvejet rå mælk fra ejere i Tyskland	1.758	1.741	1.526	1.332	685
Indvejet rå mælk fra ejere i Storbritannien	3.210	3.320	3.088	1.254	286
Indvejet rå mælk fra ejere i Belgien	515	531	403	253	53
Indvejet rå mælk fra ejere i Luxembourg	144	130	119	111	27
Indvejet rå mælk fra ejere i Holland	56	41	17	-	-
Indvejet rå mælk fra andre	1.554	1.729	1.832	3.202	2.881
Indvejet rå mælk i alt	13.874	14.192	13.570	12.676	10.410
Antal ejere					
Ejere i Danmark	2.877	3.027	3.144	3.168	3.354
Ejere i Sverige	2.972	3.174	3.366	3.385	3.661
Ejere i Tyskland	2.461	2.636	2.769	2.500	2.911
Ejere i Storbritannien	2.485	2.654	2.854	2.815	1.584
Ejere i Belgien	852	882	997	529	501
Ejere i Luxembourg	218	221	228	232	245
Ejere i Holland	57	56	55	-	-
Antal ejere i alt	11.922	12.650	13.413	12.629	12.256
Arlaindtjening					
EUR-cent/kg ejermælk	30,9	33,7	41,7	41,0	36,9
Nøgletal (mio. EUR)					
Resultatopgørelse					
Omsætning	9.567	10.262	10.614	9.870	8.479
EBITDA*	839	754	681	737	597
EBIT	505	400	368	425	336
Finansielle poster, netto	-107	-63	-30	-88	-70
Årets resultat	356	295	320	300	255
Årets konsolidering					
Indskudskapital	30	31	39	43	38
Fælles kapital	193	141	171	131	63
Efterbetaling	124	113	104	121	149
Balance					
Aktiver i alt	6.382	6.736	6.613	6.187	5.828
Langfristede aktiver	3.714	3.903	3.774	3.427	3.273
Kortfristede aktiver	2.668	2.833	2.839	2.760	2.555
Egenkapital	2.192	2.148	1.874	1.708	1.463
Langfristede forpligtelser i alt	1.742	2.084	2.137	2.189	2.049
Kortfristede forpligtelser i alt	2.448	2.504	2.602	2.290	2.316
Nettorentbærende gæld inkl. pensionsforpligtelser	2.017	2.497	2.547	2.394	2.298
Nettoarbejdskapital	831	999	928	906	790
Pengestrømme					
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	806	669	511	342	510
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter	-167	-402	-416	-470	-715
Frie pengestrømme	639	267	95	-128	-204
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter	-624	-274	-93	110	235
Investeringer i materielle aktiver	-263	-348	-429	-505	-444
Køb af virksomheder	-	-29	15	-	-39
Finansielle nøgletal					
EBIT-margin	5,3 %	3,9 %	3,5 %	4,3 %	4,0 %
Gearing*	2,4	3,3	3,7	3,2	3,9
Rentedækning	11,4	13,2	8,2	11,1	11,5
Soliditet	34 %	31 %	28 %	28 %	25 %

Se ordliste på omslagets indvendige flap.
*Inklusiv gevinst fra salg af Rynkeby.

Forretnings-segmenter



Closer to Nature™

Arita® has over 130 years of professional dairy experience, developed a unique quality programme, Arita Guardian, to ensure consistently high quality milk. Pursuing a concept of "Closer to Nature™", Arita® is one of the leading dairy companies in Europe. This organic milk is sourced from a selected group of farms, ensuring that every drop of organic milk is pure and natural.

Arita®拥有超过130年专业乳制品经验，秉承了独有的质量管理体系Arita Guardian，坚持贯彻“Closer to Nature™”理念，成为欧洲领先的乳制品企业。Arita®奶源均来自丹麦精选牧场，确保每一滴牛奶纯净天然，无添加。

Country of Production: Denmark
产地：丹麦
Produced by Arita Food A/S, DK-4250 Vib
生产商：丹麦奥德利食品公司
进口商地址：北京朝阳区三里屯路11号
Customer Hotline 品牌服务热线：420-120-1234
www.arita.com.cn

Instructions: Store in a cool and dry place. After opening keep refrigerated at 2°C - 4°C and use within 5 days. Please don't heat milk with package in microwave.
贮藏方法：请置于阴凉干燥处，开封后请冷藏于2°C - 4°C，保质期5天。请勿用微波炉加热。

Arla er verdens fjerde største mejeriselskab målt på mælkeindvejning. Vores aktiviteter dækker alle kontinenter og er blevet strømlinet i 2016, så de afspejler vores kerneforretning og strategiske målsætninger. De er inddelt i tre primære forretningssegmenter: Europe, International og Arla Foods Ingredients. Vores forretningssegmenter er organiseret, så de tilfredsstillende behovene på de forskellige markeder bedst muligt og drager fordel af globale synergier under hensyntagen til lokale forskelle.



*Omsætningen for Trading og øvrige vises ikke som et særskilt segment, fordi det er knyttet til salg af overskydende mælkemængde.

Europe

"Vi har skabt en stærk start for Good Growth 2020 i Europa med en betydelig vækst i brands og øgede markedsandele på flere markeder og i flere kategorier. Vores yoghurtkategori har haft et år med prisvindende innovationer inden for skyr og protein, og et stærkt vækstryk i denne kategori. Omsætningen har været under pres på grund af et presset globalt mejerimarked i første halvdel af 2016."

Peter Giørtz-Carlson, Executive Vice President

Omsætning fordelt på lande, 2016



	2016	2015
UK	35 %	38 %
Sverige	22 %	21 %
Tyskland	19 %	19 %
Danmark	15 %	13 %
Finland	5 %	5 %
Holland og Belgien	4 %	4 %

Nøglebrands



Volumendrevet omsætningsvækst for detailhandel og foodservice, 2016

1,3 %

2015: 3,3 %

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands, 2016

3,2 %

2015: 3,7 %

Brandandel, 2016

47,6 %

2015: 46,3 %

Omsætningsudvikling, 2016

-6,9 %

2015: -2,9 %

I 2016 var omsætningen i Nordeuropa kendetegnet ved positive volumendrevne vækstrater i et underliggende fladt marked. I tråd med Good Growth 2020 blev væksten skabt af strategiske brands på tværs af alle større markeder, særligt i kategorierne smør og blandingsprodukter (BSM) samt ost. Vores BSM brandprodukter har leveret

imponerende vækst på trods af nedgang i BSM kategorien. Vores oste-forretning er vokset på alle markeder og med en positiv udvikling i de fleste underkategorier.

Vores yoghurtkategori har haft et særdeles godt år med prisvindende innovationer for skyr og protein og stærk vækst. Lurpak® og værdiforædlede produkter i Storbritannien

vandt solide markedsandele. I Tyskland var priserne pressede, særligt for private label produkter, på grund af historisk hårde markedsbetingelser indtil sidst på sommeren. Arla®-brandet klarede sig imidlertid stærkt med en næsten tocifret volumendrevet omsætningsvækst.

Væksten i Sverige blev drevet af Arla® og Castello® i ostekategorien, mens kategorien frisk mælk oplevede et mindre fald. 2016 var et rigtig godt år i Danmark med positive vækstrater for brands og solid fremgang for Arla Baby & Me® sortimentet.



International

"Vi har vundet markedsandele på mange af vores vigtige internationale markeder, selvom vi har skullet håndtere eksterne udfordringer som lave oliepriser og valutaudsving. I lyset af disse omstændigheder er vi tilfredse med, hvad vi har opnået i 2016."

Tim Ørting Jørgensen, Executive Vice President

Omsætning fordelt på regioner, 2016



	2016	2015
● Mellemøsten og Nordafrika	36 %	39 %
● Amerika	23 %	24 %
● Rusland og andre	24 %	22 %
● Kina og Sydøstasien	11 %	9 %
● Afrika syd for Sahara	6 %	6 %

Volumendrevet omsætningsvækst for detailhandel og foodservice, 2016

9,5 %

2015: 6,9 %

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands, 2016

10,7 %

2015: 6,2 %

Nøglebrands



Brandandel, 2016

81,4 %

2015: 80,2 %

Omsætningsudvikling, 2016

5,9 %

2015: 6,3 %

Den volumendrevne omsætningsvækst uden for Europa steg med 9,5 procent i 2016 på grund af forbedringer i vores internationale brandpositioner. Den økonomiske effekt af vedvarende lave oliepriser skabte en langsom underliggende vækst i Mellemøsten og Nordafrika i 2016. Alligevel opnåede vi en volumendrevet vækst på 3,8 procent, hovedsageligt i kraft af en stærk fremgang for Puck®-sortimentet,

som vandt markedsandele på de fleste markeder.

Afrika syd for Sahara oplevede en stærk start på året med det nystartede joint venture i Nigeria som den væsentligste drivkraft for et øget salg af mælkepulver. Devalueringen af den lokale valuta Naira i juni, som følge af den knappe tilgængelig af USD, begrænsede imidlertid væksten i andet halvår.

Kina og Sydøstasien – med Kina som primær drivkraft – fastholdte en stærk volumendrevet brandvækst i 2016 inden for især økologisk UHT-mælk. Markeder som Bangladesh og Filippinerne udviste dog også solid fremgang. Amerika leverede også tæt på to cifrede vækstrater for brands i forlængelse af et øget fokus på Arla®-brandet på det vigtige marked i USA.

Vi etablerede desuden et joint venture med verdens største andelselskab, Dairy Farmers of America.



Arla Foods Ingredients

"Det er vores ambition at forløse alle de mirakler, som valle kan skabe i vores dagligdag. I 2016 overførte Arla sine Third Party Manufacturing-aktiviteter til Arla Foods Ingredients. Vi har endvidere færdiggjort et nyt topmoderne hydrolyseanlæg og lanceret en større kapacitetsudvidelse for vores serie af innovative valleproteiner til børneernæring af højeste kvalitet."

Henrik Andersen, Group Vice President

Arla Foods Ingredients (AFI) er en global leder inden for vallebaserede ingredienser, som anvendes i en bred vifte af kategorier fra bageri, drikkevarer, mejeri og is til klinisk børne- og sportsernæring. Produkterne, som produceres i Danmark eller af et af vores tre joint ventures i Argentina og Tyskland, sælges i mere end 90 lande.

Som et 100 procent ejet datterselskab i Arla har AFI stor fordel af at være en del af et andelselskab, som kontrollerer råvarens kvalitet fra ko til færdigvare. Den tætte forbindelse mellem vores mælkeforsyning, osteproduktion og valleforarbejdning skaber unikke muligheder for at leve op til kundernes forventninger til produktkvalitet og fødevarer sikkerhed.

Arla Foods Ingredients' forretningsområder

AFI har valleforarbejdning og Third Party Manufacturing (TPM) som sine to forretningsområder. AFI opererer i en B2B-model, hvor alle kunder er industrielle.

AFI's opgave er at forædle valle, et biprodukt i osteproduktion, til ingredienser, som kan anvendes i fødevarer og ernæringsindustrien. AFI omdanner noget, som tidligere var et spildprodukt, til valleprotein og laktose, og gennem banebrydende innovation er valle blevet et

værdifuldt råmateriale, der nu indgår i værdiforædlede valle-ingredienser hos Arla og andre industrielle kunder.

Avanceret innovation med forsknings- og udviklingsfaciliteter i Nr. Virum i Danmark fokuserer på forskningsbaseret produktudvikling og proaktiv udvikling af nye ingredienser. Vores to applikationscentre i Danmark og Argentina har avancerede udviklings- og afprøvningsfaciliteter, og AFI har et tæt produktudviklingssamarbejde med flere førende forskningsinstitutioner og universiteter.

Strategisk ambition

AFI's strategiske ambition er at blive verdens førende leverandør af værdiforædlet valle, øge vores råvarepalette og udvikle en vinderorganisation, og på den måde blive den førende leverandør af børneernæring.

Højdepunkterne for AFI i 2016 omfatter en væsentlig udvidelse af laktosekapaciteten både på Danmark Protein og hos vores joint venture ArNoCo i Tyskland, hvor begge enheder nu er oppe at køre på fuld kapacitet. Overdragelsen af Arlas lønproduktion (TPM) til AFI realiserer synergier, særligt fordi begge enheder arbejder i det samme kundesegment. AFI's TPM-forretning producerer en serie økologisk og konventionel børneernæring og forventer fortsat

vækst i de kommende år. Endelig færdiggjorde Danmark Protein det nye avancerede hydrolyseanlæg i 2016.

Arla Foods Ingredients arbejder inden for fire kategorier



Paediatric

Højkvalitetsingredienser til spædbørnssegmentet, som stammer fra filtrering og fraktionering af mælk og valle. Disse produkter indeholder de kulhydrater, lipider og proteiner, som børn skal have for at få en god start på livet.



Functional Solutions

Særlige mælkeproteiner, som er tilpasset til at give optimal funktionalitet i en række fødevarer, som f.eks. friske mejeriprodukter, ost, bageriprodukter, drikkevarer, kulinariske produkter og kød.



Health and Performance

Ernæring til medicinsk behandling, sundhedspleje og krævende sportsgrene. Health and Performance-teamet udvikler mælkeingredienser med særlige fordele for patienter med specifikke sygdomme og for atleter og andre, der ønsker en sundere livsstil.



General Foods

Verdensledende inden for omkostningseffektive løsninger til fødevarerindustrien, som f.eks. is, sportsprodukter, konfekturer, fødevarer til rimelige priser og foder.

Omsætningsudvikling,
2016

5,0 %
2015: 2,0 %

Omsætning fordelt på
regioner, 2016

Valleindtag, 2016

6,6 mia. kg
2015: 6.5 mia. kg

	2016	2015**
● Europa, Mellemøsten og Afrika	47 %	51 %
● Asien	40 %	37 %
● Amerika	13 %	12 %

*En stor del af Arla Foods Ingredients' aktiviteter varetages via joint ventures, som ikke er medtaget i koncernregnskabet. Omsætningen inklusive joint ventures udgør 644 mio. EUR.

** Fordeling af omsætning kan ikke sammenlignes med tidligere år på grund af strukturelle organisationsændringer ved overførelse af Arlas TPM-aktiviteter til Arla Foods Ingredients.

Arla producerer en række unikke værdiforædlede valleingredienser med avancerede og innovative funktioner

Alpha-lactalbumin, som bruges i modermælksersætning og kan bidrage til at reducere proteinindholdet i modermælksersætning, hvilket menes at reducere risikoen for fedme senere i livet. Det forbedrer også fordøjelsen og giver en bedre tarmflora.

Osteopontin, der anvendes i modermælksersætning og støtter udviklingen af et stærkt immunforsvar hos spædbørn.

Hydrolysater bestående af valleprotein, som bruges i sportsnæring og modermælksersætning. Hydrolysater fremmer bedre optagelse af protein i maven og kan medvirke til at reducere risikoen for allergiske reaktioner hos småbørn, der er allergiske over for mælk.

Valleproteinisolat, der anvendes i klare drikkevarer og er velegnet til klinisk ernæring, funktionelle fødevarer og sportsnæring.



Risici og muligheder

risici

Indhold

- 60 Rapport om risici og muligheder:
Risikobevidsthed i højsædet
- 62 Vi vil se mere til venstre
- 64 Vores risikolandskab i 2016
- 66 At gøre det rigtige
- 67 Nordstjernen

mulig heder

Rapport om risici og muligheder: Risikobevidsthed i højsædet

Verden forandrer sig hurtigt og bliver mere og mere ustabil, hvilket både skaber nye risici og nye muligheder. Vores strategi, Good Growth 2020, er lovende, men der er også en række nye initiativer, hvor Arla løbende skal tackle øgede risici og større usikkerhed på vejen mod vækst.

I Arla fremmer og støtter vi bevidstheden om risici og muligheder for at tage modigere beslutninger, gribe vigtige forretningsmuligheder og sikre en mere effektiv eksekvering. Det gør vi gennem vores strategiske risikostyringsproces.



Ændringer indefra

Vores strategi, Good Growth 2020, vil øge vores eksponering i mere risikobehæftede regioner og produktkategorier.



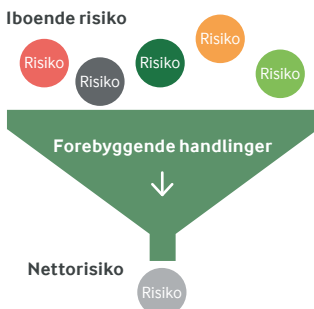
Ændringer udefra

En omverden i eksponentiel forandring udgør både nye risici og nye muligheder for Arla.



Verden forandrer sig eksponentielt og er i konstant bevægelse, hvilket både skaber nye risici og nye muligheder. Potentialet er stort, hvis vi formår at styre risici og muligheder rigtigt.

Fejl eller nedbrud på produktionsanlæg kan have en negativ indvirkning på vores virksomhed og udgør en væsentlig risiko for Arla.



I Arla er risikovurdering baseret på nettorisici, som er den residuelle risiko efter forebyggende handlinger.

Definition af strategisk risikostyring

At have kontrol over hele værdikæden fra ko til bord er en vigtig forudsætning for, at Arla er i stand til at styre mange af vores risici. Som en ægte global mejerivirksomhed, der beskæftiger sig med salg og produktion i hele verden, er vi hele tiden udsat for usikkerhed og forandringer. Vækstmuligheder på nye markeder er afgørende for Arlas langsigtede succes. Samtidig er det vigtigt at styre den potentielle risiko-eksponering for at sikre, at vores aktiviteter er lønsomme. Brandforretningen spiller en stadig større rolle, hvilket kræver en større bevidsthed om risici med hensyn til omdømme og sociale medier for at beskytte brandværdien for vores virksomhed. I 2016 har vi harmoniseret vores indsats og principper for, hvordan vi arbejder med risici på tværs af virksomheden for at sikre, at det sker efter en mere fælles struktur, vurdering og forståelse. Vi planlægger at styrke vores risikostyringskompetencer yderligere i løbet af 2017.

Klassificering af risici og muligheder

I Arla arbejder vi med tre store risikoklynger: nye, strategiske og operationelle risici. Differentieringen mellem disse tre klynger giver os mulighed for at anvende forskellige teknikker og redskaber og hjælper os også med at identificere og fordele det primære ansvar for forskellige risici i hver klynge.



Nye risici

For nye risici har vi fokus på at sikre et mere langsigtet perspektiv og løbende overvejelse af risiko og muligheder ud over tidshorizonten for den aktuelle strategi, Good Growth 2020. Vurderingen af denne risikoklynge kræver, at vi arbejder tæt sammen med både interne og eksterne interessenter og bruger mange forskellige kilder til at få øje på fremtidige tendenser og få input. Dette input omsættes derefter til relevante risici og muligheder, som vi kan overvåge og analysere nærmere.

Strategiske risici

De strategiske valg, vi foretager, er baseret på en række antagelser og indebærer i sagens natur en vis usikkerhed. Vi fastlægger vores risici i vores strategiske antagelser sammen med risici i forbindelse med de strategiske valg, vi træffer i realiseringen af vores strategi, Good Growth 2020. Disse risici truer hele kernen i vores forretningsmodel og har potentiale til at skade vores langsigtede ambitioner.

Operationelle risici

Vores daglige drift er forbundet med en række iboende risici, som vi skal håndtere. For operationelle risici har vi fokus på at integrere eksisterende processer, forretningsområder og koncernfunktioner. På baggrund af klart defineret ejerskab og ansvar gennemfører driftsledelsen en række aktiviteter for at forebygge og afbøde disse risici.

Den overordnede opbygning af vores strategiske risikostyringsfunktion er beskrevet i en ramme af årlige aktiviteter, roller og ansvar for forskellige interessenter samt med inddragelse af bestyrelsen og den øverste koncerntedelse. Alle kollegaer er ansvarlige for risici inden for deres ansvarsområde under tilsyn af risikoejere, der har ansvaret for risikostyringen på overordnede forretnings- og funktionsområder.

Vi vil se mere til venstre

For at kunne fungere optimalt i stadig mere ustabile omgivelser er vi nødt til på et tidligt tidspunkt at foregribe udviklingen og forstå nye tendenser, som kan føre til nye risici og muligheder. Det kalder vi "at se til venstre", og det betyder, at vi forsøger, hvor det er muligt, at være proaktive i forhold til strategisk risikostyring i stedet for at fokusere på reaktiv problemløsning.



Vores strategiske risikostyringsystem skaber en fælles ramme for hele Arla, der sikrer en god balance mellem løbende afsøgning af nye muligheder og risikoforebyggelse.

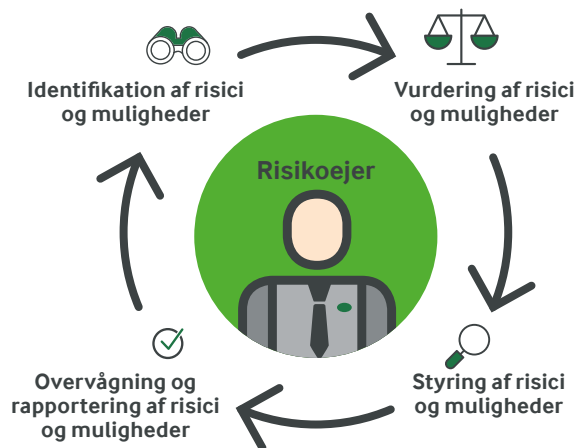
Vores arbejde med strategisk risikostyring handler primært om at opbygge kompetencer, som gør vores kollegaer i stand til at træffe modige beslutninger med tilstrækkelig viden om de tilknyttede risici, så de kan gå efter de relevante muligheder. Vores tilgang til strategisk risikostyring giver os samtidig mulighed for proaktivt at identificere de vigtigste risici og udarbejde de nødvendige handlingsplaner. Vores strategiske risikostyringsfunktion fokuserer på at indarbejde risikostyringen i de eksisterende processer gennem kompetenceopbygning samt udvikling af harmoniserede metoder og redskaber.

Fra identifikation til handling

En klar beslutningsstruktur, standardiserede retningslinjer og et fælles sprog understøttet af vores strategiske risikostyringsfunktion er fundamentet for effektiv og virkningsfuld styring af risici og muligheder.

Vellykket risikostyring sikrer værditilvækst

For at skabe værdi skal den strategiske risikostyring kunne finde balancen mellem behovet for at træffe hurtige beslutninger og udføre grundige analyser, hvis der er brug for det. I 2016 udvidede vi vores strategiske risikostyring til at omfatte alle større områder i organisationen. Ved at udstikke klare roller og ansvarsområder til risikoejerne kan vi styre risici og udnytte mulighederne og dermed forbedre lønsomheden.





Identifikation af risici og muligheder

Hos Arla overvåger vi løbende den globale markedssituation samt vores interne processer for at identificere risici og muligheder så tidligt som muligt og dermed sikre proaktiv beslutningstagning.

Den strategiske risikostyringsfunktion identificerer væsentlige risici i samarbejde med ledere fra alle større områder i hele koncernen. Desuden overvåger visse specialiserede funktioner såsom Global Tax, Treasury, Legal og Procurement selv deres risikoprofil løbende over året.

Ved den årlige forretningsplanlægningsproces drøfter bestyrelsen og koncernledelsen de risici, der er mest kritiske for forretningen. Samtidig identificerer bestyrelsen og koncernledelsen de muligheder, der har det største potentiale. Som en stadig vigtigere del af vores årlige forretningsplanlægningsproces indgår identifikation af risici og muligheder også i de lokale aktiviteter i vores funktions- og forretningsområder.



Styring af risici og muligheder

Risikoejerne arbejder tæt sammen med den strategiske risikostyringsfunktion om at udarbejde og gennemføre passende forebyggende handlinger og afsøge muligheder inden for deres forretningsfunktion eller kommercielle zone.

Formålet med strategisk risikostyring er at træffe passende foranstaltninger til at reducere sandsynligheden for risici og minimere konsekvenserne af dem ved at gennemføre forebyggende handlinger eller ved at udnytte de tilgængelige eller nye muligheder. Denne proces understøttes af et fælles sprog og en klar metode til at vurdere risici og definere muligheder ved at bruge værktøjer og processer, der er tilpasset de operationelle, strategiske og nye risici.

Den strategiske risikostyringsfunktion blev oprettet i 2016 og arbejder tæt sammen med risikoejerne om at overvåge status på planlagte forebyggende handlinger og vurdere, om gennemførte forebyggende handlinger har været effektive. Det munder ud i en kort handlingsplan på en enkelt side, som ajourføres hvert kvartal for alle væsentlige risici og muligheder.



Vurdering af risici og muligheder

Vurdering af risici og muligheder er et af risikoejerens vigtigste ansvarsområder, og her støtter og vejleder den strategiske risikostyringsfunktion i evalueringsprocessen.

Når risici og muligheder er blevet identificeret, vurderer vi dem både individuelt og systematisk, så vi sikrer, at ressourcerne prioriteres og fordeles rigtigt, samt at vi har et godt grundlag for at træffe beslutninger.

Risici og muligheder vurderes på grundlag af to parametre:

- Potentiel finansiel indvirkning på resultatet (millioner EUR) pr. hændelse. Dette omfatter kvantitative, men også kvalitative målinger, som f.eks. omdømmemæssige risici, herunder forringelse af brandværdien, påvirkning af markedspositionen og medieomtale.
- Sandsynligheden for, at en given risiko eller mulighed indtræffer inden for de kommende tre til fem år.

På baggrund af denne vurdering klassificeres risici og muligheder efter deres relative betydning. De vurderes på grundlag af nettoeffekten af risikoen efter alle forventede forebyggende handlinger.



Overvågning og rapportering af risici og muligheder

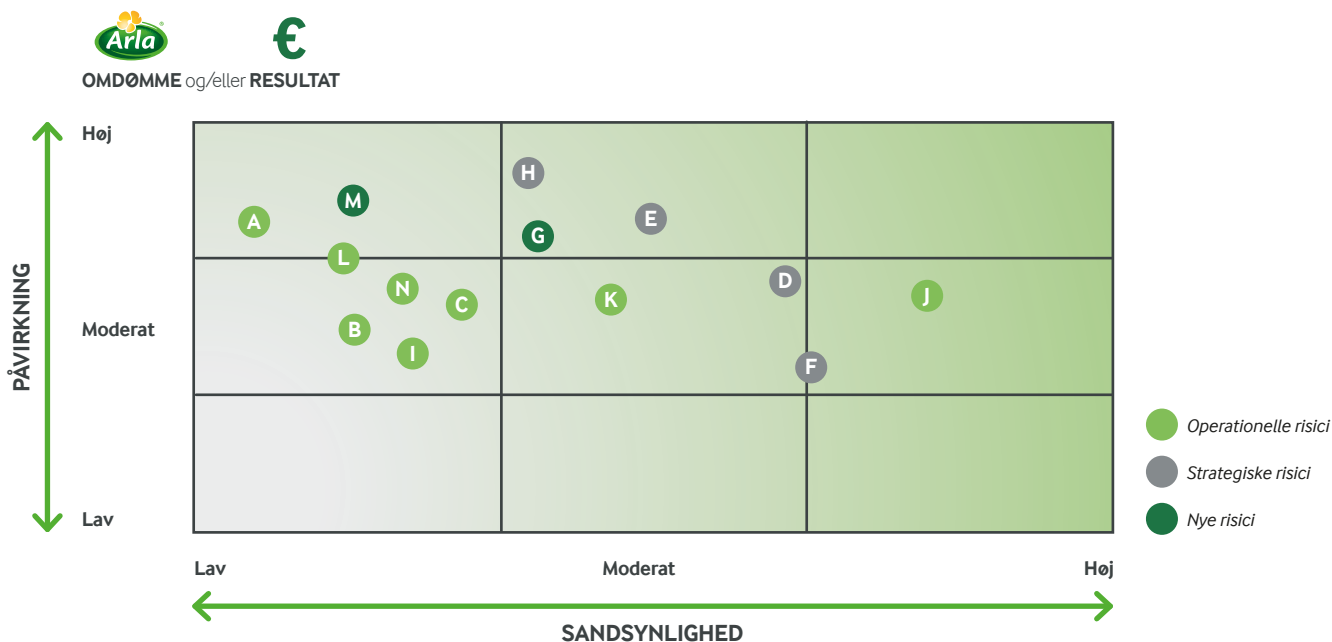
Da både risici og muligheder er i konstant forandring, holder risikoejerne ikke kun øje med udviklingen, men har også ansvar for hele tiden at sikre, at vores strategier for risikoreduktion og -afhjælpning er relevante og effektive.

Vi sigter mod at øge gennemsigtigheden for risici og muligheder i Arla. For at undgå unødigt bureaukrati og sikre reel værdiskabelse er rapporteringen om risici og muligheder integreret i vores eksisterende og løbende rapporteringsprocedurer og ledelsesværktøjer. Dette sikrer en effektiv eskaleringsproces. I 2017 vil der blive udarbejdet halvårlige rapporter om risici og muligheder, som vil blive forelagt koncernledelsen, mens risici og muligheder formelt rapporteres til bestyrelsen én gang om året.

Desuden orienteres de eksterne interessenter i dette afsnit i årsrapporten hvert år.

Vores risikolandskab i 2016

Arlas heat map indeholder de største nye, strategiske og operationelle risici, vi har identificeret i 2016. Vores risikovurdering er baseret på den potentielle påvirkning af Arlas omdømme og/eller resultat pr. hændelse og sandsynligheden for, at risikoen opstår inden for de næste tre til fem år.



Forsynings- og produktionsforstyrrelser

Fejl eller nedbrud på Arlas vigtige produktionsanlæg kunne påvirke vores forretning negativt og forårsage skader på kollegaer eller infrastruktur. Brand, kemikalieudslip, eksplosion, sabotage og andre farer samt forhindret adgang til produktionsanlæg pga. strejke eller karantæner kunne forårsage længerevarende driftsforstyrrelser, hvilket gør det vanskeligt at levere produkter til kunderne. Mejeriernes specialisering øger generelt eksponeringsgraden. Der findes imidlertid et nødberedskab på alle produktionsanlæg, og erfaringer fra tidligere hændelser indarbejdes løbende. Yderligere afhjælpende foranstaltninger omfatter forebyggelse af og retningslinjer i tilfælde af brand, årlige inspektioner, backup-faciliteter og lagerbeholdninger.

At garantere fødevarer sikkerheden er også en af vores højeste prioriteter. En omfattende produktkontaminering vil kunne føre til en tilbagekaldelse af produkter og dermed til mellem- eller langsigtet skade på vores brands og markedsposition. Ud over klare og professionelle krisestyrings- og genopbygningsprocesser fokuserer vi på at undgå uheld gennem fuld overholdelse af kvalitetsprogrammet Arlagården® og en omfattende model for kvalitet, sundhed, miljø og sikkerhed, som skal sikre, at alle vores produkter er fejlfri gennem hele værdikæden.

Markedsrisici og global ustabilitet

Som en global mejerivirksomhed, der har salg og produktion i hele verden, er vi eksponeret for specifikke landerisici samt en generel forværring af den globale ustabilitet. Den globale tendens med en mere protektionistisk politik kan øge omkostningerne til international handel. I lyset af at vores ambition om at skabe en lønsom vækst på nye markeder, kan terror, økonomisk eller politisk uro og optøjer i nogle eller flere af disse lande potentielt bringe vores strategiske initiativer i fare. En langvarig økonomisk afmatning i de olieeksporterende lande kunne for eksempel få en negativ indvirkning på den lokale købekraft og tilgængeligheden af fremmed valuta, hvilket vil føre til lavere efterspørgsel i visse regioner såsom Mellemøsten og Afrika syd for Sahara. Diversifika-

tion på tværs af mange forskellige internationale markeder begrænser imidlertid afhængigheden af enkelte markeder.

Den politiske ustabilitet ulmer også på vores kernemarkeder i Europa. Dette varierer fra usikkerhed om de endelige konsekvenser af Storbritanniens farvel til EU til mere generelle nationalistiske og protektionistiske stemninger som "køb nationalt". Dette kunne i sidste ende, hvilket dog er usandsynligt, føre til EU's sammenbrud, hvis flere lande beslutter sig for at forlade Unionen. Vi har oprettet en arbejdsgruppe, som følger med i Brexit-forhandlingerne, analyserer effekten af forskellige scenarier og udvikler passende strategiske tiltag og lobbyaktiviteter for Arla.

Risiko	Risikoscenarie	Tendens
A	Stort nedbrud på vigtigt produktionsanlæg	→
B	Omfattende produkttilbagekaldelse	→
C	Svigt hos producent, som skader Arlas brand og image	→

Risiko	Risikoscenarie	Tendens
D	Politisk ustabilitet og uro på nye markeder	→
E	Konsekvenser af Brexit og yderligere udtrædelser af EU og protektionisme	→

Ændrede forbrugsmønstre og digitale forstyrrelser

Forbrugerne er i dag hurtigere til at ændre deres madvaner. Nogle forbrugere efterspørger f.eks. produkter, der produceres lokalt, mens andre fokuserer mere på de funktionelle aspekter af deres daglige kost. Der er også forbrugere, som går mest op i prisen på deres mad. Desuden sker der også store ændringer i den måde, forbrugerne træffer deres købsbeslutninger på. Hvor de tidligere gik i det nærmeste supermarked, får mange i dag leveret dagligvarerne til døren eller køber færdigretter, som de spiser på farten. Alle disse forbrugertrends giver nye og spændende muligheder for Arla. Ved hele tiden at lytte til vores forbrugere kan vi sikre, at vi udnytter disse muligheder. Til at sætte os i stand til det har vi stærke teams indenfor international forskning og

udvikling, marketing og innovation, som konstant overvåger og udforsker den nyeste teknologi, digitale forretningsmodeller og innovative produkter.

Dyrevelfærd og den stigende interesse for den veganske livsstil udfordrer generelt den måde, animalske produkter fremstilles på. Med udgangspunkt i vores kvalitetsprogram, Arlagården® og med fokus på naturlige og sunde produkter, den store indvejning af økologisk mælk samt mælk baseret på ikke-genmodificeret foder, sørger vi proaktivt at være på forkant i forhold til at opfylde forbrugernes efterspørgsel efter dyrevelfærd og sund kost.

Risiko	Risikoscenarie	Tendens
F	Stigende interesse for mælkefri og vegansk kost	↗
G	Digital disruption og nye konkurrenter eller detailhandlere	↗

Manglende mælkeleverancer og utilfredshed blandt andelshavere

Mælkeproduktionen er steget betydeligt i Europa efter afskaffelsen af EU's mælkekvoter i 2015. Ud over den faldende efterspørgsel i Kina og den russiske embargo for landbrugsprodukter fra Europa har landmændene oplevet et kraftigt fald i mælkepriserne, hvilket har forværret deres økonomiske situation. På grund af de lave mælkepriser begyndte aften i løbet af andet halvår 2016. Det nye paradigme med svingende mælkepriser og regionale prisforskelle kan medføre fragmentering af ejerkredsen. Et vedvarende fald i mælkepriserne og manglende evne til at betale en konkurrencedygtig mælkepris i forhold til konkurrenterne kunne føre til tab af ejere og manglende mælkeindvejning. Hen imod slutningen af 2016 begyndte

mælkepriserne at stige igen, og prisforventningerne for 2017 bekræfter denne positive udvikling, hvilket betyder, at der er udsigt til en mere holdbar økonomisk situation for vores ejere. Vi fokuserer i vores strategi på værdiskabelse og på at styrke vores forretning for at sikre, at vi er i stand til at betale en konkurrencedygtig mælkepris til vores ejere. Dertil kommer en ny ejerstrategi, der understøtter de demokratiske processer i Arla.

Risiko	Risikoscenarie	Tendens
H	Betydelig reduktion i medlemskab	↘

Finansielle risici

Arlas primære finansielle risici vedrører valutakurser, skattesager, renteændringer og pensionsforpligtelser. Inden for Europa sker størstedelen af salget i EUR, GBP, DKK og SEK. På grund af fremgangen i vores internationale forretning er vores salg i USD og andre fremmede valutaer steget. For at styre denne risiko afdækker koncernen forventede fremtidige pengestrømme for udvalgte centrale valutaer. Du kan læse mere om på vores valutaeksponering og den dertil knyttede risiko på side 116 og om pensionsforpligtelser på side 123.

OECD Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) projektet, der blev afsluttet i slutningen af 2015, har på verdensplan øget skattemyndighedernes fokus på transfer pricing mellem nærtstående parter. BEPS projektet resulterede i yderligere transfer pricing dokumentationskrav. Vores fokus er at tilpasse os og overholde denne øgede dokumentationsbyrde. Læs mere på side 78 om vores vigtigste skattemæssige principper.

Risiko	Risikoscenarie	Tendens
I	Beskatnings- og transfer pricing risici	↗
J	Valuta-, rente- og pensionsrisici	↗
K	Omfattende cyberangreb	↗

Forretnings og juridiske risici

Brud på menneskerettighederne eller de etiske retningslinjer eller bedrageri i Arla eller hos vores leverandører eller samarbejdspartnere ville skade Arlas og vores brands' omdømme. Vi har i 2016 styrket vores programmer, processer og interne kontroller vedrørende svindel og menneskerettighedskrænkelser. Andre risici omfatter tab af immaterielle rettigheder samt hændelser i forbindelse med vores ingrediensforretning. Dette kunne potentielt begrænse vores handlefrihed. Yderligere juridiske risici er potentiel manglende overholdelse af EU's konkurrencelovgivning eller lovgivning om videregivelse af personoplysninger. Legal, IT og Corporate Social Responsibility er

veletablerede i Arla og er underlagt klare politikker, som håndhæves aktivt, og krav om uddannelse, der skal sikre, at de er i stand til at forebygge risici ved hjælp af begrænsende tiltag.

Tab af kollegaer i strategiske nøgle positioner og manglende evne til at identificere, rekruttere og fastholde tilstrækkeligt højt kvalificerede kollegaer medfører en betydelig risiko for vores resultater. For at eliminere denne risiko skaber vi den rigtige virksomhedskultur, arbejdsmiljø, tilbyder udvikling af og karrieremuligheder for vores medarbejdere samt etablerer en global organisation for rekruttering.

Risiko	Risikoscenarie	Tendens
L	Større sag om bestikelse, svindel og lovetrædelser	↘
M	Brud på menneskerettighederne eller de etiske principper i Arla, blandt leverandører eller samarbejdspartnere	↘
N	Tab af kollegaer i strategiske positioner samt rekruttering og fastholdelse af talenter	↗

At gøre det rigtige

I Arla er overholdelse af lovgivningen samt eksterne og interne regler som et krav. Alle kollegaer skal handle etisk ansvarligt og i overensstemmelse med lovgivningen og gældende regler. Hvad der er rigtigt og forkert, handler imidlertid om mere end love og regler. Vores vigtige compliance-system hjælper os med at gøre det rigtige.

Ansvarlig adfærd sikres ved at efterleve vores stærke værdier i en kultur af åbenhed og gennemsigtighed, som starter øverst i organisationen og spænder over alle vores forretningszoner og funktioner i hele værdikæden. Arlas regler og politikker fungerer som Nordstjernen for vores virksomhed og skaber en klar forbindelse mellem vores værdier og den måde, vi driver forretning og samarbejder med vores interessenter på.



Vores Code of Conduct afspejler vores værdier og essensen af Arlas kultur, ligesom den er en rettesnor for vores adfærd, som vejleder os i vores handlinger og relationer. Code of Conduct gælder for alle kollegaer og ledelsen globalt og findes på vores hjemmeside.



Vores politikker beskriver vigtige aspekter af, hvordan den enkelte kollegaer bør handle. De gælder for alle kollegaer og ledelsen globalt og skal følges nøje. Politikkerne udstikker retningslinjer for, hvad kollegaer skal gøre for at overholde specifikke regler og krav.



Vores processer og procedurer indeholder oplysninger om, hvordan vores politikker bør gennemføres i praksis, og gælder for de relevante kollegaer og ledere på globalt plan.



Vores retningslinjer indeholder detaljerede anbefalinger og vejledning om bestemte områder i det daglige arbejde. De gælder for relevante kollegaer globalt i deres daglige opgaver.

Compliance management
Afdækning af potentielle compliance-risici er afgørende for at sikre, at vi kan håndtere vores risici og muligheder, fordi de er en del af risikostyringen. Compliance handler om, hvordan vi håndterer bestemte risici. Værdien i compliance management-systemet ligger i, at det understøtter vores strategiske prioriteter.

Vores compliance management-system udfordrer virksomhedens strategiske tilgang til risici. Det optimerer funktioner eller processer og integrerer bæredygtige løsninger i hele organisationen for at forebygge, påvise og mindske risiciene.

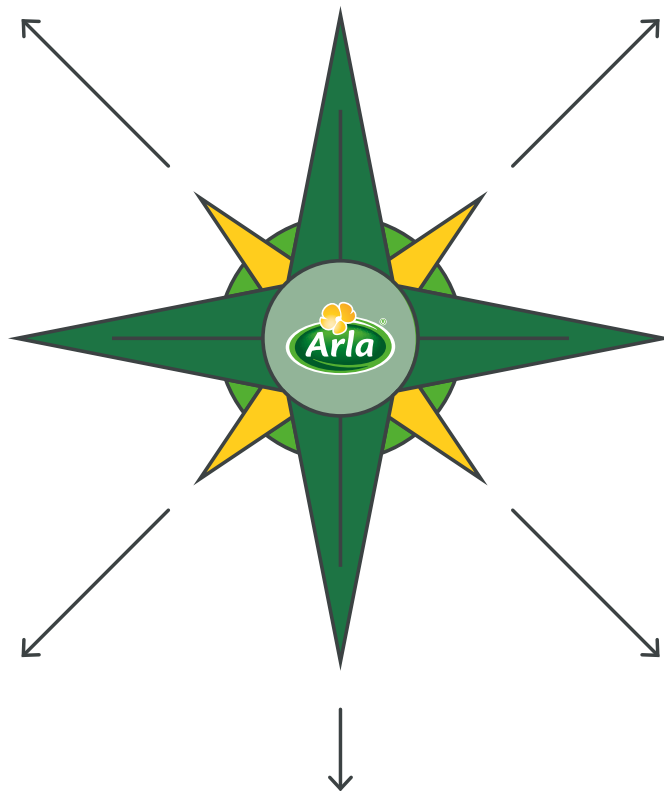
Forebyggelse
 Forebyggelse omfatter vores politikker, uddannelse af kollegaer og andre compliance-relaterede kommunikationsaktiviteter. I 2016 har vi styrket den strategiske ramme yderligere. Alle kollegaer skal regelmæssigt gennemføre e-læringsmoduler, og der er nem adgang til vores politikker på selskabets mobile enheder. I 2016 har 87 procent af alle kollegaer gennemført et kursus om mindst én politik. Vi har også lanceret et omfattende compliance-uddannelsesprogram for høj-risiko enheder i Afrika, Mellemøsten og Asien.

Påvisning
 For at sikre rettidig påvisning af potentielle overtrædelser af love, regler og interne retningslinjer har vi implementeret en whistleblower-service, hvor kollegaer i alle virksomheder, der er ejet eller kontrolleret af Arla Foods a.m.b.a., kan indberette mulige uregelmæssigheder og bekymringer vedrørende compliance. Vi har også et obligatorisk rapporterings-system for gaver og erkendtligheder, som sikrer gennemsigtighed og overholdelse af lovgivningen om bestikkelse og vores interne politikker om repræsentation. Endvidere foretager vi dataanalyser for at afdække compliance-problemer samt compliance-besøg til udvalgte højrisikoenheder.

Reaktion
 Overholdelsen af vores interne regler og politikker følges nøje i hele organisationen, og vi sætter straks ind, hvis vi opdager problemer. Vi reagerer hurtigt og anvender passende sanktioner som advarsler eller afskedigelse samt sikrer, at erfaringerne derfra bruges til at styrke det interne kontrolsystem.

Nordstjernen

En af hjørnesteenene i vores identitet er at handle ansvarligt. Vores globale politikker er ligesom vores virksomheds Nordstjerne, der viser vejen og fortæller os, hvordan vi skal handle og arbejde sammen på en ansvarlig måde.



Cybersikkerhed

Arla vurderer løbende truslen fra den digitale verden for at sikre, at vi er tilstrækkeligt beskyttet af vores it-sikkerhedssystemer og interne kontrol. Vores kollegaer er den første forsvarslinje, og vi har stort fokus på at uddanne alle i it-sikkerhed. Arla lancerede i 2015 en global kampagne "Færdes du sikkert på nettet?" for vores kollegaer og sårbare kunder på de internationale markeder for at øge bevidstheden om cyberrisikoen. Vi har også beskrevet de generelle sårbare områder inden for cybersikkerhed og udarbejdet en køreplan for at styrke vores forsvar mod cybertrusler.

Svindel

Arla har nultolerance over for svindel og tager alle former for overtrædelse meget alvorligt. Vi er forpligtet til at foretage en grundig undersøgelse af gyldigheden af enhver troværdig påstand om svindel og til at sikre, at de rette foranstaltninger træffes.

God praksis

Vi er et stort andelsselskab, og vi skal kunne stole på, at alle handler ansvarligt og i overensstemmelse med vores fælles værdier. Vi bestræber os på at styre vores ressourcer bedst muligt ved hjælp af en kombination af politikker og en kultur, der danner rammen for vores adfærd. Adfærden overvåges aktivt, og vi iværksætter om nødvendigt korrigerende handlinger.

Bestikkelse

Det er et princip for os, at vi altid er ærlige og etisk ansvarlige i vores arbejde. Vi har nultolerance over for korrupsion såsom bestikkelse og facilitation payments. Vi vil handle professionelt, retfærdigt og med integritet i alle vores forhandlinger og relationer, samt at anvende og håndhæve effektive systemer for at modvirke korrupsion.

Interne kontroller

Et stærkt internt kontrolmiljø er en forudsætning for at skabe en kultur uden "overraskelser". Vi styrker og automatiserer løbende de interne kontroller i vores vigtigste transaktions- og rapporteringsprocesser. Overvågning af Arlas compliance-effektivitet bygger på en risikobaseret tilgang med forskellige compliance-aktiviteter og lokale compliance-besøg, som skal sikre, at der er implementeret relevante tiltag for at afbøde risici. Løbende forbedringer af vores interne kontrolrammer og forankring af disse i organisationen er afgørende for at have en stærk forsvarslinje.

Ingen "overraskelser" i regnskabsaflæggelsen

For Arla er kvalitet og effektivitet i forhold til regnskabsaflæggelsen et grundlæggende mål. Vores strukturerede tilgang til intern kontrol og risikostyring i forhold til regnskabsaflæggelsen giver rimelig sikkerhed for pålideligheden af vores eksterne regnskabsaflæggelse, ved at sikre overholdelse af de internationale

regnskabsstandarder (IFRS), som godkendt af EU, yderligere oplysninger i årsregnskabsloven samt relevante politikker, procedurer og retningslinjer.

Alle koncernens enheder skal overholde vores finansvejledning. Vi tilstræber at sikre overholdelse af finansvejledningen gennem konstant overholdelse af funktionsadskillelsen i de

regnskabsrelaterede processer. Derudover har vi implementeret minimumskontroller i koncernens enheder for at styrke vores kontrolfundament og reducere risikoen for svindel og fejl.

Vi har struktureret de interne kontroller og compliance-aktiviteter i henhold til COSO-begrebsrammen med henblik på at identificere og vurdere samt

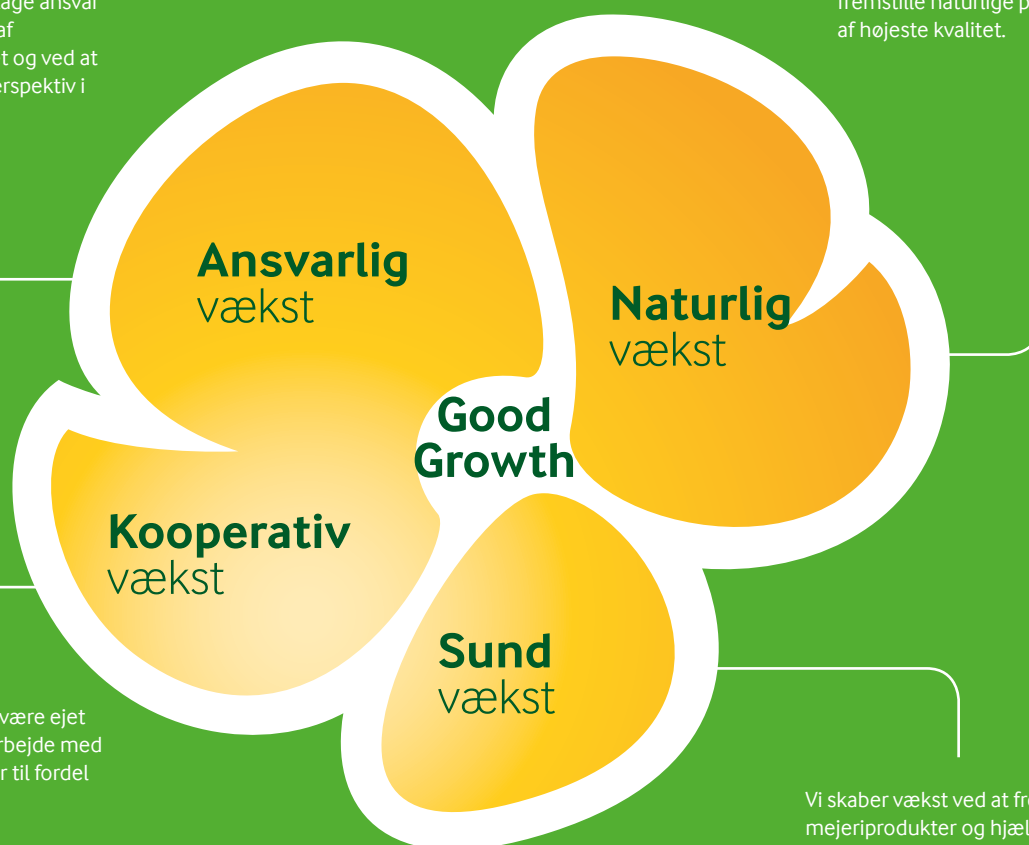
begrænse og kontrollere risici identificeret i koncernregnskabet, der kan medføre, at vores koncernregnskab ikke opfylder kravene i de interne og eksterne regler.



Værdier og overvejelser

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.

Vi skaber vækst ved fremstille naturlige produkter af højeste kvalitet.



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

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

Good Growth er vores virksomhedsidentitet. Det er kernen i alt, hvad vi gør, og det beskriver, hvem vi er, og hvordan vi skaber fremtidens mejeri.

Indhold

- 70 Værdier og overvejelser
- 72 Bæredygtighedsambitioner
- 74 Ejet af landmænd skaber værdi for forbrugerne
- 75 Arlagårdens® kommercielle værdi
- 76 ÉN mælkepulje
- 77 Mælk i bevægelse
- 78 Vores skatteforhold
- 79 Forberedelse af virksomheden på den potentielle effekt af Brexit-afstemningen

Værdier og overvejelser

Arla er et landmandsejet demokratisk andelsmejeri, hvis historie går helt tilbage til 1880'erne. Vores identitet som andelsselskab driver forretningen fremad og gør en vigtig forskel på det globale marked for mejeriprodukter. Men der er og en række konkrete udfordringer forbundet med at være et multinationalt andelsselskab.

Værdier

Undersøgelser viser, at moderne forbrugere lægger vægt på sporbarhed, fødevarerikkerhed og høj kvalitet. Det er vigtigt for dem at vide, hvordan mælken produceres på gårdene, og hvem der står bag Arla produktet. På grund af vores rødder i andelsbevægelsen er det kooperative og ansvarlige tankesæt en del af vores identitet, og det viser forbrugerne, at bæredygtig vækst er vigtigt for os. Arlagården® og vores "Ejet af landmænd"-position skaber tydelighed og tiltro til vores standarder for ansvarlighed.

Vores identitet, Good Growth

Vores identitet som andelsselskab defineres af fire principper, som sikrer, at vi skaber Good Growth: bæredygtig vækst, sund vækst, kooperativ vækst og naturlig vækst. De er i centrum for alt, hvad vi gør, og guider os i at udvikle vores andelsselskab, produkter, markeder og arbejdsmetoder.

Læs mere på side 69.

Arlagårdens® kommercielle værdi

Arlagården® er det kvalitetsprogram, som vores gårde følger for at garantere fødevarerikkerhed, sporbarhed og mælkens kvalitet. Vi har som andelsselskab kontrollen med hele værdikæden, og vores kvalitetsprogram sikrer mælk af høj kvalitet. Fødevarerikkerhed, dyrevelfærd og bæredygtighed er afgørende for vores landmænd og deres indsats sætter Arla i stand til at operere i en stadig mere transparent verden.

Læs mere på side 75.

"Ejet af landmænd" skaber værdi for forbrugerne

Bevidstheden om, at Arla er ejet af landmænd, øger tilliden til vores produkter og gør det nemt at identificere dem som et ansvarligt indkøb. Vi introducerede "Ejet af landmænd"-mærket for at styrke bevidstheden om, at Arla er ejet af mælkeproducenter.

Læs mere på side 74.

Vores tilgang til bæredygtighed

I takt med at vi arbejder på at skabe fremtidens mejeri, fastholder vi vores fokus på socialt ansvar for at sikre Arla langsigtet succes. Det er også en kommerciel fordel, at vi optræder ansvarligt i forhold til miljøet og de lokalsamfund, hvor vi har aktiviteter.

Læs mere på side 72.



Overvejelser

Bestræbelserne på at konkurrere på et stadigt mere globalt marked kræver overvejelse af mange forskellige faktorer. Selvom Arlas værdisæt som andelselskab er globalt, skal vi hele tiden håndtere realiteterne på de lokale markeder med lokale lovgivninger og forskellige politiske omstændigheder. Det er derfor nødvendigt at anvende et holistisk perspektiv på hele koncernen og ikke kun på de lokale enheder for at sikre Arlas succes.

ÉN mælkepulje

Forbrugerne efterspørger lokalt producerede produkter, som bidrager til lokale økonomier, og de opfatter typisk lokalt producerede produkter som mere friske, næringsrige og sikre. Arlas fortsatte succes afhænger af vores evne til at kanalisere mælk til de markeder, hvor den kan tilføres størst værdi uanset oprindelse.

Læs mere på side 76.

Mælk i bevægelse

Indtjeningen i nogle juridiske enheder ligger over gennemsnittet, mens indtjeningen i andre enheder er under gennemsnittet. I tråd med andelsprincippet er det gennemsnittet af al indtjening, som afgør, hvad Arla betaler til andelshaverne som mælkeprisen for deres leverancer af rå mælk.

Læs mere på side 77.

Vores skatteforhold

At være underlagt skattelovgivning for andelselskaber kræver løbende overvejelser. Arla anerkender den rolle, som skat spiller i samfundet. Som andelselskab baseret i Danmark er vores aktiviteter underlagt den danske andelsbeskatning. Vores ejere er også vores leverandører, og indtjeningen tilfalder ikke selskabet, men dets ejere i form af den højeste mulige betaling for deres mælk.

Læs mere på side 78.

Forberedelse af virksomheden på den potentielle effekt af Brexit-afstemningen

Udfaldet af forhandlingerne om det fremtidige handelsforhold mellem EU og Storbritannien er endnu usikkert efter Brexit-afstemningen. Arla samarbejder med alle relevante interessenter både i Storbritannien og på tværs af EU for at sikre, at Brexit vil påvirke Arla så lidt som muligt. Det er vigtigt, at der indgås en handelsaftale, som ikke begrænser mejeriprodukternes frie bevægelighed og som sikrer mejeribranchen en blomstrende fremtid.

Læs mere på side 79.



Bæredygtighedsambitioner

I takt med at det globale befolkningstal og ønsket om at skabe velstand stiger, stiger behovet for tilgængelige og bæredygtige fødevarer også. Vi ønsker at vokse og opfylde dette behov – på en god måde. Vi driver forretning på en bæredygtig og ansvarlig måde for at beskytte Arlas omdømme og lønsomhed, samtidig med at vi viser hensyn over for mennesker og leverer vækst.

Vores grundlæggende principper



Ansvarlig drift

Vi handler altid med troværdighed og integritet. Vi driver vores virksomhed på en ansvarlig og samarbejdsvillig måde, der fremmer vores ejeres økonomiske interesser. Vi har et åbent og ærligt forhold til alle vores interessenter. Vi forventer af vores leverandører, at de støtter os i vores arbejde med at efterleve vores Code of Conduct.



Sundhed og ernæring

Vi sørger for, at vores produkter altid er sikre, uanset hvor de er fremstillet. Vi gør sunde og naturlige mejeriprodukter tilgængelige for forbrugere rundt omkring i verden, så de kan få større livskvalitet.



Bæredygtig mejeriproduktion

Vi passer på miljøet og klimaet, og vi forbedrer løbende vores standard på miljøområdet ved at arbejde ud fra gode og bæredygtige principper gennem hele værdikæden. Vi overholder høje standarder for dyrevelfærd og støtter bæredygtig mælkeproduktion.



Ansvarlige relationer

Vi har kompetente og engagerede kollegaer, som vi tilbyder et sikkert og sundt arbejdsmiljø. Vi respekterer og støtter internationalt anerkendte menneskerettigheder, og vi indgår i et åbent, respektfuldt og konstruktivt forhold til de lokalsamfund, hvor vi har aktiviteter. Uanset relationen stræber vi altid efter at bevare en gensidig respekt og forståelse.

Ansvarlig adfærd

Hos Arla arbejder vi målrettet på at udvikle vores forretning på en ansvarlig måde. Det er integreret i vores identitet, Good Growth. Vi er overbeviste om, at bæredygtighed og lønsomhed går hånd i hånd, og at vores ønske om at handle ansvarligt gavner os kommercielt. Vores Code of Conduct styrker de forventninger, vi selv og vores interessenter stiller til os, og integrerer ansvarlighed endnu dybere i vores kultur.

Bæredygtig mejeriproduktion

Det ultimative mål for vores sociale ansvar og ambitioner for bæredygtighed er at levere bæredygtige fødevarer. Vi arbejder mod dette mål gennem lederskab, innovation og forskning samt udvikling af nyskabende produkter og brands, som er kendetegnet ved kvalitet, fødevarer sikkerhed, miljøhensyn og socialt ansvar.

Naturlige produkter uden tilsætningsstoffer

Vores produkters naturlige egenskaber har været vores fokus i mange år. Vi fortsætter med at udvikle produkter uden kunstige tilsætningsstoffer, f.eks. en ny flødeost, som vi har lanceret på forskellige markeder. Vi har forskellige initiativer, som skal formidle vores produkters naturlige egenskaber til forbrugere med stigende interesse inden for dette område. Vi er f.eks. begyndt at formidle budskabet til forbrugere om, at Lurpak® er smør fremstillet af 100 procent frisk mælk.

Fokus på forskning

Vi vil gennem forskning øge vores forståelse af, hvilken rolle mejeriprodukter spiller for en varieret og bæredygtig kost. Vi ønsker også at vide så meget som muligt om sammenhængen mellem vores produkters ernæringsværdi og forbrugernes sundhed. Vi bidrager til international forskning ved at være aktivt medlem af globale netværk og organisationer, f.eks. Global Dairy Platform og den internationale mejerisammenslutning IDF.

Arla har i 2015 indledt et forskningssamarbejde i ernæring – Arla Food for Health – i samarbejde med universiteterne i København og Aarhus. Vi ønsker at gøre det hurtigere og mere effektivt at omsætte forskning til kompetenceopbygning og prototypefremstilling af fremtidens sunde produkter og løsninger. De aktuelle forskningsprojekter fokuserer på banebrydende videnskabelig viden om mælkeingredienser og mælkebaserede ingrediensers sunde egenskaber.

Globalt perspektiv

Vores sociale ansvar og indsats for bæredygtighed afspejler Arlas prioriteter og værdikæde og bidrager til at løse udfordringer i det globale miljø. Vi har defineret en liste med fokusområder baseret på en analyse af globale fødevareretendenser og branchemæssige udfordringer. Vi har kædet disse fokusområder sammen med FN's bæredygtige udviklingsmål (Sustainable Development Goals, SDG).



I vores årlige Corporate Responsibility Rapport viser vi, hvordan vi arbejder med at sikre en ansvarlig drift og lever op til vores Code of Conduct. Vi er stolte af vores indsats og resultater i 2016, og vi ser frem til at kunne fremhæve endnu flere forbedringer.

Læs mere om vores ansvar i Arlas Corporate Responsibility Rapport på <http://www.arla.com/company/responsibility/csr-reports/> i overensstemmelse med årsregnskabslovens paragraf 99a.

"I Arla ønsker vi at skabe ansvarlig vækst for vores forretning, så vi kan bidrage til at løse de globale udfordringer, verden står overfor."

Kjell Lundén Pettersson, ph.d., Senior Manager
Corporate Responsibility

Opstilling af bæredygtige udviklingsmål

FN vedtog i september 2015 17 nye bæredygtige udviklingsmål, som er relevante for alle lande. En forudsætning for at realisere målene er, at alle lande, virksomheder og organisationer er villige til at favne den nødvendige forandring. Rejsen er allerede godt i gang for Arla. De nye bæredygtigheds mål omfatter sundhed, fred og lighed samt de oprindelige områder, herunder fattigdom, uddannelse og klima. Målet er at skabe bæredygtige samfund.

Vores bidrag til de bæredygtige udviklingsmål

Hos Arla har vi allerede en klar agenda for bæredygtighed, og ved at knytte den sammen med FN's bæredygtige udviklingsmål bidrager vi til at tydeliggøre dens vigtighed. Vi opsøger nye forretningsmuligheder og overvåger løbende globale udfordringer og analyserer, hvordan generelle forbrugertendenser og lokale variationer påvirker koncernen.

Vores engagement dækker hele værdikæden fra et socialt, økonomisk og miljømæssigt perspektiv. Arla har valgt at fokusere på de mål, hvor vi kan gøre den største forskel. Arla støtter alle de bæredygtige udviklingsmål, men har valgt især at fokusere på mål nr. 2, 8 og 12. Innovation, teknologi og bæredygtig produktion er vigtig for alle målene. Vi har beskrevet nogle eksempler på vores tiltag i 2016 nedenfor.



De 17 mål for bæredygtig udvikling

Vedtaget af FN's generalforsamling i september 2015
Læs mere på sustainabledevelopment.un.org

Mål nr. 2: Stop sult

Stop sult, opnå fødevarer sikkerhed og forbedret ernæring samt fremme bæredygtigt landbrug

- Leverer sunde kvalitetsprodukter, som tilfredsstillende brede forbrugerbehov, f.eks. med et højt proteinindhold, indhold af probiotika, vitaminer og fibre, lav fedtindhold, reduceret salt- og sukkerindhold samt uden indhold af laktose.
- Vi samarbejder med vores ejere om at forbedre vores miljøpåvirkning og fremme bæredygtig mælkeproduktion.
- Vi støtter "Milky Way to Development" i Vestafrika i samarbejde med eksterne interessenter.

Mål nr. 8: Anstændige jobs og økonomisk vækst

Fremme vedvarende, inkluderende og bæredygtig økonomisk vækst, fuld og produktiv beskæftigelse samt anstændigt arbejde til alle.

- Lokal ansættelse af alsidige medarbejderressourcer.
- Teknisk uddannelse og uddannelse i fødevarer sikkerhed, et adfærdsbaseret sikkerhedsprogram og forebyggende værktøjer og processer på flere arbejdspladser
- Menneskerettighedsvurderinger er en integreret del af adgangen til nye markeder og processer for forretningspartnere.
- Arla støtter åbne markeder og fremmer fri handel. Vi går ind for at forhandle ækvivalens aftaler med vores handelspartnere og undgå tekniske handelsbarrierer.

Mål nr. 12: Ansvarligt forbrug og ansvarlig produktion

Sikre bæredygtigt forbrug og bæredygtige produktionsformer.

- Ressourceeffektiv produktion i hele værdikæden gennem f.eks. øget anvendelse af vedvarende energi, bedre vand- og energieffektivitet og mindre spild.
- Støtte til forskning, som forsøger at finde proteinkilder, der kan erstatte anvendelsen af humane ernæringskilder i dyrefoder.
- Arla er verdens største producent af økologiske mejeriprodukter, og vi bliver hele tiden større.
- Vi støtter forbrugernes indsats for at reducere spild, f.eks. med optimerede pakkestørrelser og indkøbslister.

Ejet af landmænd skaber værdi for forbrugerne

Kunder og forbrugere verden over er stadig mere interesserede i, hvad der foregår på gårdene, og det gør Arlas DNA som ejet af landmænd til en vigtig konkurrencemæssig fordel. Vi har i 2016 - gennem Ejet af landmænd-kampagnen - fortsat vores indsats for at øge forbrugernes bevidsthed om vores rødder i andelsbevægelsen, som har ansvarlighed og kvalitet i centrum. Bevidstheden om, at Arla er ejet af landmænd, øger tilliden til vores produkter og gør det nemt at identificere dem som et ansvarligt indkøb.

Vi introducerede Ejet af landmænd-mærket for at styrke bevidstheden om, at Arla er landmandsejet, og den underliggende værdi, det skaber for forbrugerne. Forbrugerne opnår to grundlæggende fordele ved at landmandsejet er en del af Arlas DNA: De kan regne med, at at Arla®-produkter produceres bæredygtigt, og at hele overskuddet kanaliseres tilbage til mælkeproducenten.

Skaber vækstmuligheder blandt ejere

Når forbrugerne køber et Arla®-produkt, kanaliseres overskuddet tilbage til Arlas ejere. Det er indbygget i hele andels-selskabets struktur. Det er vores mission at sikre vores ejere en bæredygtig økonomisk position, så de kan skabe vækst for deres egen virksomhed. Vi ved, at kunderne og forbrugerne er stadig mere opmærksomme på, hvem de støtter, når de køber et produkt. Det er derfor særlig

værdifuldt og vigtigt at skabe opmærksomhed på, at overskuddet fra køb af Arla-produkter går til mælkeproducenterne og ikke til en lille gruppe aktionærer uden nogen tilknytning til mælkeproduktion. Det er ekstra vigtigt nu, hvor mælkeproducenterne er pressede af et svingende globalt marked.

Kontrol med alle stadier af produktionen

Forbrugerne kan have tillid til, at Arla®-produkter er fremstillet af mælk af høj kvalitet, og at vi kontrollerer alle stadier af produktionen fra ko til bord. Vi kender alle vores ejere, og vi har et tæt samarbejde om at levere sporbare produkter med gennemsigtighed omkring oprindelse, sådan som forbrugerne ønsker det i stadig større omfang. Arlas ejere stræber efter at levere naturlig og næringsrig mælk, der er bæredygtigt produceret, i overensstemmelse med vores kvalitetsprogram Arlagården®.



Et langsigtet globalt initiativ

Arlas mærke "Ejet af landmænd" blev lanceret på produkter som en del af Ejet af landmænd-kampagnen i august 2015 og blev i løbet af 2016 udrullet til alle globale markeder. Aktiviteter i hele 2016 har omfattet tv-reklamer og kampagner på sociale medier, åbning af gårde for forbrugerne samt samarbejde mellem mælkeproducenter og Arla medarbejdere om at fortælle historien bag vores andels-selskab. Kampagneaktiviteter dækker både vores kernemarkeder og internationale markeder, hvor der er stor efterspørgsel blandt forbrugerne efter europæiske produkter fra landmandsejede virksomheder.



Arlagårdens® kommercielle værdi

Vores høje fødevarerstandarder og engagement i dyrevelfærd er kernen i vores virksomhed og skaber vækst for vores produkter og brands og dermed også vækst for vores ejere. Vores kvalitetsprogram Arlagården® sikrer mælk, som er af høj og produceret på en ansvarlig måde.

Høj kvalitet er en vigtig del af vores strategi og afgørende for, at vi kan skabe Good Growth i fremtiden. Høj produktkvalitet starter på gårdene, og alle vores 11.922 ejere følger derfor vores kvalitetsprogram Arlagården®.

Arlagården® dækker den store indsats, vores mælkeproducenter yder hver eneste dag for at sikre rå mælk af førsteklasses kvalitet og høje velfærdsstandarder for både dyr og miljø. Vores mælkeproducenter er stolte af, hvordan de driver deres gårde og af Arla. Det er en stor styrke, at mælkeproducenterne deler 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 disse 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 uddannede landbrugsrådgivere for at sikre, at programmet er implementeret. Som et landmandsejet andelsselskab, sikrer Arla, at mælkeproducenter, som har behov for råd og vejledning i implementering af yderligere forbedringer, får den nødvendige støtte og rådgivning fra konsulenter.

■ **Mælkens sammensætning:** Vi stræber efter at nå en mælkesammensætning, som sikrer, at vores produkter opfylder forbrugernes behov og ønsker, og vi afregner vores ejere efter mælkens kvalitet.

■ **Fødevarer-sikkerhed:** Vi leverer 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 mælkeproduktion på gårdene, som tager hensyn til miljøet og respekterer naturen.

Udvikling af Arlagården® Plus til fordel for forbrugerne og vores ejere

Forbrugerne bliver stadig mere interesserede i, hvordan den rå mælk produceres, og derfor er det nu vigtigere end nogensinde, at vi fortæller om den gode indsats, der gøres på gårdene hver eneste dag. Det er blevet et kommercielt potentiale for Arla. Principper, fakta og tal er afgørende i at dokumentere, at vores mælkeproducenter passer godt på deres køer og gårde, og det skaber gennemsigtighed for vores forbrugere og kunder. Det har ført til etableringen af et ambitiøst projekt, hvor Arla og folkevalgte samarbejder om at udvikle et digitalt blueprint for eksempelvis dyrevelfærd på Arlas gårde.

ÉN mælkepulje

Med ÉN mælkepulje kan vi kanalisere mælk til de markeder, hvor den kan tilføres størst værdi uanset oprindelse. Det giver Arla mulighed for at skabe ny vækst til vores ejere helt i tråd med vores virksomhedsmission.

Vi er hele tiden på udkig efter nye globale vækstmuligheder for at optimere den rå mælk, der leveres af vores ejere. Vi har indtil for nylig håndteret rå mælk på landebasis. Med strategien, Good Growth 2020, har vi taget et stort skridt videre og indført ÉN europæisk mælkepulje, som skal sikre en mere holistisk anvendelse af vores rå mælk i hele Arla.

Arlas mælkemængder er i løbet af de seneste år vokset til 13.822 millioner kg primært gennem fusioner og opkøb, hvilket betyder, at den størstedelen af den ekstra rå mælk også er kommet med voksende markedspositioner. Vi har brugt de seneste år på at harmonisere de forskellige selskaber og drage fordel af de synergier, som fusionerne har givet os. Good Growth 2020 har løftet fællesskabet til det næste niveau med introduktionen af ÉN mælkepulje.

Holistisk anvendelse af Arlas rå mælk

Vi forventer, at Arlas ejere vil øge deres mælkeproduktion med yderligere to procent frem mod 2020 og dermed skabe hidtil ukendte vækstmuligheder for Arla. Vores fortsatte succes afhænger dog af vores evne til at værdiforædle den rå mælk og udvikle lønsomme positioner til de stigende mælke-mængder fra vores eksisterende ejere.

Vi ønsker at skabe maksimal værdi for den øgede mængde rå mælk

understøttet af ÉN mælkepulje med samme kvalitetskrav gennem vores kvalitetprogram Arlagården®. Det er samtidig med til at skabe en mere effektiv forsyningskæde, så Arla nemmere kan fordele mængderne af rå mælk på den mest lønsomme måde.

Med ÉN mælkepulje kan vi kanalisere mælk til de markeder, hvor den kan tilføres størst værdi uanset oprindelse. Det giver Arla mulighed for at skabe ny vækst for vores ejere helt i tråd med vores virksomhedsmission.

Tænk globalt, agér lokalt

Hvis vi skal have fremgang, skal vi tænke globalt, men agere lokalt. Forbrugere efterspørger i stigende grad lokalt producerede produkter, som understøtter lokale økonomier og har den bedst mulige sociale effekt. De opfatter typisk lokalt producerede produkter som mere friske, næringsrige og sikre end produkter, der transporteres langvejs fra. De er også stadig mere villige til at betale en højere pris for lokalt producerede produkter. Vi anerkender denne virkelighed og forsøger hele tiden at stille lokale produkter til rådighed for forbrugere, som efterspørger denne mulighed.

Investeringen i lokalt produceret mælk fra Gotland i Sverige, som fremstilles på mejeriet i Visby, er et eksempel på, hvordan Arla har reageret på den stigende efterspørgsel efter lokalt

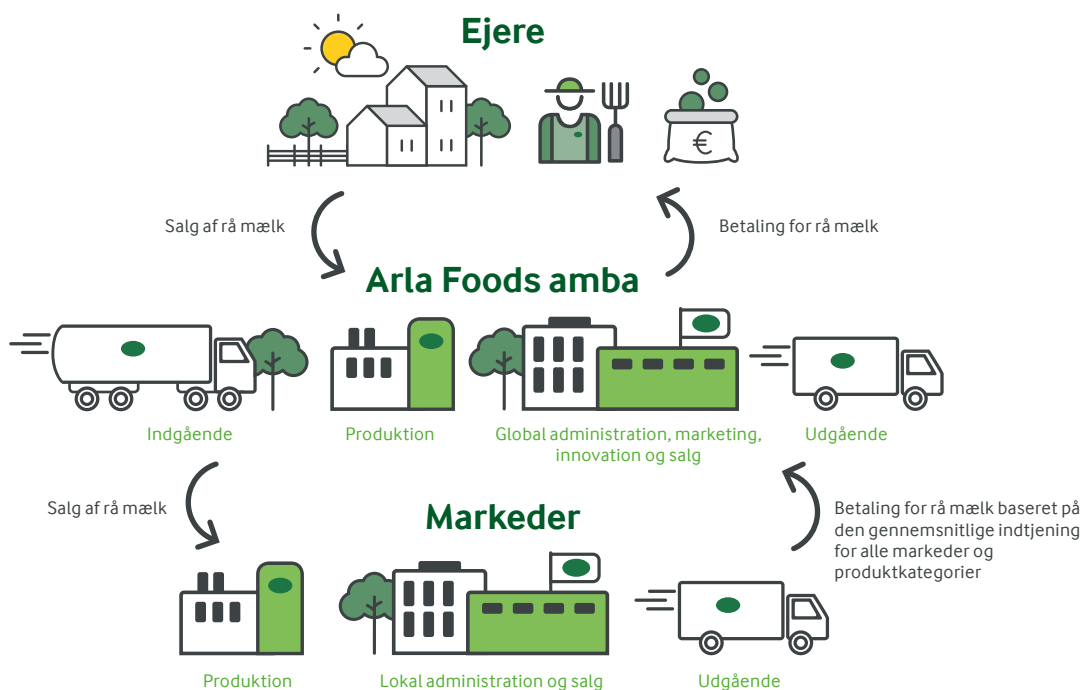
producerede produkter. Vi har lanceret Arla Ko® Gotlandsmjök med en emballage, som er inspireret af områdets lokale vartegn, og som tydeligt viser, at mælken stammer fra Arlas 190 lokale andelshavere på Gotland.



Indvejning af rå mælk (mio. kg) til forbrugere verden over.

Mælk i bevægelse

Som andelsmejeri er vores primære råmateriale den rå mælk, som vores ejere leverer. Arla betaler igennem hele året acantomælkeprisen for denne rå mælk. Arla betaler den samme mælkepris til alle ejere, undtagen i de begrænsede overgangsperioder, der gælder for nye andelshavere. Acontomælkeprisen fastsættes ud fra en ambition om at nå det opstillede slutresultat for året. Som led i den årlige resultatdisponering modtager ejerne en efterbetaling baseret på deres årlige mælkemængder og efter repræsentantskabets godkendelse.



I vores andelselskab indvejes al rå mælk af Arla Foods Amba, moderselskabet. Arla Foods amba videresælger herefter den rå mælk til forskellige koncernenheder til en pris, som baseres på gennemsnitsindtjeningen på tværs af markeder og produktkategorier. Det betyder, at alle koncernens juridiske enheder med en fuld mejeriværdikæde indkøber rå mælk til samme pris, uanset mælkenes oprindelse.

Globale aktiviteter ned ÉN mælkepris

Mens Arlas mejeriaktiviteter er globale, er indtjeningen forskellig på de enkelte markeder og på tværs af produktkategorier. Indtjeningen på nogle markeder og i nogle juridiske enheder ligger over gennemsnittet, mens indtjeningen i andre er under gennemsnittet. Men i tråd med andelsprincippet er det gennemsnittet af al indtjening, som afgør,

hvad Arla betaler til andelshaverne som mælkeprisen for deres råmælkleverancer.

Rentabiliteten i koncernens enheder kan variere betydeligt fra marked til marked og fra år til år, men alle enheder bidrager stadig positivt til andelselskabet.

Vores skatteforhold

Hos Arla arbejder vi målrettet på at udvikle vores forretning ansvarligt, og vi er overbeviste om, at en ansvarlig tilgang til beskatning er afgørende for bæredygtigheden af vores forretning i de lande, hvor vi har aktiviteter. Vores tilgang til beskatning er i overensstemmelse med Arlas globale Code of Conduct "Vores Ansvar" og bygger på en række grundlæggende skatteprincipper, som er godkendt af bestyrelsen. Vi tilstræber at sikre fuld compliance og støtter gennemsigtighed. Vores mål er at styre beskatning proaktivt, så vi kan identificere, imødegå og rapportere skattemæssige risici.

Vores grundlæggende skatteprincipper

Arlas strategiske ambition er at optræde som en god samarbejdspartner i alle skattespørgsmål 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. Principperne gælder for både Arla Foods amba og alle juridiske enheder kontrolleret af koncernen. Vores grundlæggende skatteprincipper er:

- Arla tilstræber at indberette det rigtige og korrekte skatteleb 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 IFRS.
- Arla bygger på gode relationer til skattemyndighederne og tror på, at gennemsigtighed, samarbejde og en proaktiv tilgang minimerer omfanget af tvister.

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 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 ligger med ganske få undtagelser til under den globale skattefunktion.

Vi driver vores forretning i henhold til skattereglerne for andelsselskaber

Arla anerkender den rolle, som skat spiller i samfundet. Som andelsselskab baseret i Danmark er vores aktiviteter underlagt de danske skatteregler for andelsselskaber. De danske skatteregler for andelsselskaber bygger på et princip om, at andelsselskabet agerer som

ejernes forlængede arm. Vores ejere er samtidig vores leverandører, og indtjeningen tilfalder ikke selskabet, men dets ejere i form af den højst mulige betaling for deres mælk. Selskabets indtjening kan derfor opfattes som ejernes personlige indkomst.

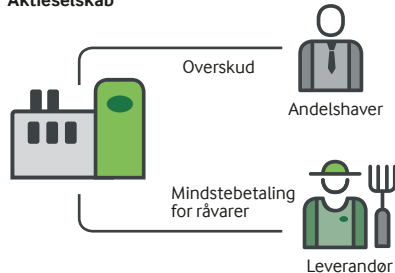
Det betyder, at vores ejere betaler indkomstskat af den mælkemængde, de har leveret i løbet af et år, ganget med mælkeprisen, både aconto-mælkeprisen og en eventuel efterbetaling, i henhold til de gældende regler i deres lande. Det betyder også, at Arla som andelsselskab betaler indkomstskat i Danmark på baggrund af sine aktiver (egenkapital). Denne indkomstskat kan opfattes som en rente på den skat, der hviler på den del af indtjeningen, som tilbageholdes i selskabet.

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

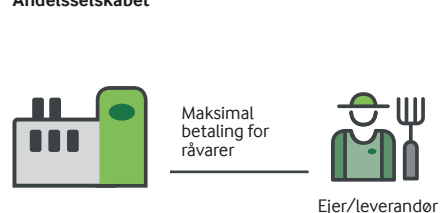
Vejledning til selskabsskat

Skattereglerne for andelsselskaber tager højde for, at Arlas leverandører også er Arlas ejere, og at indtjeningen ikke tilfalder selskabet, men betales til dets ejere i form af den højst mulige mælkepris.

Aktieselskab



Andelsselskabet



Forberedelse af virksomheden på den potentielle effekt af Brexit-afstemningen

Efter EU-folkeafstemningen den 23. juni 2016 forventes Storbritannien i marts 2017 at indlede forhandlinger med henblik på at træde ud af EU. Udfaldet af forhandlingerne om det fremtidige handelsforhold mellem EU og Storbritannien er endnu usikkert.

Da vi er et mejeriselskab med 11.922 ejere i syv EU-medlemslande, og da ca. 80 procent af vores samlede omsætning genereres i EU, er det afgørende, at vores produkter kan bevæge sig frit på tværs af de markeder, hvor vi opererer, så vi får mest muligt ud af ÉN mælkepulje. Med 2.485 ejere er Storbritannien Arlas største enkeltmarked, som tegner sig for ca. 26 procent inklusiv Arla Foods Ingredients af den samlede omsætning. Heraf er omtrent 75 procent baseret på lokal mælk, og resten kommer fra salg af importerede produkter. Storbritannien er ikke blot vores største marked, men også et vigtigt og betydeligt fokuspunkt for vores europæiske forretning. For vores brandforretning i Storbritannien har Lurpak® potentiale til at blive mest påvirket af Brexit-afstemningen.

Op til og umiddelbart efter Brexit-afstemningen har væksekursen mellem GBP og EUR været meget ustabil. GBP er faldet med mere end ti procent sammenlignet med den gennemsnitlige væksekurs i 2015. Årets resultat for 2016 har dog ikke været nævneværdigt påvirket af de svingende væksekurser, takket være Arlas sikringsstrategi.

Arla vil fokusere på at minimere eventuelle negative virkninger af Brexit og i stedet udnytte de muligheder, som afstemningen kan medføre. For Arla er det vigtigt, at der indgås en handelsaftale, som ikke begrænser mejeriprodukternes frie bevægelighed og sikrer mejeribranchen en blomstrende fremtid. Vi samarbejder med alle

relevante interessenter både i Storbritannien og hele EU for at sikre, at Brexit påvirker Arla så lidt som muligt. De nye udfordringer ændrer ikke det britiske markeds betydning for Arla.

Arla har oprettet en arbejdsgruppe med deltagere fra topledelsen, som skal understøtte Arlas aktiviteter i forbindelse med de kommende Brexit-forhandlinger ved at analysere og overvåge de mulige konsekvenser af Brexit og ved at forberede forretningen, så den er klar til at håndtere dem. Arbejdsgruppen orienterer løbende koncernledelsen og bestyrelsen om arbejdet.



75.90

СЫР НАТУРА ТВОРОГ. СЛИВ. 150г

75.90

СЫР НАТУРА ТВОРОГ. СЛИВ. 150г

Koncernregnskab

Indhold

Primære opgørelser

- 82** Konsolideret resultatopgørelse
- 83** Grundlag for resultatdisponering
- 84** Konsolideret totalindkomstopgørelse
- 85** Konsolideret balance
- 86** Konsolideret egenkapitalopgørelse
- 88** Konsolideret pengestrømsopgørelse

Note 1 Driftsresultat

- 91** Note 1.1 Omsætning
- 92** Note 1.2 Omkostninger
- 94** Note 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger

Note 2 Nettoarbejdskapital

- 96** Note 2.1 Nettoarbejdskapital

Note 3 Anvendt kapital

- 99** Note 3.1 Immaterielle aktiver
- 100** Note 3.2 Værdiforringelsestest
- 102** Note 3.3 Materielle aktiver
- 104** Note 3.4 Joint ventures og associerede virksomheder
- 106** Note 3.5 Hensatte forpligtelser
- 106** Note 3.6 Køb og salg af virksomheder eller aktiviteter

Note 4 Finansiering

- 108** Note 4.1 Finansielle poster
- 109** Note 4.2 Nettorentebærende gæld
- 114** Note 4.3 Finansielle risici
- 114** Note 4.3.1 Likviditets- og finansieringsrisici
- 116** Note 4.3.2 Valutarisici
- 118** Note 4.3.3 Renterisici
- 119** Note 4.3.4 Råvarerisici
- 120** Note 4.3.5 Kreditrisici
- 121** Note 4.4 Afledte finansielle instrumenter
- 122** Note 4.5 Oplysninger om finansielle instrumenter
- 123** Note 4.6 Overførsel af finansielle aktiver
- 123** Note 4.7 Pensionsforpligtelser

Note 5 Øvrige forhold

- 129** Note 5.1 Skat
- 131** Note 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet
- 131** Note 5.3 Vederlag til og transaktioner med ledelsen
- 132** Note 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualforpligtelser
- 132** Note 5.5 Begivenheder efter balancedagen
- 133** Note 5.6 Anvendt regnskabspraksis
- 134** Note 5.7 Koncernoversigt



Konsolideret resultatopgørelse

1. januar-31. december

(mio. EUR)	Note	2016	2015	Udvikling
Omsætning	1.1	9.567	10.262	-7%
Produktionsomkostninger	1.2	-7.177	-7.833	-8%
Bruttoresultat		2.390	2.429	-2%
Salgs- og distributionsomkostninger	1.2	-1.642	-1.597	3%
Administrationsomkostninger	1.2	-435	-417	4%
Øvrige driftsindtægter	1.3	91	37	146%
Øvrige driftsomkostninger	1.3	-29	-74	-61%
Gevinst ved salg af virksomhed	3.6	120	-	
Andel af resultat efter skat i joint ventures og associerede virksomheder	3.4	10	22	-55%
EBIT (resultat før renter og skat)		505	400	26%
<i>Specifikation:</i>				
<i>EBITDA, ekskl. gevinst ved salg af virksomhed</i>		719	754	-5%
<i>Gevinst ved salg af virksomhed</i>	3.6	120	-	
<i>Af- og nedskrivninger</i>	1.2	-334	-354	-6%
EBIT (resultat før renter og skat)		505	400	26%
Finansielle indtægter	4.1	7	14	-50%
Finansielle omkostninger	4.1	-114	-77	48%
EBT (resultat før skat)		398	337	18%
Skat	5.1	-42	-42	0%
Årets resultat		356	295	21%
Minoritetsinteresser		-9	-10	-10%
Arla Foods ambas andel af årets resultat		347	285	22%

Grundlag for resultatdisponering

(mio. EUR)	2016	2015
Årets resultat	356	295
Minoritetsinteresser	-9	-10
Arla Foods ambas andel af årets resultat	347	285
<i>Foreslået resultatdisponering:</i>		
Efterbetaling for mælk	121	110
Rente af indskudskapital	3	3
Efterbetaling i alt	124	113
<i>Overført til egenkapital:</i>		
Henlæggelse til særlige formål	193	141
Indskudskapital	30	31
Overført til egenkapital i alt	223	172
Resultatdisponering	347	285



Indvirkning på årets resultat

Et vigtigt nøgletal i Arla er Arlaintjeningen. Dette er udtryk for den værdi, der tilføres hvert kilo mælk fra vores ejere. Arlaintjeningen beregnes som acontoprisen, som er indregnet i produktionsomkostningerne, tillagt nettoresultatet allokert til ejere af Arla Foods amba divideret med den samlede mængde indvejet mælk fra ejerne. Arlaintjeningen i 2016 var på 30,9 EUR-cent/kg ejermælk sammenlignet med 33,7 EUR-cent/kg ejermælk i 2015. Yderligere oplysninger findes under resultatgennemgangen på side 44.

De volatile markedsforhold i mejeri-branchen og på de finansielle

markeder har påvirket resultatopgørelsen i væsentlig grad. Trods vores bestræbelser for at forbedre kvaliteten i salget medførte den vanskelige markedsituation et fald i omsætningen på syv procent i forhold til sidste år. Yderligere oplysninger findes i note 1.

Generelt blev resultatopgørelsen væsentligt påvirket af effekter fra valuta. Omsætningen var negativt påvirket af 357 mio EUR, mens driftsomkostningerne blev reduceret med 260 mio EUR. Positive effekter fra valuta afdækning har påvirket andre driftsindtægter, mens finansielle omkostninger blev negativt påvirket af valutakursreguleringer.

Årets resultat blev i væsentlig grad påvirket af effekten af forskellige engangsposter, som var unikke for regnskabsåret 2016. De vigtigste engangsposter, som blev indregnet i årets løb, vedrører gevinst fra frasalg af Rynkeby, negativ indvirkning fra den associerede virksomhed Mengniu i Kina, devalueringer af den nigerianske valuta og andre væsentlige engangsposter.

Koncernens resultat efter skat udgjorde 356 millioner EUR sammenlignet med 295 millioner EUR i 2015, svarende til en stigning på 21 procent. Overskud allokert til Arla Foods ambas ejere udgjorde 347

millioner EUR, hvilket svarer til 3,6 procent af omsætningen sammenlignet med 2,8 procent året før. Dette oversteg vores målinterval på 2,8-3,2 procent. Årets resultat i procent af omsætningen eksklusiv frasalg udgjorde 2,4 procent i 2016 sammenlignet med 2,8 procent i 2015.

Den foreslåede efterbetaling for 2016 udgør 124 millioner EUR, hvilket svarer til 1 EUR-cent pr. kg ejermælk efter justeringer i henhold til fusionsaftaler.

Konsolideret totalindkomstopgørelse

1. januar-31. december

(mio. EUR)	Note	2016	2015
Årets resultat		356	295
Anden totalindkomst			
Poster, der ikke efterfølgende tilbageføres til resultatopgørelsen:			
Aktuarmæssige gevinster og tab på ydelsesbaserede pensionsordninger	4.7	-132	34
Skat af aktuarmæssige gevinster og tab på ydelsesbaserede pensionsordninger		21	-13
Poster, der efterfølgende tilbageføres til resultatopgørelsen:			
Periodens udskudte gevinster og tab på sikringsinstrumenter		-23	-49
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til øvrige driftsindtægter og -omkostninger		-34	53
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til finansielle poster		17	20
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til produktionsomkostninger		18	12
Periodens værdireguleringer af finansielle aktiver klassificeret som bestemt for salg		-2	-
Valutakursreguleringer vedrørende udenlandske virksomheder		-40	41
Skat af poster, der efterfølgende tilbageføres til resultatopgørelsen		-5	-1
Anden totalindkomst efter skat		-180	97
Totalindkomst i alt		176	392
Fordelt som følger:			
Arla Foods amba's ejere		169	380
Minoritetsinteresser		7	12
I alt		176	392

Konsolideret balance

31. december

(mio. EUR)	Note	2016	2015	Udvikling
Aktiver				
Langfristede aktiver:				
Immaterielle aktiver	3.1	825	873	-5%
Materielle aktiver	3.3	2.310	2.457	-6%
Kapitalandele i associerede virksomheder	3.4	434	434	0%
Kapitalandele i joint ventures	3.4	51	50	2%
Udskudt skat	5.1	74	64	16%
Øvrige langfristede aktiver		20	25	-20%
Langfristede aktiver i alt		3.714	3.903	-5%
Kortfristede aktiver:				
Varebeholdninger	2.1	950	1.007	-6%
Tilgodehavender fra salg	2.1	876	910	-4%
Afledte finansielle instrumenter		31	75	-59%
Aktuel skat		1	1	0%
Øvrige tilgodehavender		222	202	10%
Værdipapirer		504	509	-1%
Likvider		84	70	20%
Kortfristede aktiver i alt, ekskl. aktiver bestemt for salg		2.668	2.774	-4%
Aktiver bestemt for salg		-	59	-100%
Kortfristede aktiver i alt		2.668	2.833	-6%
Aktiver i alt		6.382	6.736	-5%
Passiver				
Egenkapital:				
Egenkapital, ekskl. foreslået efterbetaling til ejere		2.033	2.000	2%
Foreslået efterbetaling til ejere		124	113	10%
Egenkapital tilhørende Arla Foods ambas ejere		2.157	2.113	2%
Minoritetsinteresser		35	35	0%
Egenkapital i alt		2.192	2.148	2%
Forpligtelser				
Langfristede forpligtelser:				
Pensionsforpligtelser	4.7	369	294	26%
Hensatte forpligtelser	3.5	12	8	50%
Udskudt skat	5.1	80	65	23%
Lån	4.2	1.281	1.717	-25%
Langfristede forpligtelser i alt		1.742	2.084	-16%
Kortfristede forpligtelser:				
Lån	4.2	947	1.076	-12%
Leverandørgæld	2.1	995	918	8%
Hensatte forpligtelser	3.5	13	19	-32%
Afledte finansielle instrumenter		168	158	6%
Aktuel skat		18	5	260%
Øvrige kortfristede forpligtelser		307	298	3%
Kortfristede forpligtelser i alt, ekskl. forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg		2.448	2.474	-1%
Forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg		-	30	-100%
Kortfristede forpligtelser i alt		2.448	2.504	-2%
Forpligtelser i alt		4.190	4.588	-9%
Passiver i alt		6.382	6.736	-5%

Konsolideret egenkapitalopgørelse

1. januar-31. december

	Fælles kapital		Individuel kapital		Andre egenkapitalkonti						
	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	I alt	Minoritetsinteresser	Egenkapital i alt
(mio. EUR)											
Egenkapital 1. januar 2016	909	573	94	422	113	-95	5	92	2.113	35	2.148
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
Årets resultat	-	193	-	30	124	-	-	-	347	9	356
Anden totalindkomst	-111	-	-	-	-	-27	-2	-38	-178	-2	-180
Totalindkomst i alt	-111	193	-	30	124	-27	-2	-38	169	7	176
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	-	-	-	-	-	-
Transaktioner med ejere i alt	31	-	-7	-36	-113	-	-	-	-125	-7	-132
Egenkapital 31. december 2016	829	766	87	416	124	-122	3	54	2.157	35	2.192
Egenkapital 1. januar 2015	901	432	99	387	104	-131	5	54	1.851	23	1.874
Efterbetaling for mælk	-	-	-	-	110	-	-	-	110	-	110
Rente af indskudskapital	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Henlæggelse til særlige formål	-	141	-	-	-	-	-	-	141	-	141
Indskudskapital	-	-	-	31	-	-	-	-	31	-	31
Minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10
Årets resultat	-	141	-	31	113	-	-	-	285	10	295
Anden totalindkomst	21	-	-	-	-	36	-	38	95	2	97
Totalindkomst i alt	21	141	-	31	113	36	-	38	380	12	392
Kapital udstedt til nye ejere	-	-	-	5	-	-	-	-	5	-	5
Udbetaling til ejere	-	-	-6	-12	-	-	-	-	-18	-	-18
Udbytte til minoritetsaktionærer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-10	-10
Salg af minoritetsinteresser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10
Efterbetaling til ejere	-	-	-	-	-105	-	-	-	-105	-	-105
Valutakursreguleringer	-13	-	1	11	1	-	-	-	-	-	-
Transaktioner med ejere i alt	-13	-	-5	4	-104	-	-	-	-118	-	-118
Egenkapital 31. december 2015	909	573	94	422	113	-95	5	92	2.113	35	2.148

Egenkapitalens sammensætning

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

Fælles kapital

Fælles 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 nedenfor beskrevne ikke-foringelsesklausele 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 fælles 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 indskudskapital.

Beløb, som registreres på disse konti, vil – under forudsætning af, at det godkendes af repræsentantskabet – blive udbetalt, hvis ejeren beslutter at forlade andelsselskabet. Beløb, der er allokeret 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 skal oplyses

særskilt, og som ikke kan anvendes til udbetaling til ejerne. Det omfatter bl.a. *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.



Forbedret egenkapital på trods af væsentlige aktuarmæssige tab på pensionsforpligtelser

Egenkapitalen steg med 44 millioner EUR i 2016 sammenlignet med 31. december 2015.

Resultatdisponering

Grundlaget for den foreslåede efterbetaling er 123 millioner EUR svarende til 1 EUR-cent/kg ejermælk. Som beskrevet i fusionsaftaler fra tidligere år overføres 2 millioner EUR af efterbetalingen særskilt til henlæggelsen til særlige formål. Renter af konsolideret indskudskapital udgør 3 millioner EUR, hvilket resulterer i en samlet efterbetaling på 124 millioner EUR. Dette er en stigning på 11 millioner EUR, som hovedsageligt skyldes en

mindre indvirkning fra fusionsaftaler i 2016. Den gennemsnitlige efterbetaling på 1 EUR-cent/kg ejermælk er uændret i forhold til sidste år.

Gevinsten ved frasalget af Rynkeby på 120 millioner EUR er blevet overført til henlæggelsen til særlige formål i overensstemmelse med den af repræsentantskabet godkendte konsolideringspolitik. Grundlaget for konsolidering efter regulering for gevinsten ved frasalget er 101 millioner EUR. En tredjedel af dette beløb udgør 34 millioner EUR og overføres til indskudskapital, mens to tredjedele, svarende til 67 millioner,

overføres til henlæggelse til særlige formål. Som anført i fusionsaftalerne overføres 4 millioner EUR af indskudskapitalen til henlæggelsen til særlige formål.

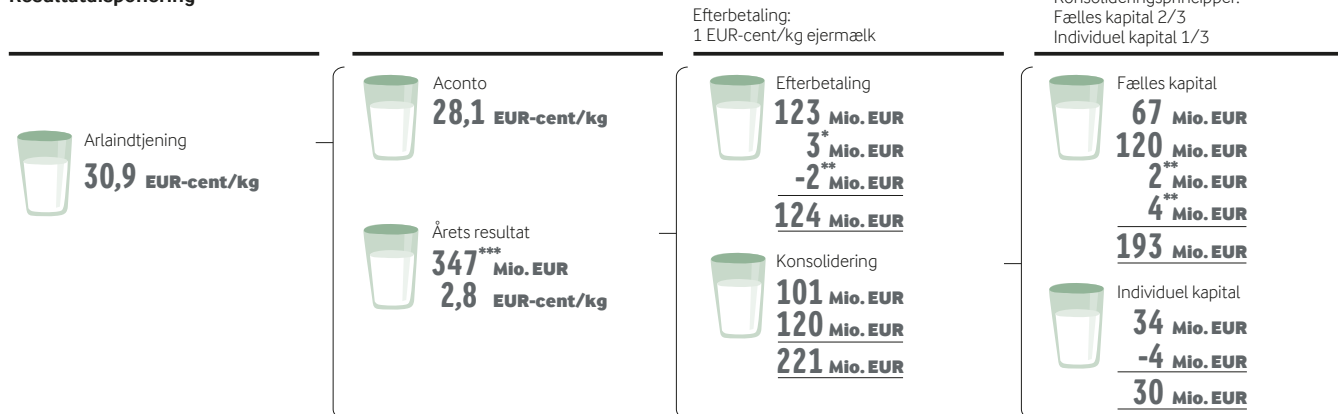
Anden totalindkomst

Anden totalindkomst udgør et tab på 180 millioner EUR, hvilket hovedsageligt skyldes aktuarmæssige tab på pensionsforpligtelser, negative værdireguleringer af sikringsinstrumenter og nettoaktiver målt i udenlandsk valuta.

Betalinger til og fra ejere

I marts 2016 blev der udbetalt efterbetaling for 2015 på i alt 108 millioner EUR. Desuden blev der udbetalt 22 millioner EUR til ejere, der udtrådte af andelsselskabet. Det forventes, at der vil blive udbetalt 22 millioner EUR til udtrædende ejere i 2017.

Resultatdisponering



* Rente på indskudskapital: 0,03 EUR-cent/kg ejermælk ** I henhold til fusionsaftaler *** Baseret på overskud allokert til ejere af Arla Foods a/b

Bestemmelser i henhold til vedtægterne og IFRS

Indregnet på *kapitalkontoen* er regnskabstekniske poster såsom bevægelser som følge af aktuarmæssige gevinster eller tab på ydelsesbaserede pensionsordninger, effekter ved køb og salg af minoritetsinteresser i datterselskaber og valutakursændringer på ejernes egenkapitalinstrumenter. Endvidere er kontoen påvirket af aftalte indbetalinger fra nye ejere af andelsselskabet.

Den årlige resultatdisponering til den fælles 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 etableret 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 a/b i overensstemmelse med vedtægterne med forbehold for repræsentantskabets godkendelse. Indestående på individuelle konti er anført i den valuta, som er relevant for det land, hvori andelshaveren 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 sikringstransaktioner, der kurssikrer koncernens nettoinvestering.

Ikke-forringelsesklause Ifølge vedtægterne kan der ikke foretages udbetalinger til ejere fra Arla Foods a/b, som forringer summen af kapitalkonto og egenkapitalkonti ført i henhold til

lovgivningen og IFRS. Ikke-forringelsesklause vurderes på baggrund af den seneste årsrapport aflagt i henhold til IFRS. Individuelle konti, henlæggelse til særlige formål og forestået efterbetaling til ejere er ikke omfattet af ikke-forringelsesklause.

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 eventalforpligtelser. Målingsmetoden for minoritetsinteresser vælges ud fra den enkelte transaktion og oplyses i noten vedrørende virksomhedssammenslutninger.

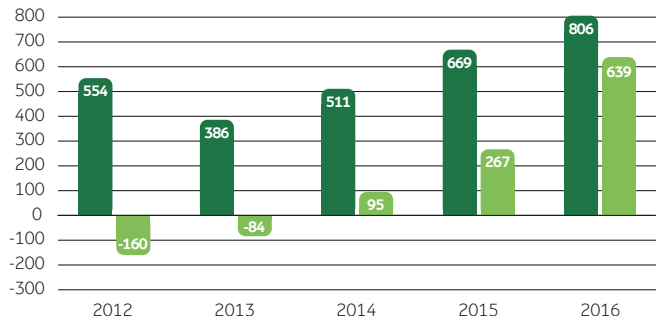
Konsolideret pengestrømsopgørelse

1. januar-31. december

(mio. EUR)	Note	2016	2015
EBITDA		839	754
Gevinst ved salg af virksomhed	3.6	-120	-
EBITDA, ekskl. gevinst ved salg af virksomhed		719	754
Andel af resultat i joint ventures og associerede virksomheder	3.4	-10	-22
Ændring i arbejdskapital	2.1	138	-23
Ændring i anden arbejdskapital		-3	10
Øvrige driftsposter uden likviditetsvirkning		22	11
Udbytte modtaget, joint ventures og associerede virksomheder		12	8
Betalte renter		-59	-56
Modtagne renter		5	6
Betalt skat	5.1	-18	-19
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		806	669
Investering i immaterielle aktiver	3.1	-58	-70
Investering i materielle aktiver	3.3	-263	-348
Salg af materielle aktiver	3.3	16	8
Driftsmæssige investeringsaktiviteter		-305	-410
Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter		501	259
Køb af virksomheder	3.6	-	-29
Salg af virksomheder	3.6	138	37
Finansielle investeringsaktiviteter		138	8
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter		-167	-402
Frie pengestrømme		639	267
Efterbetaling vedrørende det foregående regnskabsår		-108	-105
Indbetalt fra nye ejere		-	5
Udbetalt fra egenkapital vedrørende udtrådte andelshavere		-22	-18
Lån optaget, netto	4.2	-400	-173
Indbetaling til pensionsforpligtelser		-45	-70
Ændring i kortfristede forpligtelser		-54	37
Nettoændring i omsættelige værdipapirer		5	50
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter		-624	-274
Nettopengestrømme		15	-7
Likvider 1. januar		70	81
Valutakursregulering af likvide beholdninger		-8	3
Overført til aktiver bestemt for salg		7	-7
Likvider 31. december		84	70

Udvikling i pengestrømme

(mio. EUR)



- Pengestrømme fra driftsaktiviteter
- Frie pengestrømme

**Forbedrede pengestrømme**

Pengestrømme fra driftsaktiviteter er steget med 137 millioner EUR fra 669 millioner EUR i 2015 til 806 millioner EUR i 2016. Ændringen kan henføres til ændringer i arbejdskapitalen, som koncernen løbende arbejder på at nedbringe, hvorved der frigøres likviditet.

Pengestrømme fra investeringsaktiviteter udgjorde -167 millioner EUR mod -402 millioner EUR i 2015. Pengestrømme fra driftmæssige investeringsaktiviteter vedrører hovedsageligt anlæg i Uphal og Pronsfeld i Tyskland, Aylesbury i Storbritannien og Linköping og Falkenberg i Sverige samt et globalt innovationscenter under opførelse i Danmark. Pengestrømme fra

finansielle investeringsaktiviteter afspejler frasalget af Rynkeby Foods. Frie pengestrømme udgjorde 639 millioner EUR i 2016 mod 267 millioner EUR i 2015. Disse beregnes som pengestrømme fra driftsaktiviteter fratrukket pengestrømme fra investeringsaktiviteter.

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter udgjorde -624 millioner EUR mod -274 millioner EUR året før. Ændringen skyldes først og fremmest efterbetalingen for 2015, som blev udbetalt i 2016, samt betydelige afdrag på lån.

Likvider udgjorde pr. 31. december 2016 84 millioner EUR mod 70 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 f.eks. resultater i joint ventures og associerede virksomheder, samt for effekten af ændringer i arbejdskapitalposter i perioden.



Note 1

Driftsresultat

Note 1.1 Omsætning



Forbedret kvalitet i salget

Omsætningen faldt med 6,8 procent fra 10.262 millioner EUR i 2015 til 9.567 millioner EUR i 2016. Dette er et direkte resultat af lavere salgspriser som følge af større mælkemængder i første halvdel af 2016 samt ugunstige valutakurser. De lavere salgspriser bidrog til en omsætningsnedgang på 500 millioner EUR, eller 4,9 procent, hovedsageligt i Tyskland og Finland. Udviklingen i valutakurser resulterede i et fald på 357 millioner EUR i omsætningen, primært som følge af et svækket GBP, der udgør omkring cirka 25 procent af omsætningen. Frasalget

af Rynkeby i maj 2016 betød også et fald i omsætningen. Dette blev dog mere end opvejet af øget salg inden for detailhandel og foodservice. Helårseffekten af frasalget vil kunne ses i 2017.

Trods vanskelige markedsbetingelser opnåede koncernen en volumendrevet omsætningsvækst i brandede produkter på 5,2 procent, hvilket viser, at vi har forbedret kvaliteten i vores omsætning. Salget af brandede produkter udgør nu 44,5 procent af det samlede salg, hvilket er en stigning

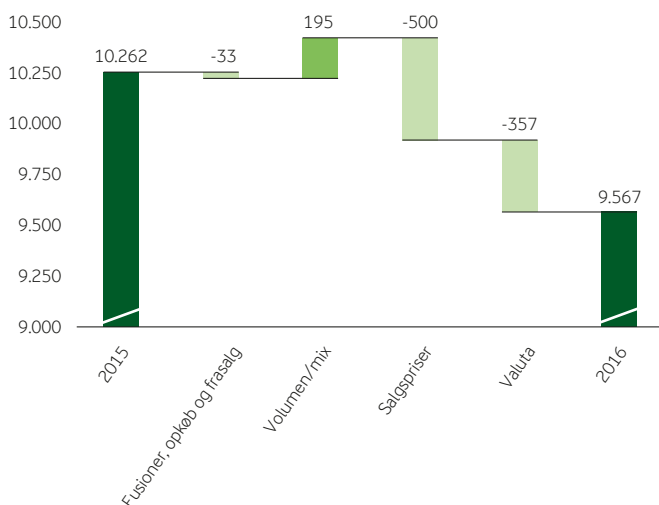
på 25 procent i forhold til 2015. Indvejet mælk fra ejere og kontraktleverandører udgjorde 13,9 milliarder kg i 2016 sammenlignet med 14,2 milliarder kg i 2015, svarende til et fald på 2,2 procent.

Europa, der er vores største kommercielle segment, udgør 66 procent af den samlede omsætning, efterfulgt af International på 15 procent, Arla Foods Ingredients på 6 procent og Øvrige (herunder Trading-aktiviteter) på 13 procent. Vi opnåede en volumendrevet

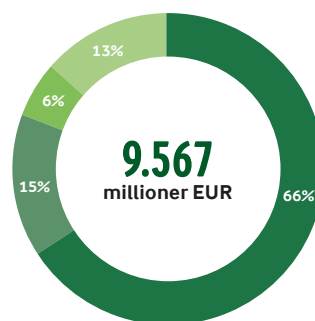
omsætningsvækst på 2,7 procent inden for detailhandel og foodservice trods et samlet fald i mængden af indvejet mælk. Den volumendrevne omsætningsvækst i Europa var på 1,3 procent. International opnåede en vækst på 9,5 procent, hvilket først og fremmest skyldes øget salg i Afrika syd for Sahara, Kina og Sydøstasien.

Omsætningen fordelt på kategorier er stort set uændret i forhold til sidste år. Kategorien mælk, yoghurt, pulver og madlavning er langt den største kategori.

Udvikling i omsætningen (mio. EUR)



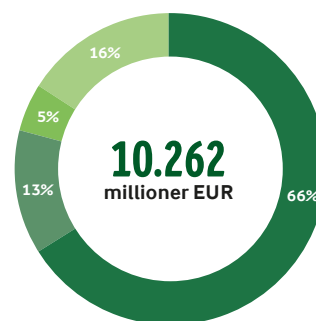
Omsætning fordelt på kommercielle segmenter 2016



(mio. EUR)

- Europa
- International
- AFI
- Trading og øvrige

Omsætning fordelt på kommercielle segmenter 2015



	2016	2015
Europa	6.321	6.793
International	1.428	1.348
AFI	545	519
Trading og øvrige	1.273	1.602

Tabel 1.1 Omsætning fordelt på lande
(mio. EUR)

	2016	2015	2016-omsætning i procent fordelt på lande
Storbritannien	2.532	2.968	26%
Sverige	1.463	1.517	15%
Tyskland	1.302	1.370	14%
Danmark	1.061	1.100	11%
Holland	373	389	4%
Finland	329	348	3%
Saudi-Arabien	246	247	3%
Kina	202	174	2%
Belgien	197	261	2%
USA	180	179	2%
Øvrige*	1.682	1.709	18%
I alt	9.567	10.262	

Tabel 1.1 viser den samlede omsætning pr. land og omfatter alt salg i de pågældende lande, uanset kommercielt segment. Tallene kan derfor ikke sammenlignes med markedsgennemgangen på side 52-55.

*Øvrige lande omfatter bl.a. Canada, Oman, De Forenede Arabiske Emirater, Spanien, Frankrig, Australien, Nigeria og Rusland.

Omsætning fordelt på kategorier

	Mælk, yoghurt, pulver og madlavning (MYPC)	Ost	Smør, blandingsprodukter og margarine (BSM)	Øvrige
2016	45%	26%	14%	15%
2015	45%	25%	13%	17%



Anvendt regnskabspraksis

Omsætning fra salg af mejeriprodukter og andre fødevarer indregnes i resultatopgørelsen, når levering og risikoen for produkterne er overgået til

køber, og omsætningsbeløbet kan opgøres pålideligt og forventes modtaget. Omsætningen omfatter faktureret salg for året med fradrag af

salgsrabatter, kontranrabatter, moms og afgifter. Omsætningen fordelt på forretningsområder/markeder og produktkategorier er baseret på

koncernens interne regnskabsaflæggelse.

Note 1.2 Omkostninger



Stram omkostningsstyring

Driftsomkostningerne for 2016 udgjorde 9.254 millioner EUR mod 9.847 millioner EUR i 2015, svarende til et fald på seks procent. Fratrullet omkostninger til råmælk faldt de samlede omkostninger med 1,4 procent, hvilket delvist skyldes valutaeffekter. Vi har haft et solidt greb om omkostningerne med en deraf følgende skalerbarhed over 2,0 og et indeks for konverteringsomkostninger på 99,2.

Produktionsomkostningerne (eksklusiv omkostninger til råmælk) faldt med 4,2 procent som følge af et konstant fokus på omkostningsreduktioner og valuta. Effektivitetsprogrammer har fokuseret på at frembringe besparelser, især i produktionsomkostninger, som har givet 100 millioner EUR i 2016. Denne besparelse er blevet opvejet af inflation, planlagte lønstigninger og udviklingen i lagerniveauer.

Salgs- og distributionsomkostningerne steg med 2,8 procent, primært som følge af øgede markedsføringsomkostninger til større initiativer inden for salg af brandede produkter. Omkostninger til forskning og udvikling udgjorde 43 millioner EUR, hvilket er på niveau med 2015. 22 millioner EUR blev aktiveret vedrørende interne timer og omkostninger i forbindelse med udviklingsaktiviteter.

Administrationsomkostningerne steg med 18 millioner EUR, primært som følge af ekstraordinære fratrædelses- og lønomkostninger i forbindelse med omstruktureringen i 2016.

Omkostninger til råmælk

Omkostningerne til råmælk faldt med 519 millioner EUR eller 11,4 procent. Dette er drevet af lavere priser,

mængder og valutaeffekter, der hovedsageligt kan henføres til udviklingen i GBP.

Ejermælk

Omkostningerne til ejermælk faldt med 415 millioner EUR eller 10,6 procent. En lavere acontomælkepris reducerede omkostningerne med 246 millioner EUR, mens lavere mængder medførte en reduktion på 39 millioner EUR. Udviklingen i valutakurser påvirkede med i alt 130 millioner EUR.

Anden mælk

Omkostninger til anden mælk faldt med 104 millioner EUR, heraf kom i alt 26 millioner EUR fra valutakursudviklingen. Anden mælk består af specialmælk og anden kontraktmælk, der er købt for at imødekomme lokale markedskrav. Et aktivt fokus på at reducere mængden har resulteret i et fald på 10,1 procent.

Personaleomkostninger

Personaleomkostningerne faldt til 1.223 millioner EUR i 2016 fra 1.225 millioner EUR i 2015. Udviklingen i personaleomkostningerne var positivt påvirket af valutaeffekter og frasalg af Rynkeby. Modsat steg personaleomkostninger som følge af engangsomkostninger til fratrædelsesgodtgørelse i forbindelse med omstruktureringen.

Der blev gennemført en omstrukturering af koncernen i 2016 for at understøtte strategien Good Growth 2020. Den nye organisation skal primært skabe en mere global dagsorden i Arla og styrke samarbejde, synergier og effektivitetsforbedringer på tværs af lande. Mere end 500 administrative stillinger blev nedlagt som følge af omstruktureringen. Helårseffekten af

reduktionen i antallet af fuldtidsansatte medarbejdere og de deraf følgende besparelser vil blive realiseret i 2017.

Markedsføringsomkostninger

Markedsføringsomkostningerne steg med 9,2 procent fra 283 millioner EUR i 2015 til 309 millioner EUR i 2016. Dette svarer til en stigning på 37 millioner EUR, eksklusiv valutaeffekter. Vi har samlet vores markedsføringsafdelinger i ét globalt markedsførings-team, så vi kan få fordel af synergier på tværs af markeder og forhandle bedre markedsføringskontrakter.

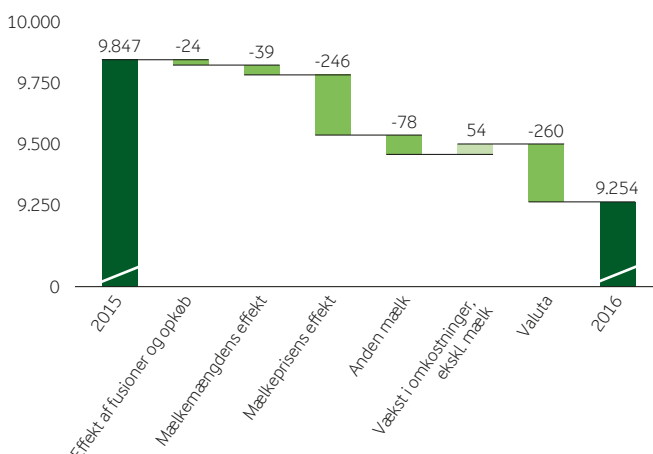
Af større markedsføringstiltag i løbet af året kan nævnes investeringer i yoghurt og mælk i Storbritannien (skyr, forskellige proteinproduktserier, økologi og Best of Both-mælk), mælk og pulver i Kina (Milex og Baby and Me), mælk,

pulver og ost i Sydøstasien (lancering af smørest i Filippinerne og Dano-mælk i Bangladesh) samt en Arla-kampagne i USA. De øgede markedsføringsomkostninger er i tråd med vores strategi, Good Growth 2020, som har fokus på at udvikle vores brands. Andre vigtige markedsføringsaktiviteter er beskrevet på side 12.

Af- og nedskrivninger

Af- og nedskrivninger beløb sig til 334 millioner EUR, svarende til et fald på 20 millioner EUR sammenlignet med året før. Levetiden for langfristede aktiver vurderes årligt. Levetiden for større produktionsbygninger blev revideret i løbet af året og blev ændret fra 20 til 30 år for bedre at afspejle den faktiske levetid. Denne ændring har resulteret i et fald i afskrivningerne på 18 millioner EUR.

Udvikling i driftsomkostninger (mio. EUR)



Tabel 1.2.a Driftsomkostninger fordelt på funktioner
(mio. EUR)

	2016	2015
Produktionsomkostninger	7.177	7.833
Salgs- og distributionsomkostninger	1.642	1.597
Administrationsomkostninger	435	417
I alt	9.254	9.847

Specifikation:

Omkostninger til råmælk	4.028	4.547
Øvrige produktionsmaterialer*	1.463	1.435
Personaleomkostninger	1.223	1.225
Transport	1.010	1.044
Markedsføring	309	283
Af- og nedskrivninger	334	354
Øvrige omkostninger**	887	959
I alt	9.254	9.847

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

**Øvrige omkostninger omfatter primært vedligeholdelse, forsyning og IT

Tabel 1.2.b Omkostninger til råmælk

	2016		2015	
	Indvejet i mio. kg.	mio. EUR	Indvejet i mio. kg.	mio. EUR
Ejermælk	12.320	3.503	12.463	3.918
Anden mælk	1.554	525	1.729	629
I alt	13.874	4.028	14.192	4.547

Tabel 1.2.c Personaleomkostninger

	2016	2015
Lønninger og vederlag	1.038	1.043
Pensioner – bidragsbaserede pensionsordninger	73	70
Pensioner – ydelsesbaserede pensionsordninger	3	5
Øvrige omkostninger til social sikring	109	107
Personaleomkostninger i alt	1.223	1.225

Personaleomkostninger vedrører:

Produktionsomkostninger	668	676
Salgs- og distributionsomkostninger	346	355
Administrationsomkostninger	200	182
Personaleomkostninger indregnet under varebeholdninger eller langfristede aktiver	9	12
Personaleomkostninger i alt	1.223	1.225

Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	18.765	19.025
---	--------	--------

Tabel 1.2.d Af- og nedskrivninger
(mio. EUR)

	2016	2015
Afskrivninger, immaterielle aktiver	42	34
Afskrivninger, materielle aktiver	292	320
Af- og nedskrivninger i alt	334	354
<i>Af- og nedskrivninger vedrører:</i>		
Produktionsomkostninger	269	287
Salgs- og distributionsomkostninger	32	31
Administrationsomkostninger	33	36
Af- og nedskrivninger i alt	334	354

**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 sponsorater, 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 afskrivninger og nedskrivninger.

Note 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger**Sikring af gevinster driver stigning i nettodriftsindtægter**

Øvrige driftsindtægter og -omkostninger består primært af gevinster og tab ved salg af immaterielle og materielle anlægsaktiver, gevinster og tab på finansielle instrumenter samt erstatning udbetalt i henhold til forsikringskontrakter. Koncernen havde i 2016 netto øvrige indtægter

på 62 millioner EUR mod netto øvrige omkostninger på 37 millioner EUR i 2015. Dette kan primært henføres til gevinster på finansielle instrumenter til sikring af fremtidigt salg, som er steget med 86 millioner EUR som følge af udsving i GBP og USD.

Øvrige driftsindtægter og -omkostninger inkluderer poster vedrørende salg af overskudselektricitet fra kondensanlæg.



Note 2

Nettoarbejdskapital

Note 2.1 Nettoarbejdskapital



Markant forbedring i nettoarbejdskapitalen

Med henblik på at sikre langsigtet indtjening optimeres pengestrømme fra driftsaktiviteter for at finansiere nye aktiviteter og investeringer. En måde at frigøre kapital på er ved at reducere nettoarbejdskapitalen, som er et område, koncernen har konstant fokus på. Vi forbedrer løbende vores processer for at optimere betalingsbetingelser, nøjagtigheden af varebeholdningsprognoser og intern planlægning.

I 2016 blev nettoarbejdskapitalen forbedret med 168 millioner EUR (17 procent) til 831 millioner EUR mod 999 millioner EUR i 2015. Ændringen i nettoarbejdskapitalen, reguleret for ejermælk, udgør en forbedring på 195 millioner EUR. Valutaeffekter, der primært skyldes et fald i værdien af GBP og SEK, bidrog til forbedringen i nettoarbejdskapitalen med 41 millioner EUR.

Varebeholdninger

Varebeholdninger faldt med 950 millioner EUR i 2016 fra 1.007 millioner EUR i 2015. Hovedparten af faldet kan henføres til udviklingen i valutakurser som følge af faldet i værdien af GBP og SEK. Den resterende del af faldet i lagerbeholdninger på 16 millioner EUR kan henføres til reducerede mængder ultimo året kombineret med en lavere mælkepris i forhold til 2015.

Tilgodehavender fra salg

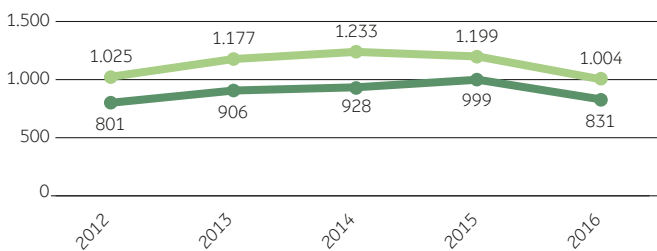
Tilgodehavender fra salg faldt til 876 millioner EUR i 2016 fra 910 millioner EUR i 2015. Nettoændringen eksklusiv valutavirkninger udgør et fald på fire millioner EUR sammenlignet med 2015. De vigtigste årsager til reduktionen i tilgodehavender fra salg er lavere salgspriser og vores løbende fokus på tilvejebringelse af likvide midler.

Eksponeringen for kreditrisikoen på tilgodehavender fra salg styres lokalt i de enkelte driftsenheder, og kreditrammer fastsættes på grundlag af kundens finansielle stilling og de aktuelle markedsforhold. Generelt kræves det ikke, at kunderne stiller sikkerhed for deres gæld til Arla. Koncernens kundeporteføje er kendetegnet ved stor spredning, hvad angår geografi, branche og kundernes størrelse. Koncernen er 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 2016. Forfaldne beløb over 90 dage vedrørende tilgodehavender fra salg udgør mindre end 1,5 procent (2015: 1,8 procent).

Leverandørgæld

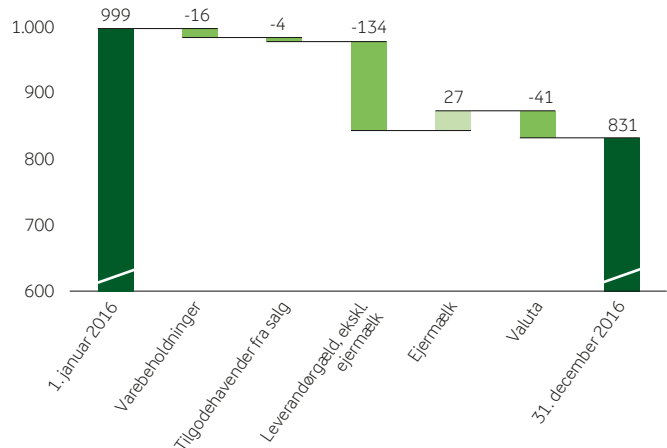
Leverandørgæld steg til 995 millioner EUR i 2016 fra 918 millioner EUR i 2015. Ændringen i leverandørgæld, eksklusiv ejermælk og valutaeffekter, udgjorde en stigning på 134 millioner EUR. Stigningen var drevet af fokus på betalingsbetingelser samt introduktion af et nyt supply chain financing setup i 2016. Ejermælk faldt med 27 millioner EUR, hovedsageligt som følge af en ny ensartet afregningsstruktur.

Nettoarbejdskapital (mio. EUR)



- Nettoarbejdskapital, ekskl. ejermælk
- Nettoarbejdskapital

Udvikling i nettoarbejdskapital (mio. EUR)



Tabel 2.1.a Nettoarbejdskapital
(mio. EUR)

	2016	2015
Varebeholdninger	950	1.007
Tilgodehavender fra salg	876	910
Leverandørgæld	-995	-918
Nettoarbejdskapital	831	999
Gæld vedr. ejermælk	173	200
Nettoarbejdskapital, ekskl. ejermælk	1.004	1.199

Tabel 2.1.b Varebeholdninger
(mio. EUR)

	2016	2015
Varebeholdninger	969	1.036
Nedskrivninger	-19	-29
Varebeholdninger i alt	950	1.007
Råvarer og hjælpematerialer	257	224
Varer under fremstilling	292	294
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer	401	489
Varebeholdninger i alt	950	1.007

Tabel 2.1.c Tilgodehavender fra salg
(mio. EUR)

	2016	2015
Tilgodehavender fra salg inden hensættelse til dækning af tab	887	922
Nedskrivning til tab på debitorer	-11	-12
Tilgodehavender fra salg i alt	876	910

**Anvendt regnskabspraksis****Varebeholdninger**

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

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

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

produktionsanlæggenes normale driftskapacitet.

Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg indregnes 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 råmælk. Denne fastsættes på grundlag af den gennemsnitlige acontomælkpris på produktionsdatoen for varebeholdninger inden for forskellige produktkategorier.

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

Beregningen af nettorealiseringsværdien kræver et skøn, især ved beregning af salgsprisen for visse

beholdninger af oste med lang modningstid og 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, f.eks. 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 betalingssevne 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 3.1 Immaterielle aktiver**Reduktion i immaterielle aktiver drevet af valutaudviklingen**

Immaterielle aktiver udgjorde 825 millioner EUR pr. 31. december 2016, hvilket repræsenterer et fald på 48 millioner EUR i forhold til sidste år, primært på grund af valutakursændringer.

Goodwill

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill udgjorde 615 millioner EUR ultimo året i forhold til 678 millioner

EUR i 2015. Heraf var 488 millioner EUR allokeret til aktiviteter i Storbritannien sammenlignet med 550 millioner EUR året før. Faldet i goodwill vedrører valutakursreguleringer. Yderligere oplysninger om værdiforringelsestesten findes i note 3.2.

Licenser og varemærker

Licenser og varemærker, der består af Cocio®, Anchor® og Hansano®, er

indregnet til en samlet regnskabsmæssig værdi på 30 millioner EUR. Øvrige brands, herunder de strategiske brands Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck®, er ikke indregnet i balancen.

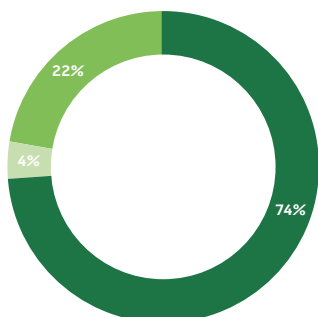
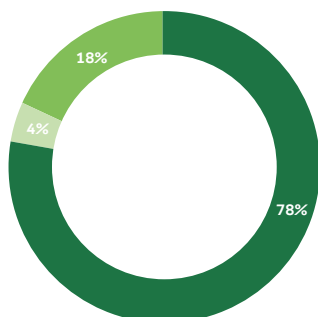
IT og andre udviklingsprojekter

Koncernen fortsætter med at investere i udviklingen af IT. I 2016 blev integrationen af syv britiske ostemejerier samt Finland, Upahl i

Tyskland og Falbygden i Sverige i koncernens IT-plattform afsluttet. En tilsvarende integration blev påbegyndt i Holland og Westbury i Storbritannien. Andre aktiverede udviklingsomkostninger vedrører innovationsaktiviteter, der kan henføres til udviklingen af nye produkter.

Tabel 3.1 Immaterielle aktiver
(mio. EUR)

	Goodwill	Licenser og varemærker	IT og andre udviklingsprojekter	I alt
2016				
Kostpris 1. januar	678	102	281	1.061
Valutakursreguleringer	-63	1	-1	-63
Tilgange	-	-	58	58
Reklassifikation	-	-	-1	-1
Afgange	-	-3	-10	-13
Kostpris 31. december	615	100	327	1.042
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-65	-123	-188
Valutakursreguleringer	-	-1	2	1
Årets afskrivninger	-	-6	-36	-42
Afskrivning på afgange	-	2	10	12
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-70	-147	-217
Regnskabsmæssig værdi 31. december	615	30	180	825
2015				
Kostpris 1. januar	645	103	206	954
Valutakursreguleringer	26	-2	-	24
Tilgange	-	-	70	70
Fusioner og opkøb	10	2	-	12
Reklassifikation	-3	-	13	10
Afgange	-	-1	-8	-9
Kostpris 31. december	678	102	281	1.061
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-60	-103	-163
Valutakursreguleringer	-	1	-	1
Årets afskrivninger	-	-6	-28	-34
Afskrivning på afgange	-	-	8	8
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-65	-123	-188
Regnskabsmæssig værdi 31. december	678	37	158	873

**Immaterielle aktiver
2016****Immaterielle aktiver
2015**

- 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 allokere til koncernens pengestrømsfrembringende enheder, der følger ledelsesstrukturen og den interne regnskabsafregning.

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 aktivt samt har tilstrækkelige ressourcer hertil. IT og andre udviklingsprojekter afskrives lineært over fem til otte år.

Note 3.2 Værdiforringelsestest

Goodwill understøttes af strategien Good Growth 2020.
Procedure for værdiforringelsestest

Koncernens 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.

Anvendte skøn

Værdiforringelsestesten er baseret på forventede fremtidige pengestrømme fra prognoser og mål, der understøtter vores strategi Good Growth 2020.

Værdiforringelsestesten tager ikke højde for vækst i terminalperioden, da vækstraten her er fastsat til den forventede inflation.

Omkostningen indregnes med en mælkepris svarende til prisen på tidspunktet for testen. I de anvendte prognoser er den væsentligste forudsætning en fremtidig lønsomhed baseret på en kombineret effekt af at flytte den indvejede mælk over i værdiforædlede produkter og af mere rentable markeder. En anden væsentlig forudsætning er vedvarende omkostningsreduktioner.

Testresultater

Udførte værdiforringelsestests viste ikke noget behov for nedskrivninger i 2016. I den forbindelse blev der udført følsomhedsberegninger af ændringer i mælkepriser og diskonteringsfaktorer. Diskonteringsfaktoren kan stige med fire procentpoint, før der opstår et nedskrivningsbehov.

Tabel 3.2 Værdiforringelsestest
(mio. EUR)

	Vigtigste forudsætninger		
	Regnskabsmæssig værdi, goodwill	Diskonteringsfaktor, efter skat	Diskonteringsfaktor, før skat
2016			
Storbritannien	488	7,1%	8,9%
Finland	40	6,2%	7,6%
Sverige	23	6,4%	8,3%
Øvrige	64	6,2%	6,9%
Regnskabsmæssig værdi i alt 31. december	615		
2015			
Storbritannien	550	7,2%	9,1%
Finland	40	6,1%	7,8%
Sverige	24	6,3%	8,3%
Øvrige	64	6,3%	6,9%
Regnskabsmæssig værdi i alt 31. december	678		



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 regnskabsafregning. De pengestrømsfrembringende enheder revideres hvert år.

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill testes for værdiforringelse

sammen med de øvrige langfristede aktiver i den pengestrømsfrembringende enhed, hvortil goodwill er allokeret. Genindvindingsværdien for goodwill indregnes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra den pengestrømsfrembringende enhed, som den pågældende goodwill er knyttet 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 (dagsværdien) med fradrag af forventede afhændelsesomkostninger. Nyttæværdien 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 allokeres til den pengestrømsfrembringende enhed, den vedrører. De pengestrømsfrembringende enheder fastsættes på baggrund af ledelsesstrukturen og er knyttet til de enkelte markeder. De pengestrømsfrembringende enheder revideres hvert år.

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

Nogle af de vigtigste parametre i værdiforringelsestesten er forventninger om fremtidige frie pengestrømme og antagelser om diskonteringsfaktorer.

Forventede fremtidige frie pengestrømme

De forventede fremtidige frie pengestrømme er baseret på aktuelle prognoser og mål opstillet for strategiperioden 2017-2020 i henhold til strategien Good Growth 2020. I den forbindelse tages der udgangspunkt i ledelsens bedste skøn og forventninger. Disse omfatter forventninger i strategiperioden til omsætningsvækst, EBIT-marginer og anlægsudgifter, herunder flytning af indvejet mælk til værdiforædlede produkter og mere rentable markeder samt omkostningsreduktioner. Vækstraten efter strategiperioden er fastsat til den forventede inflation i terminalperioden.

Efter Brexit-afstemningen er de forventede pengestrømme knyttet til goodwill i Storbritannien i sagens natur mere usikre. Læs mere om Brexit på side 79.

Diskonteringsfaktorer

Der er anvendt en diskonteringsfaktor (WACC) for de specifikke forretningsområder, som er baseret på forudsætninger om renter, skattesatser og risikopræmier. Ændringer i skøn over de fremtidige pengestrømme eller diskonteringsfaktoren kan medføre meget forskellige værdier.

Note 3.3 Materielle aktiver



Måltrettede anlægsinvesteringer

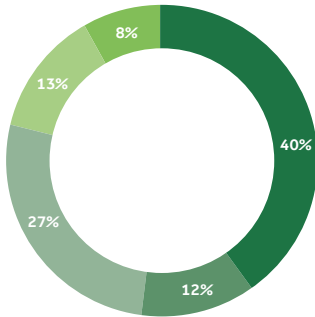
Koncernens primære materielle aktiver er placeret i Danmark, Storbritannien, Tyskland og Sverige. Den regnskabsmæssige værdi faldt med 147 millioner EUR til 2.310 millioner EUR i 2016, hvilket hovedsageligt skyldes valutaudviklingen samt afskrivninger.

Arlas anlægsudgifter faldt med 25 procent til 263 millioner EUR fra 350 millioner EUR i 2015. Dette afspejler vores evne til at udnytte produktionskapaciteten på eksisterende anlæg mere effektivt, hvilket har gjort det muligt midlertidigt at nedbringe anlægsudgifterne.

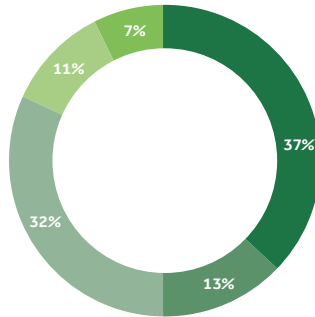
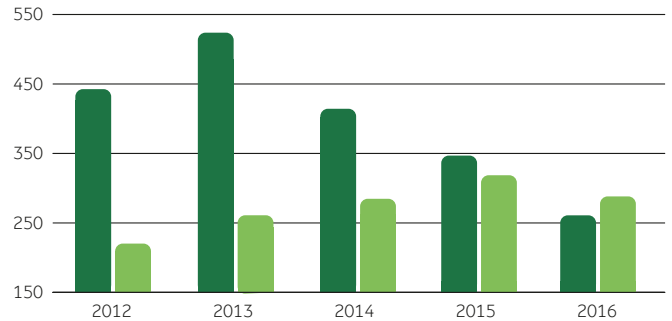
Af betydelige investeringer i løbet af året kan nævnes Navita, vores globale innovationscenter i Danmark, øget kapacitet i Upahl og et separeringsanlæg i Pronsfeld i Tyskland. Endvidere har vi udvidet kapaciteten på vores mejerier i Aylesbury i Storbritannien og i Linköping og Falkenberg i Sverige.

Tablet 3.3 Materielle aktiver
(mio. EUR)

	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Aktiver under opførelse	I alt
2016					
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
Kostpris 31. december	1.430	2.664	500	164	4.758
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
Af- og nedskrivninger 31. december	-573	-1.499	-376	-	-2.448
Regnskabsmæssig værdi 31. december	857	1.165	124	164	2.310
Heraf finansielt leasede aktiver	37	13	1	-	51
2015					
Kostpris 1. januar	1.382	2.368	472	286	4.508
Valutakursreguleringer	48	36	24	1	109
Tilgange	18	97	16	219	350
Opkøb	2	2	-	-	4
Overført fra aktiver under opførelse	65	154	31	-250	-
Reklassifikation	-24	-43	-6	-1	-74
Afgange	-25	-67	-18	-	-110
Kostpris 31. december	1.466	2.547	519	255	4.787
Af- og nedskrivninger 1. januar	-500	-1.273	-336	-	-2.109
Valutakursreguleringer	-15	-12	-16	-	-43
Årets afskrivninger	-72	-203	-45	-	-320
Reklassifikation	13	22	5	-	40
Afskrivning af afgange	21	64	17	-	102
Af- og nedskrivninger 31. december	-553	-1.402	-375	-	-2.330
Regnskabsmæssig værdi 31. december	913	1.145	144	255	2.457
Heraf finansielt leasede aktiver	44	21	4	-	69

Materielle aktiver fordelt på lande 2016

- Danmark
- Sverige
- Storbritannien
- Tyskland
- Øvrige

Materielle aktiver fordelt på lande 2015**Investeringer og afskrivninger på materielle aktiver (mio. EUR)**

- Investeringer i materielle aktiver
- Afskrivning af materielle aktiver

**Anvendt regnskabspraksis**

Materielle aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivning har til formål at allokere omkostningerne ved aktivet fratrukket eventuelle beløb, der forventes at kunne genindvindes ved afslutningen af aktivets forventede brug, til de perioder, hvor koncernen opnår gevinster ved brugen. 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). Når komponentdele udskiftes, fjernes den eventuelt tilbageværende regnskabsmæssige værdi af udskiftede dele fra

balancen og indregnes som en merafskrivning i resultatopgørelsen. Efterfølgende udgiftsposter knyttet til materielle aktiver indregnes kun som en tilføjelse til postens regnskabsmæssige værdi, når det er sandsynligt, at afholdelsen vil medføre økonomiske fordele for koncernen. Øvrige omkostninger til eksempelvis almindelig reparation og vedligeholdelse indregnes i resultatopgørelsen ved afholdelsen.

Afskrivninger

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

Afskrivningsgrundlaget opgøres under hensyntagen til aktivets restværdi, dvs. det beløb, som aktivet kan indbringe

ved salg eller skrotning 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.

**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.

Levetid for bygninger

Koncernens reviderer levetiden for langfristede aktiver årligt. I løbet af året reviderede ledelsen levetiden for større produktionsbygninger og forlængede denne fra 20 til 30 år for bedre at afspejle den faktiske levetid. Dette har nedbragt koncernens afskrivninger med 18 millioner EUR i 2016.

Note 3.4 Joint ventures og associerede virksomheder



Regnskabskommentarer

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

Koncernen har en kapitalandel på 30 procent i COFCO Dairy Holdings Limited, Kina, 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 koncernen ret til at være repræsenteret i bestyrelsen i China Mengniu Dairy Company Limited – et Hongkong-baseret børsnoteret mejeriselskab, som kontrolleres af COFCO. I henhold til aftalen udveksler Arla og China Mengniu Dairy Company Limited teknisk viden og ekspertise på mejeriområdet, samtidig med at Arla overdrager immaterielle rettigheder til China Mengniu Dairy Company Limited. Ud fra de underliggende aftaler vurderes det, at Arla har betydelig indflydelse i China Mengniu Dairy Company Limited. COFCO Dairy Holdings Limited har aktuelt ingen øvrige kapitalandele.

Den 31. december 2016 var koncernens forholdsmæssige andel af den indre værdi i COFCO Dairy Holding Limited, herunder China Mengniu Dairy Company Limited, 309 millioner EUR sammenlignet med 325 millioner EUR sidste år. Den regnskabsmæssige værdi af investeringen i COFCO Dairy Holdings Limited omfatter goodwill på 160 millioner EUR mod 158 millioner EUR sidste år.

Dagsværdien af den indirekte ejerandel i China Mengniu Dairy Company Limited udgør 383 millioner EUR sammenlignet med 311 millioner EUR sidste år.

Investeringen i COFCO Dairy Holdings Limited er en del af den kinesiske forretningsenhed og forvaltes aktuelt i Kina sammen med salgsaktiviteter med tilsvarende karakteristika. Investeringen testes for mulig værdiforringelse under anvendelse af forventede fremtidige nettopengestrømme i den kinesiske forretningsenhed.

Værdiforringelsestest viste ikke noget behov for nedskrivning i 2016. Nedskrivningsrisici omfatter bl.a. 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 China Mengniu Dairy Company Limited.

Lantbrukarnas Riksförbund, Sverige (LRF)

Koncernen ejer 23 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. Historisk set har et medlem af Arlas bestyrelse repræsenteret den svenske mejeri-branche i LRF's bestyrelse.

Vigor Alimentos S.A., Brasilien

Koncernen har en kapitalandel på otte procent i Vigor Alimentos S.A., der betragtes som en associeret virksomhed på baggrund af en samarbejdsaftale, der giver koncernen betydelig indflydelse, herunder ret til at være repræsenteret i bestyrelsen.

I juli 2016 blev Vigor Alimentos S.A. afnoteret fra fondsbørsen og er således ikke længere et børsnoteret aktieselskab.

Joint ventures

Den regnskabsmæssige værdi af joint ventures udgjorde 51 millioner EUR ultimo året sammenlignet med 50 millioner EUR sidste år. Den regnskabsmæssige værdi omfatter ingen goodwill.

Tabel 3.4.a Associerede virksomheder

Afstemning af indregnet værdi af associerede virksomheder

(mio. EUR)

	2016	2015
Andel af egenkapital i væsentlige associerede virksomheder	149	167
Goodwill i væsentlige associerede virksomheder	160	158
Andel af egenkapital i uvæsentlige associerede virksomheder	125	109
Indregnet værdi	434	434

Tabel 3.4.b Væsentlige associerede virksomheder

Finansiell information for associerede virksomheder, der vurderes at være væsentlige for koncernen (mio. EUR)	COFCO Dairy Holdings Limited, Kina	COFCO Dairy Holdings Limited, Kina
	2016	2015
Omsætning	15	10
Resultat efter skat	15	10
Anden totalindkomst	-	-
Langfristede aktiver	789	722
Kortfristede aktiver	-	-
Langfristede forpligtelser	-	-
Kortfristede forpligtelser	-	-
Modtaget udbytte	4	4
Ejerandel	30%	30%
Koncernens andel af resultatet efter skat	-6	21
Indregnet værdi	309	325

Tabel 3.4.c Transaktioner med joint ventures og associerede virksomheder
(mio. EUR)

	2016	2015
Varesalg til joint ventures	9	4
Varesalg til associerede virksomheder	21	155
Varesalg til joint ventures og associerede virksomheder i alt	30	159
Køb af varer fra joint ventures	52	60
Køb af varer fra joint ventures og associerede virksomheder i alt	52	60
Tilgodehavender fra salg vedrørende joint ventures*	26	-
Tilgodehavender fra salg vedrørende associerede virksomheder*	9	2
Tilgodehavender fra salg vedrørende joint ventures og associerede virksomheder i alt	35	2
Leverandørgæld vedrørende joint ventures**	7	3
Leverandørgæld vedrørende joint ventures og associerede virksomheder i alt	7	3

* Inkluderet i øvrige tilgodehavender

** Inkluderet i 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 koncernens 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, f.eks. ved væsentlige

negative ændringer i det miljø, hvori den associerede virksomhed eller det pågældende joint venture opererer, eller ved et betydeligt eller vedvarende fald i dagsværdien af kapitalandelen til under dens regnskabsmæssige værdi. Hvor en kapitalandel, der regnskabsmæssigt behandles efter den indre værdis metode, anses for at være en integreret del af en pengestrømsfrembringende enhed, foretages værdiforringelsestesten på den pengestrømsfrembringende enhed under anvendelse af dennes forventede fremtidige nettopengestrøm. 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



Regnskabskommentar

Hensatte forpligtelser udgjorde i alt 25 millioner EUR i 2016 sammenlignet med 27 millioner EUR sidste år. Hensatte forpligtelser vedrører hovedsageligt forsikringsmæssige hensættelser til forsikringsbegivenheder, der er indtruffet, men ikke anmeldt, hensættelser til omstrukturering og tabsgivende kontrakter.

Forsikringsmæssige hensættelser vedrører først og fremmest arbejdsskader. Der er ikke indtruffet nogen større arbejdsmiljøhændelser i løbet af året. En hensættelse til arbejdsskader på 8 millioner EUR er indregnet under langfristede hensættelser.

I marts 2016 udsendte Arla Foods en meddelelse om en omstrukturering af koncernen. Som følge af omstruktureringen blev der indregnet en kortfristet hensættelse til fratrædelsesgodtgørelse på 5 millioner EUR pr. 31. december 2016.



Usikkerheder og skøn

Hensatte forpligtelser er især forbundet med skøn over omstruktureringer og forsikringsmæssige hensættelser. Der foretages også skøn over omfanget og størrelsen af tabsgivende kontrakter samt medarbejderforpligtelser og andre forpligtelser i forbindelse med omstruktureringen. Forsikringsmæssige hensættelser vurderes ud fra historiske erfaringer om bl.a. antallet af forsikringsbegivenheder og omkostningerne hertil.

Note 3.6 Køb og salg af virksomheder eller aktiviteter



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 har 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.

Frasalg i 2015 vedrørte Walhorn og K/S Danske Immobilen og udgjorde 37 millioner EUR.

Der blev ikke foretaget nogen opkøb i 2016.

Opkøb i 2015 vedrørte Falbygden Ost og udgjorde 29 millioner EUR.

Tabel 3.6 Salg af virksomheder eller aktiviteter
(mio. EUR)

	2016	2015
Salgspris ved frasalg af virksomhed	145	37
Kontant beløb overført som en del af transaktionen	-7	-
Kontant modtaget, netto	138	37
Øvrige overførte aktiver	-52	-37
Overførte forpligtelser	34	-
Gevinst ved salg af virksomheder i resultatopgørelsen	120	0



Anvendt regnskabspraksis

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 inklusiv goodwill på afhændelsestidspunktet samt de omkostninger, der er nødvendige for at effektuere salget.



Note 4
Finansiering

Note 4.1 Finansielle poster



Øgede finansielle omkostninger som følge af valutaer

De finansielle nettoomkostninger steg med 44 millioner EUR til 107 millioner EUR i 2016, primært på grund af valutakursreguleringer.

Nettorenteomkostningerne udgjorde 63 millioner EUR, hvilket er et fald på 7 millioner EUR sammenlignet med

sidste år. Nettorenteomkostningerne er faldet som følge af lavere netto-rentebærende gæld, hvorimod de gennemsnitlige nettorenteomkostninger eksklusiv pensionsforpligtelser var på i alt 3,0 procent sammenlignet med 2,6 procent året før. De gennemsnitlige renteomkostninger er steget

som følge af stigningen i bindende kreditfaciliteter og en højere relativ andel af fastforrentet gæld.

Valutakurstab vedrører primært devalueringen i den nigerianske valuta, som beløb sig til 28 millioner EUR, samt andre omkostninger i

forbindelse med funktionel valuta og omkostninger til konvertering af finansieringsvalutaer til valutaer med finansieringsbehov.

Tabel 4.1 Finansielle indtægter og omkostninger

(mio. EUR)

	2016	2015
<i>Finansielle indtægter:</i>		
Renter, værdipapirer og likvider	5	5
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle indtægter	2	9
Finansielle indtægter i alt	7	14
<i>Finansielle omkostninger:</i>		
Renteomkostninger til finansielle instrumenter målt til amortiseret kostpris	-60	-65
Valutakurstab (netto)	-48	-6
Renter, pensionsforpligtelser	-8	-9
Renter overført til materielle aktiver	7	8
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle omkostninger	-5	-5
Finansielle omkostninger i alt	-114	-77
Finansielle omkostninger, netto	-107	-63



Anvendt regnskabspraksis

Finansielle indtægter og omkostninger

Renteindtægter 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

leasingydelser. Desuden medtages realiserede og urealiserede gevinster og tab på afledte finansielle instrumenter, der ikke klassificeres som sikringsaftaler. Låneomkostninger fra generel låntagning eller lån, der direkte vedrører anskaffelse, opførelse eller udvikling af kvalificerende aktiver, henføres til kostprisen for sådanne aktiver og indregnes derfor ikke i finansielle omkostninger. Aktivering

af renter er blevet udført under anvendelse af en rentesats på tre procent, hvilket stemmer overens med koncernens gennemsnitlige eksterne rentesats i 2016.

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

Note 4.2 Rentebærende gæld



Stærke pengestrømme har medført lavere gearing

Den nettorentebærende gæld eksklusiv pensionsforpligtelser faldt med 555 millioner EUR til 1.648 millioner EUR pr. 31. december 2016. Dette skyldes stærke pengestrømme i den underliggende forretning, bl.a. som følge af en forbedring af arbejdskapitalen, reducerede anlægsinvesteringer og frasalget af Rynkeby.

Koncernens gearing faldt med 0,9 til 2,4 pr. 31. december 2016, inklusiv effekten af frasalget af Rynkeby. Dette ligger i den lave ende af det langsigtede mål om en gearing på 2,8-3,4 og understreger koncernens stærke økonomiske stilling. Gearingen eksklusiv gevinsten ved frasalget af Rynkeby endte på 2,8 for regnskabsåret 2016.

Pensionsforpligtelser ultimo 2016 steg med 75 millioner EUR til 369 millioner EUR og er negativt påvirket af det markante fald i de lange renter, hvilket delvist modsvares af et svagere GBP. Som følge heraf udgjorde den nettorentebærende gæld inklusiv pensionsforpligtelser 2.017 millioner EUR pr. 31. december 2016 mod 2.497 millioner EUR året før.

Den gennemsnitlige løbetid for koncernens rentebærende lån steg med 1,5 år til 5,9 år pr. 31. december 2016. Den gennemsnitlige løbetid er påvirket af reduktion af restløbetid på eksisterende gæld, refinansiering af bindende faciliteter, ny obligationsudstedelse og niveauet af den nettorentebærende gæld.

Soliditeten udgjorde 34 procent ved årets udgang mod 31 procent i 2015.

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 én bestemt kreditor eller ét bestemt marked. Alle finansieringsmuligheder måles mod 3-måneders EURIBOR, og der anvendes afledte finansielle

instrumenter, som modsvarer valutaen for vores finansieringsbehov. Renteprofilen styres ved hjælp af renteswaps, der er uafhængige af det enkelte lån.

Kreditfaciliteterne indeholder lånebetingelser for soliditetsgrad og minimum egenkapital samt ikke-finansielle standardbetingelser. Koncernen har ikke misligholdt låneaftaler i 2016.

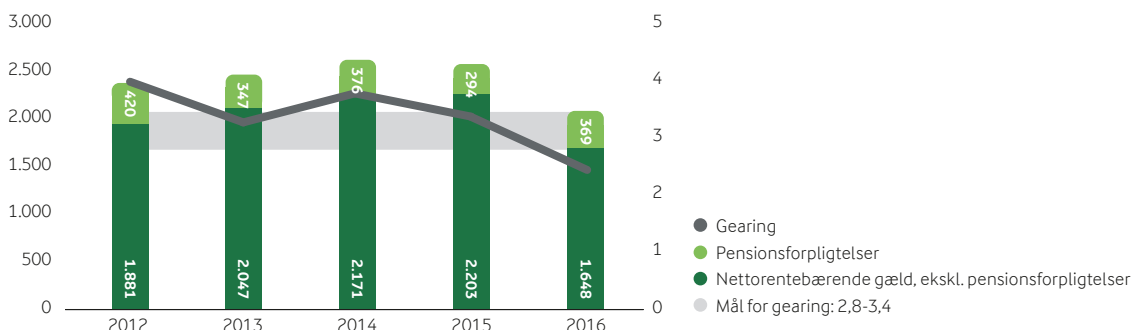
I 2016 har koncernen benyttet sig af følgende finansiering:

- Banker og kreditinstitutter: Udnyttelse af forlængelsesmulighederne for vores revolverende kreditfaciliteter på 682 millioner EUR, hvilket øger løbetiden med et år.
- Realkreditinstitutter: Optagelse af nye realkreditlån i Storbritannien på 700 millioner DKK (94 millioner EUR). Realkreditlånene er optaget i henhold til realkreditloven med obligatorisk sikkerhed i grunde og bygninger.

- EMTN-obligationsprogram: Som følge af Arlas målsætning om at være en gentagen udsteder på det svenske obligationsmarked foretog Arla en ny obligationsudstedelse på 1 milliard SEK (105 millioner EUR) til delvis refinansiering af obligationsudstedelsen på 1,5 milliarder SEK (157 millioner EUR), der udløb i 2016.
- Commercial papers: Koncernen har et commercial paper-program i Sverige i SEK og EUR. Det gennemsnitlige træk i 2016 var på 170 millioner EUR. Arla har for første gang været i stand til at optage lån med en negativ rente inklusiv 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 og gearing

(mio. EUR)



Nettorentebærende gæld består af kort- og langfristede forpligtelser fratrukket rentebærende aktiver. Gearing defineres som forholdet mellem nettorentebærende gæld inklusiv pensionsforpligtelser og EBITDA og viser koncernens evne til at betale renter og afdrag på gælden. Koncernen har en langsigtet målsætning om en gearing på mellem 2,8 og 3,4.

Gearingen for 2012 var påvirket af fusioner med tyske Milk Union Hocheifel og britiske Milk Link samt erhvervelse af en minoritetsinteresse i kinesiske Mengniu Dairy Group.

Tabel 4.2.a Nettorentebærende gæld

(mio. EUR)	2016	2015
Værdipapirer og likvider	-588	-579
Øvrige rentebærende aktiver	-12	-24
Langfristede lån	1.281	1.717
Kortfristede lån	967	1.089
Nettorentebærende gæld, ekskl. pensionsforpligtelser	1.648	2.203
Pensionsforpligtelser	369	294
Nettorentebærende gæld, inkl. pensionsforpligtelser	2.017	2.497

Tabel 4.2.b Låntagning

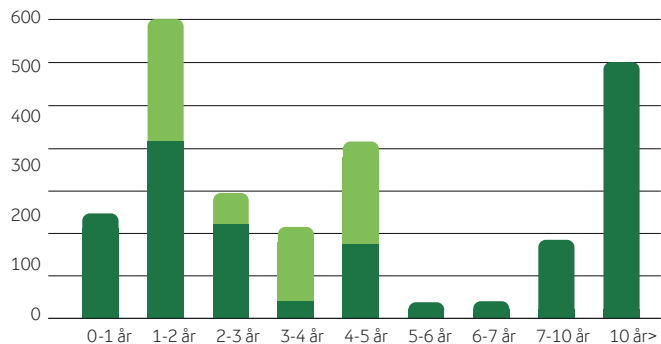
(mio. EUR)	2016	2015
<i>Langfristede lån:</i>		
Udstedte obligationer	419	330
Realkreditinstitutter	798	700
Banklån	52	657
Finansielle leasingforpligtelser	12	27
Øvrige langfristede forpligtelser	-	3
Langfristede lån i alt	1.281	1.717
<i>Kortfristede lån:</i>		
Udstedte obligationer	-	164
Commercial papers	115	115
Realkreditinstitutter	1	1
Banklån	815	778
Finansielle leasingforpligtelser	16	18
Øvrige kortfristede forpligtelser	20	13
Kortfristede lån i alt	967	1.089
Rentebærende lån i alt	2.248	2.806

Tabel 4.2.c Nettorentebærende gæld, ekskl. pensionsforpligtelser, forfald

(mio. EUR)		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024-2026	Efter 2026
31. december 2016	I alt	207	354	187	30	146	28	29	154	513
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	-	-	-	-	-	-	-
31. december 2015	I alt	489	164	369	218	310	39	35	130	449
DKK	794	75	38	12	21	28	30	30	118	442
SEK	679	317	-	198	164	-	-	-	-	-
EUR	229	34	76	32	30	30	6	2	12	7
GBP	434	6	40	127	3	252	3	3	-	-
Øvrige	67	57	10	-	-	-	-	-	-	-

Løbetid for nettorentebærende gæld, ekskl. pensionsforpligtelser**31. december 2016**

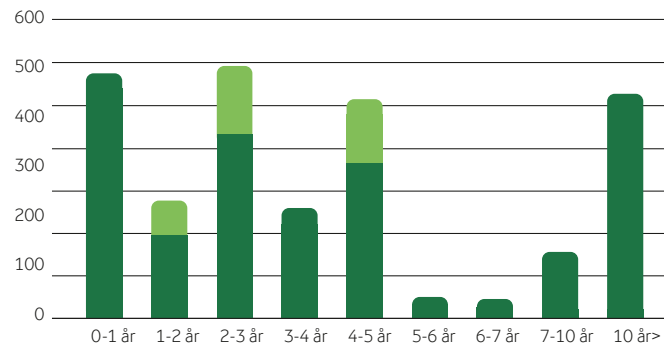
(mio. EUR)



● Uudnyttede bindende faciliteter
● Gæld

Løbetid for nettorentebærende gæld, ekskl. pensionsforpligtelser**31. december 2015**

(mio. EUR)



● Uudnyttede bindende faciliteter
● Gæld

Tabel 4.2.d Renterisiko 31. december

(mio. EUR)

2016*Udstedte obligationer:*

	Rente	Gennemsnitlig rentesats	Fast i	Regnskabsmæssig værdi	Renterisiko
500 mio. SEK med forfald 4.6.2018	Fast	3,25%	1-2 år	52	Dagsværdi
800 mio. SEK med forfald 28.5.2019	Fast	2,63%	2-3 år	84	Dagsværdi
500 mio. SEK med forfald 31.5.2021	Fast	1,88%	4-5 år	53	Dagsværdi
1.000 mio. SEK med forfald 4.6.2018	Variabel	1,08%	0-1 år	105	Pengestrømme
700 mio. SEK med forfald 28.5.2019	Variabel	0,56%	0-1 år	73	Pengestrømme
500 mio. SEK med forfald 31.5.2021	Variabel	1,09%	0-1 år	52	Pengestrømme
Commercial papers	Fast	0,07%	0-1 år	115	Dagsværdi
Udstedte obligationer i alt		1,32%		534	

Realkreditinstitutter:

Variabelt forrentet	Variabel	0,75%	0-1 år	799	Pengestrømme
---------------------	----------	-------	--------	-----	--------------

Realkreditinstitutter i alt*Banklån:*

Fastforrentet	Fast	-0,30%	0-1 år	497	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	1,75%	0-1 år	370	Pengestrømme

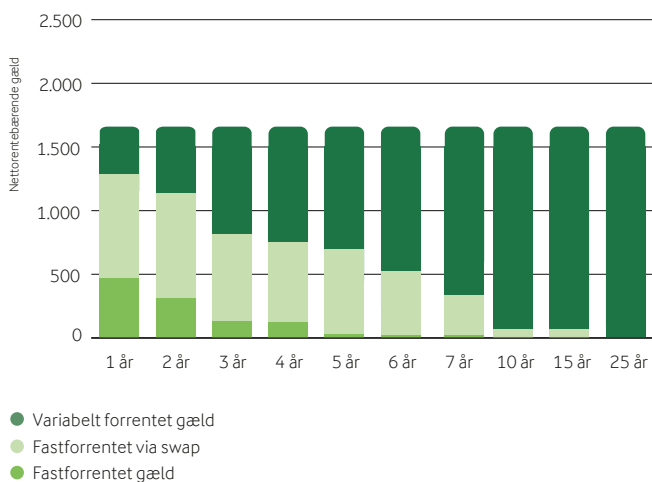
Banklån i alt**0,57%** **867***Øvrige lån:*

Finansielt leasede aktiver	Variabel	2,15%	0-1 år	28	Pengestrømme
Øvrige lån	Variabel	2,87%	0-1 år	20	Pengestrømme

Øvrige lån i alt**2,45%** **48**

	Rente	Gennemsnitlig rentesats	Fast i	Regnskabsmæssig værdi	Rente- risiko
2015					
<i>Udstedte obligationer:</i>					
1.150 mio. SEK med forfald 22.6.2016	Fast	5,00%	0-1 år	126	Dagsværdi
500 mio. SEK med forfald 4.6.2018	Fast	3,25%	2-3 år	57	Dagsværdi
800 mio. SEK med forfald 28.5.2019	Fast	2,63%	3-4 år	87	Dagsværdi
350 mio. SEK med forfald 22.6.2016	Variabel	1,40%	0-1 år	38	Pengestrømme
1.000 mio. SEK med forfald 4.6.2018	Variabel	1,27%	0-1 år	109	Pengestrømme
700 mio. SEK med forfald 28.5.2019	Variabel	0,73%	0-1 år	77	Pengestrømme
Commercial papers	Fast	0,08%	0-1 år	115	Dagsværdi
Udstedte obligationer i alt		2,14%		609	
<i>Realkreditinstitutter:</i>					
Variabelt forrentet	Variabel	0,70%	0-1 år	701	Pengestrømme
Realkreditinstitutter i alt		0,70%		701	
<i>Banklån:</i>					
Fastforrentet	Fast	0,01%	0-1 år	498	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	1,25%	0-1 år	953	Pengestrømme
Banklån i alt		0,82%		1.451	
<i>Øvrige lån:</i>					
Finansielt leasede aktiver	Fast	4,85%	0-4 år	10	Dagsværdi
Finansielt leasede aktiver	Variabel	2,25%	0-1 år	35	Pengestrømme
Øvrige lån	Variabel	2,37%	0-1 år	31	Pengestrømme
Øvrige lån i alt		2,81%		76	

Renteprofil for nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser 31. december 2016
(mio. EUR)



Renteprofil for nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser 31. december 2015
(mio. EUR)

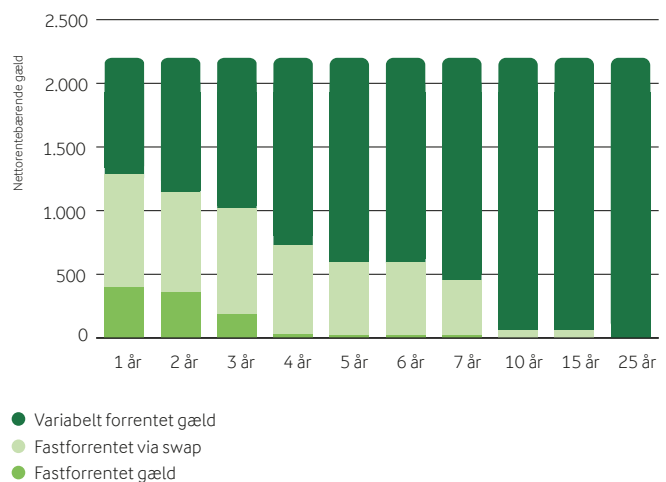


Table 4.2.e Valutaprofil for nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser
(mio. EUR)

Valutaprofil for nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser før og efter afledte finansielle instrumenter	Oprindelig hovedstol	Effekt af swap	Efter swap
2016			
DKK	872	-	872
SEK	558	-470	88
EUR	175	261	436
GBP	37	209	246
Øvrige	6	-	6
I alt	1.648	-	1.648
2015			
DKK	794	-	794
SEK	679	-546	133
EUR	229	273	502
GBP	434	273	707
Øvrige	67	-	67
I alt	2.203	-	2.203

**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 nettobeløbet vises i balancen, når, og kun når, koncernen har en juridisk modregningsret og har til hensigt enten at modregne eller afvikle det finansielle aktiv og den finansielle forpligtelse samtidigt.

Finansielle aktiver disponible for salg

Finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg omfatter realkreditobligationer, 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 gældsinstrumenter 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 korterevarende udsving på markedet.

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 finansiell risiko, 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



Meget solide likviditetsreserver

Den høje likviditetsskabelse i 2016 har haft en positiv indvirkning på likviditetsreserverne ved at reducere trækket på låne- og kreditfaciliteterne. Likviditetsreserverne steg med 423 millioner EUR til 937 millioner EUR pr. 31. december 2016.

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. Set i lyset af de relativt lave omkostninger ved at opretholde de nuværende faciliteter vil disse dog forblive uændret.

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.

Tabel 4.3.1.a Likviditetsreserver
(mio. EUR)

	2016	2015
Likvider	84	70
Værdipapirer (frie pengestrømme)	7	8
Uudnyttede bindende lånefaciliteter	666	333
Andre uudnyttede lånefaciliteter	180	103
I alt	937	514

Tabel 4.3.1.b Finansielle forpligtelser, brutto
(mio. EUR)

2016	Regnskabsmæssig værdi	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme									
		I alt	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024-2026	Efter 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
I alt	3.411	3.564	1.885	373	244	49	157	49	41	177	589

Tabel 4.3.1.b Finansielle forpligtelser, brutto (fortsat)
(mio. EUR)

2015	Regnskabsmæssig værdi	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme									
		I alt	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023-2025	Efter 2025
Udstedte obligationer	494	492	164	-	164	164	-	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	701	720	2	1	10	20	20	28	31	135	473
Kreditinstitutter	1.551	1.541	845	142	220	34	283	10	7	-	-
Finansielle leasingforpligtelser	45	45	19	15	10	1	-	-	-	-	-
Øvrige langfristede forpligtelser	15	15	13	2	-	-	-	-	-	-	-
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	113	22	19	15	11	7	5	5	12	17
Leverandørgæld	918	918	918	-	-	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter	158	158	71	18	16	14	7	6	6	8	12
I alt	3.882	4.002	2.054	197	435	244	317	49	49	155	502

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, bruttogæld
Løbetid < 1 år, nettogæld
Løbetid > 2 år, nettogæld

2016**2015****Politik****Minimum****Maksimum**

5,9 år

4,4 år

2 år

-

0%

5%

-

25%

94%

86%

50%

-

Sådan agerer og arbejder vi

Foruden finanspolitikken har bestyrelsen godkendt en langsigtet finansieringsstrategi, som udstikker retningen for koncernens finansiering. Den omfatter f.eks. modparter, instrumenter og risikovillighed og beskriver fremtidige

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

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

institutioner, kapitalmarkedsobligationer, 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 de seneste år har USD været relativt stabil i 2016, mens GBP er blevet svækket betydeligt fra en gennemsnitlig kurs på 0,72 EUR/GBP i 2015 til 0,82 EUR/GBP i 2016. Vores sikringsstrategier har medvirket til at begrænse størstedelen af påvirkningen fra udsvingene i GBP i 2016. Sikringsaktiviteterne har resulteret i en indtægt på 35 millioner EUR i 2016 sammenlignet med en omkostning på 51 millioner EUR i

2015. Resultatet af sikringsaktiviteterne klassificeret som regnskabsmæssig sikring indregnes i øvrige indtægter og øvrige omkostninger.

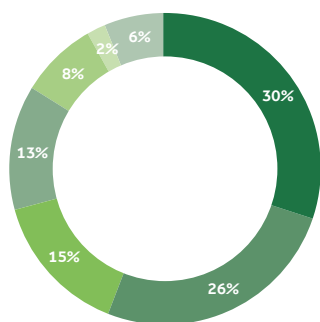
Koncernen er i stigende grad involveret i nye markeder, hvor effektiv sikring ikke er mulig enten på grund af valutabestemmelser eller illikvide finansielle markeder. Disse markeder er hovedsageligt Nigeria, Elfenbens-

kysten, Senegal, Egypten og Bangladesh.

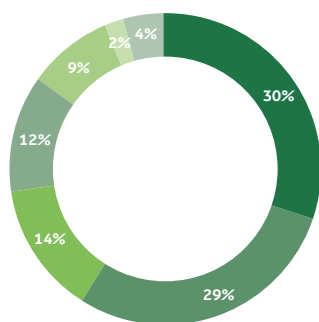
Adgangen til udenlandsk valuta i Nigeria og Egypten har været meget vanskelig i 2016, hvilket har begrænset Arlas vækstmuligheder på disse markeder. Den nigerianske valuta blev devalueret med 40 procent i 2016. Devalueringen kombineret med manglen på et marked for attraktiv sikring resulterede

i et tab på 28 millioner EUR, der er indregnet i finansielle omkostninger. 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 i lyset af den lave oliepris og øget usikkerhed om Saudi-Arabiens økonomi har vi valgt at øge vores kurssikring af SAR betydeligt inden for rammerne af vores finanspolitik.

Omsætning fordelt på valuta i 2016



Omsætning fordelt på valuta i 2015



● EUR
● GBP
● SEK
● DKK
● USD
● SAR
● Øvrige

Tabel 4.3.2 Valutaeksponering (mio. EUR)

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
2016					
<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
Ekstern nettoeksponering	-405	-429	-369	-172	-133
<i>Intern eksponering:</i>					
Finansielle forpligtelser	-24	-	-	-4	-
Finansielle aktiver	303	-	257	-	15
Afledte finansielle instrumenter	-	-	-	216	-
Intern nettoeksponering	279	-	257	212	15
Nettoeksponering	-126	-429	-112	40	-118
<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

* Inkl. AED

Tabel 4.3.2 Valutaeksponering (fortsat)
(mio. EUR)

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
2015					
<i>Ekstern eksponering:</i>					
Finansielle forpligtelser	-238	-17	-494	-690	-
Finansielle aktiver	176	183	577	38	69
Afledte finansielle instrumenter	-393	-616	-901	490	-111
Ekstern nettoeksponering	-455	-450	-818	-162	-42
<i>Intern eksponering:</i>					
Finansielle forpligtelser	-23	-24	-	-2	-
Finansielle aktiver	228	-	616	252	15
Afledte finansielle instrumenter	-	-	-	-	-
Intern nettoeksponering	205	-24	616	250	15
Nettoeksponering	-250	-474	-202	88	-27
<i>Nettoeksponeringen vedrører:</i>					
Sikring af forventede pengestrømme fra handelstransaktioner, der opfylder betingelserne for regnskabsmæssig sikring	-	-421	-203	-	-51
Sikring af forventede pengestrømme fra handelstransaktioner, hvor der ikke anvendes regnskabsmæssig sikring	-250	-53	-	-	-
Eksponering ikke sikret	-	-	1	88	24
Følsomhed	1%	5%	5%	5%	5%
Indvirkning på resultatopgørelsen	-2	-3	-	4	1
Indvirkning på anden totalindkomst	-	-21	-10	-	-3

* Inkl. AED



Risikobegrænsning

Koncernens eksterne nettoeksponering beregnes som eksterne finansielle aktiver og finansielle forpligtelser domineret 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 effektive.

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 valutarisici. 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 udgøres 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, f.eks. 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. Kapitalandele i datterselskaber sikres 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 valutarisici, behøver ikke nødvendigvis opfylde kriterierne for regnskabsmæssig sikring, og nogle af de anvendte finansielle instrumenter (bl.a. 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 netto rentebærende gæld, inklusiv afledte finansielle instrumenter, men eksklusiv pensionsforpligtelser, er steget med 1,0 til 4,5 pr. 31.

december 2016. Varigheden er positivt påvirket af lavere rentebærende gæld, delvist modsvaret af udløbne rentesikringer og en reduktion i restløbetiden på de resterende sikringer.

Selv om renterne var ekstremt lave i 2016, har vores sikringsaktiviteter været begrænsede på grund af faldet i den nettorentebærende gæld.

Tabel 4.3.3 Følsomhed baseret på en rentestigning på ét procentpoint
(mio. EUR)

	Regnskabsmæssig værdi	Følsomhed	Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
2016				
Finansielle aktiver	-600	1%	4	-2
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	7	57
Finansielle forpligtelser	2.248	1%	-17	-
Nettorentebærende gæld, ekskl. pensionsforpligtelser	1.648		-6	55
2015				
Finansielle aktiver	-603	1%	4	-2
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	12	63
Finansielle forpligtelser	2.806	1%	-22	-
Nettorentebærende gæld, ekskl. pensionsforpligtelser	2.203		-6	61



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 nettospensionsforpligtelser 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. Tabellen ovenfor viser dagsværdifølsomheden. Følsomheden er baseret på en rentestigning på en procent. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

Pengestrømsfølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke rentebetalingerne på koncernens ikke-sikrede gæld med variabel rente. Tabellen ovenfor viser et års pengestrømsfølsomhed fra en rentestigning på 1 procent på ikke-sikrede instrumenter med variabel rente indregnet pr. 31. december 2016. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

Politik

Renterisikoen skal håndteres i overensstemmelse med finanspolitikken. Renterisikoen måles som varigheden af gældsporteføljen inklusiv sikringsinstrumenter, men eksklusiv pensionsforpligtelser.

	2016	2015	Politik	
			Minimum	Maksimum
Varighed af nettorentebærende gæld	4,5	3,5	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**

For at styrke fokus på indkøb og risikostyring blev det i 2016 besluttet at centralisere energisikringen i Treasury. Indkøb kan dermed koncentrere sig om at vælge de rette leverandører målt på kvalitet, pris og andre relevante parametre. Leveringsaftalerne er primært knyttet til et officielt variabelt prisindeks. Treasury anvender derefter 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 energi-råvareomkostninger eksklusiv skatter

og distributionsomkostninger udgør ca. 90 millioner EUR om året.

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

I 2016 faldt de sikrede mængder som følge af kontraktudløb. Pr. 31. december 2016 var 24 procent af

energiomkostningerne for 2017 sikret. En stigning på fem procent i råvarepriserne vil påvirke resultatet negativt med ca. 4 millioner EUR. Omvendt vil anden totalindkomst blive påvirket positivt med 1 million EUR.

Tabel 4.3.4 Sikrede råvarer
(mio. EUR)

	Følsomhed	Kontraktværdi	Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
2016				
Diesel/naturgas	5%	2	-3	1
Elektricitet	5%	1	-1	-
2015				
Diesel/naturgas	5%	-12	-1	1
Elektricitet	5%	-7	-	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 fem procent i råvarepriserne for både sikrede og usikrede råvarekøb. Et fald i råvarepriserne ville have den modsatte virkning.

Politik

I henhold til risikostyringspolitikken for forsyningskilder kan risikoen vedrørende elektricitet, naturgas og diesel sikres i op til 24 måneder for det budgetterede nettoforbrug.

Sådan agerer og arbejder vi

Risici vedrørende energiråvarepriser styres af Treasury. Fremover vil risici vedrørende energipriser hovedsageligt blive sikret 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 energi-råvarer kan effektivt sikres ved at matche de underliggende omkostninger, men Arla bestræber sig på at minimere den grundlæggende risiko.

Koncernen begyndte at sikre prisrisikoen på udvalgte mælkeindustriprodukter til en ubetydelig værdi i de stadig relativt uudviklede derivatmarkeder for mejeriprodukter i EU og New Zealand. Derivatmarkedet for mejeriprodukter udvikler sig og vil sandsynligvis komme til at spille en rolle i fremtiden, 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, kan koncernen afvige fra kreditvurderingskravet. Risikoen er imidlertid begrænset. I henhold til finanspolitikken stilles der ikke krav om en kreditvurdering af långivere. Der er dog kun i et enkelt tilfælde optaget en kreditfacilitet hos en modpart med en kreditvurdering under A-/A-/A3.

Andre modparter, kunder og leverandører er underlagt løbende overvågning af deres overholdelse af kontraktlige forpligtelser og deres 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 i 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 selskabet indgår afledte kontrakter med modparter.

Tabel 4.3.5 viser modpartseksponeringen for de kontrakter, der sikres ved indgåelse af modregningsaftaler.

Tabel 4.3.5 Ekstern kreditvurdering af finansielle modparter

(mio. EUR)

	Aktiver	Mulighed for modregning	Aktiver, netto	Forpligtelser	Mulighed for modregning	Forpligtelser, netto
2016						
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
I alt	31	30	1	168	30	138
2015						
AA-	32	32	-	42	32	10
A+	9	9	-	17	9	8
A	14	14	-	60	14	46
A-	2	1	1	1	1	-
I alt	57	56	1	120	56	64

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. 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 anlægsinvesteringer.

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 disse 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



Regnskabskommentarer

Sikring af fremtidige pengestrømme

Koncernen anvender valutatermins-kontrakter 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

Pr. 31. december 2016 har koncernen kurs sikret 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

(mio. EUR)

	Regnskabs- mæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning					
			2017	2018	2019	2020	Efter 2020	
2016								
Valutakontrakter	-23	-23	-23	-	-	-	-	-
Rentekontrakter	-100	-100	-20	-17	-15	-9	-39	
Råvarekontrakter	3	3	-	-	-	-	-	-
Sikring af fremtidige pengestrømme	-120	-120	-43	-17	-15	-9	-39	

	Regnskabs- mæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning					
			2016	2017	2018	2019	Efter 2019	
2015								
Valutakontrakter	8	8	8	-	-	-	-	-
Rentekontrakter	-85	-85	-15	-14	-13	-11	-32	
Råvarekontrakter	-19	-19	-19	-	-	-	-	-
Sikring af fremtidige pengestrømme	-96	-96	-26	-14	-13	-11	-32	



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

(mio. EUR)	2016	2015
Finansielle aktiver disponible for salg	504	509
Lån og tilgodehavender	911	949
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	50	100
Afledte finansielle instrumenter	168	158
Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	3.243	3.658

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

Tabel 4.5.b Dagsværdihierarki – regnskabsmæssig værdi

(mio. EUR)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	I alt
2016				
<i>Finansielle aktiver:</i>				
Obligationer	504	-	-	504
Aktier	13	-	-	13
Afledte finansielle instrumenter	-	31	-	31
Finansielle aktiver i alt	517	31	-	548
<i>Finansielle forpligtelser:</i>				
Udstedte obligationer	-	419	-	419
Realkreditinstitutter	798	-	-	798
Afledte finansielle instrumenter	-	168	-	168
Finansielle forpligtelser i alt	798	587	-	1.385
2015				
<i>Finansielle aktiver:</i>				
Obligationer	509	-	-	509
Aktier	14	-	-	14
Afledte finansielle instrumenter	-	75	-	75
Finansielle aktiver i alt	523	75	-	598
<i>Finansielle forpligtelser:</i>				
Udstedte obligationer	-	494	-	494
Realkreditinstitutter	701	-	-	701
Afledte finansielle instrumenter	-	158	-	158
Finansielle forpligtelser i alt	701	652	-	1.353



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 eksklusiv 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 options-modeller og observerbare markedsdata, bl.a. volatiliteter for optioner. Dagsværdien fastsættes som en afviklingspris, og værdien justeres således ikke for kreditrisici.

Dagsværdihierarki

Niveau 1: Dagsværdier målt 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



Regnskabskommentarer

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 klassi-

ficeret 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
(mio. EUR)

	Regnskabsmæssig værdi	Nominal værdi	Dagsværdi
2016			
Realkreditobligationer	496	508	496
Tilbagekøbsforpligtelse	-496	-507	-496
Nettoposition	-	1	-
2015			
Realkreditobligationer	501	513	501
Tilbagekøbsforpligtelse	-498	-513	-498
Nettoposition	3	-	3

Note 4.7 Pensionsforpligtelser



Lavere rente resulterer i højere pensionsunderskud

I 2016 blev ansvaret for koncernens ydelsesbaserede pensionsordninger samlet i Treasury og håndteres dermed som en integreret del af koncernens eksterne gæld.

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 pr. 31. december 2016 er indregnet med 369 millioner EUR, hvilket er en stigning på 75 millioner EUR sammenlignet med året før. Den regnskabsmæssige værdi af ydelsesbaserede pensionsordninger er primært steget i Storbritannien som følge af aktuarmæssige tab relateret til lavere diskonteringsfaktorer. Dette blev delvist opvejet af indbetalinger til ordningerne og valutakurseffekter.

Pensionsordninger i Sverige

I den ydelsesbaserede ordning i Sverige er der på nuværende

tidspunkt ikke behov for kontantbidrag fra koncernen. Den indregnede nettoforpligtelse udgjorde 185 millioner EUR pr. 31. december 2016, hvilket er på samme niveau som året før. Et aktuarmæssigt tab på 11 millioner EUR som følge af et fald i diskonteringsfaktoren blev opvejet af en valutakursregulering på 9 millioner EUR.

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

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

Nettopforpligtelsen pr. 31. december 2016 er indregnet med 150 millioner EUR, hvilket er en stigning på 73 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Forpligtelsens værdi udgjorde 1.425 millioner EUR, hvilket er en stigning på 61 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Stigningen i nettopensionsforpligtelsen skyldes primært aktuarmæssige tab på 119 millioner EUR som følge af lavere diskonteringsfaktorer, delvist opvejet af indbetalinger til ordningerne på 34 millioner EUR og en valutakursregulering på 14 millioner EUR.

Pensionsordningerne er ydelsesbaserede slutlønsordninger. 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
(mio. EUR)

	Sverige	Storbritannien	Øvrige	I alt
2016				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	196	1.425	45	1.666
Dagsværdi af pensionsaktiver	-11	-1.275	-24	-1.310
Nettopensionsforpligtelser på finansierede pensionsordninger	185	150	21	356
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	-	-	13	13
Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen	185	150	34	369
<i>Specifikation af samlede forpligtelser:</i>				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	196	1.425	45	1.666
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	-	-	13	13
Forpligtelser i alt	196	1.425	58	1.679
2015				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	194	1.364	39	1.597
Dagsværdi af pensionsaktiver	-11	-1.287	-18	-1.316
Nettopensionsforpligtelser på finansierede pensionsordninger	183	77	21	281
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	-	-	13	13
Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen	183	77	34	294
<i>Specifikation af samlede forpligtelser:</i>				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	194	1.364	39	1.597
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	-	-	13	13
Forpligtelser i alt	194	1.364	52	1.610

Tabel 4.7.b Udvikling i ydelsesbaserede pensionsforpligtelser
(mio. EUR)

	2016	2015
Nutidsværdi af forpligtelse 1. januar	1.610	1.563
Reklassifikation	-	15
Aktuelle serviceomkostninger	4	3
Renteomkostninger	52	55
Aktuarmæssige gevinster/tab ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	282	-51
Udbetalte ydelser	-59	-65
Nedskæringer og afregninger	-3	-
Valutakursregulering	-207	90
Nutidsværdi af pensionsforpligtelse 31. december	1.679	1.610

Tabel 4.7.c Udvikling i dagsværdi af pensionsaktiver

(mio. EUR)

	2016	2015
Dagsværdi af pensionsaktiver 1. januar	1.316	1.187
Reklassifikation	-	16
Renteindtægter	44	46
Afkast på pensionsaktiver, ekskl. renteindtægter (anden totalindkomst)	150	-17
Bidrag til pensionsordninger	34	70
Udbetalte ydelser	-48	-57
Administrationsomkostninger	-2	-2
Valutakursreguleringer	-184	73
Dagsværdi af pensionsaktiver 31. december	1.310	1.316

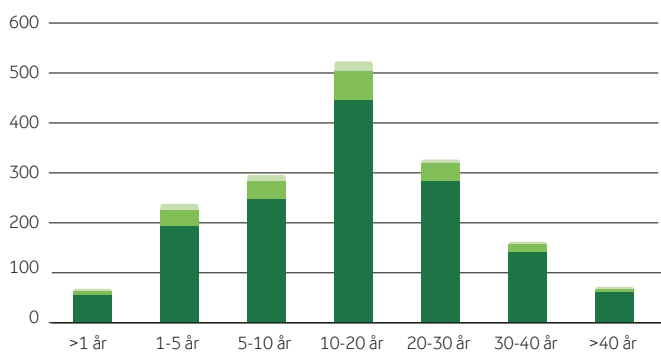
Koncernen forventer at bidrage med 36 millioner EUR til pensionsaktiverne i 2017 og 136 millioner EUR i 2018-2021.

Faktisk afkast på pensionsaktiver:

Beregnete renteindtægter	44	46
Afkast ekskl. beregnede renter	150	-17
Faktisk afkast	194	29

Løbetid for pensionsforpligtelse 31. december 2016

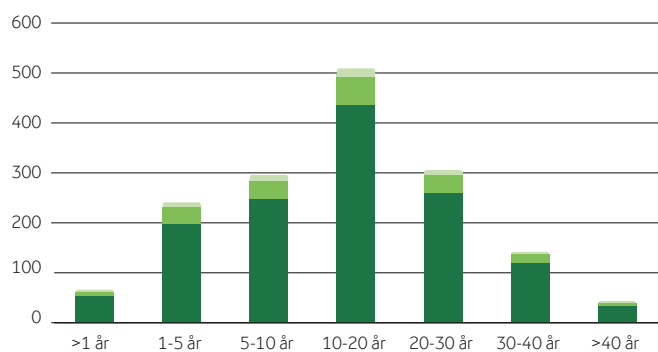
(mio. EUR)



	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
I alt	1.679	67	237	297	523	327	160	68

Løbetid for pensionsforpligtelse 31. december 2015

(mio. EUR)



	I alt	>1 år	1-5 år	5-10 år	10-20 år	20-30 år	30-40 år	>40 år
● Storbritannien	1.364	54	198	248	435	260	120	49
● Sverige	194	9	33	36	57	36	17	6
● Øvrige	52	2	10	12	17	7	3	1
I alt	1.610	65	241	296	509	303	140	56

Tabel 4.7.d De ydelsesbaserede pensionsforpligtelsers følsomhed over for de vigtigste forudsætninger

(mio. EUR)

	2016	2016	2015	2015
Ydelsesbaserede pensionsforpligtelsers effekt 31. december 2016	+	-	+	-
Diskonteringsfaktor +/- 10 basispoint	-25	25	-27	26
Lønstigningstakt +/- 10 basispoint	2	-2	15	-15
Levetid +/- 1 år	66	-66	47	-47
Inflation +/- 10 basispoint	18	-18	44	-44

Tabel 4.7.e Pensionsaktiver indregnet i balancen

(mio. EUR)

	2016	%	2015	%
Diversificeret Vækst Fonde	486	37%	503	38%
Forpligtelsesmatchende Investeringer	246	19%	175	13%
Absolutte afkast, rentebaseret	198	15%	199	15%
Aktier	154	12%	200	15%
Ejendomme	130	10%	154	12%
Obligationer	11	1%	10	1%
Øvrige aktiver	85	6%	75	6%
Aktiver i alt	1,310	100%	1,316	100%

Pensions aktiver er investeret i diversificerede portefølje bestående af aktier, obligationer, strukturerede investerings produkter og ejendomme. De strukturerede investerings produkter omfatter følgende:

Diversifed Growth Funds er sammensatte investeringer i en serie af afkast fokuserede aktivklasser inklusiv egenkapital og gældsinstrumenter. Liability Driven Investments er en metode for investering, hvor en portefølje af aktiver er sammensat med det formål, at værdien skal udvikle sig i takt med den underliggende pensionsforpligtelse og er typisk investeret i statsobligationer og swaps. Absolute Return Bonds er sammensatte investeringer, der har til formål at give et positivt afkast under forskellige markedsforhold og bruger obligations lignende aktiver eller derivater til at opnå et afkast der svarer til obligationsmarkederne.

Tabel 4.7.f Indregnet i resultatopgørelsen for året

(mio. EUR)

	2016	2015
Aktuelle serviceomkostninger	4	3
Administrationsomkostninger	2	2
Nedskæringer og afregninger	-3	-
Indregnet som personaleomkostninger	3	5
Renteomkostninger vedrørende forpligtelser	52	55
Renteindtægter fra pensionsaktiver	-44	-46
Indregnet som finansielle gevinster/tab	8	9
Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen	11	14

Tabel 4.7.g Indregnet i anden totalindkomst

(mio. EUR)

	2016	2015
Akkumulerede aktuarmæssige gevinster/tab 1. januar	-155	-189
Aktuarmæssige gevinster/tab for året	-132	34
Akkumulerede aktuarmæssige gevinster/tab 31. december	-287	-155

Tabel 4.7.h Forudsætninger for de aktuarmæssige beregninger pr. balancedagen:

	2016	2015
Diskonteringsfaktor, Sverige	2,8%	3,4%
Diskonteringsfaktor, Storbritannien	2,7%	3,8%
Forventet lønstigningstakt, Sverige	2,2%	2,4%
Forventet lønstigningstakt, Storbritannien	4,5%	4,3%
Inflation (FPI), Storbritannien	2,2%	2,0%
Inflation (FPI), Sverige	1,7%	1,5%



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 pensionsselskaber. 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 pensionsydelser, som medarbejdere har optjent i aktuelle og

tidligere perioder (dvs. pensionsudbetalingsforpligtelsen for den del af medarbejdernes anslåede slutløn, der er optjent på balancedagen), diskonteret til en nutidsværdi (forpligtelse vedrørende ydelsesbaserede ordninger) med fradrag af dagsværdien af aktiver, som besiddes eksternt i en pensionsfond.

Koncernen anvender kvalificerede aktuarer til årligt at beregne forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger ved hjælp af Projected Unit Credit-metoden.

Balancebeløbet for nettoforpligtelsen påvirkes af nye målinger, som omfatter effekten af ændringer i forudsætninger, der bruges til at beregne den fremtidige forpligtelse (aktuarmæssige gevinster og tab) og afkastet af pensionsaktiver (eksklusiv renter). Nye målinger indregnes i anden totalindkomst.

Renteomkostninger for perioden beregnes ved hjælp af den diskonteringsfaktor, der bruges til at måle forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger ved starten af

rapporteringsperioden til den regnskabsmæssige værdi af nettoforpligtelsen på det pågældende tidspunkt, idet der tages højde for ændringer i bidrag og udbetalinger af ydelser. Nettorenteomkostningerne og andre omkostninger vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger indregnes i resultatopgørelsen.

Hensættelsen dækker primært ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien og Sverige.



Usikkerheder og skøn

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 den faktiske aktuarmæssige erfaring i forhold til forudsætningerne og eventuelle ændringer i forudsætningerne kan have stor indvirkning på nettoforpligtelsens regnskabsmæssige værdi.



Note 5

Øvrige forhold

Note 5.1 Skat



Regnskabskommentarer

Skat i resultatopgørelsen

I 2016 udgjorde skatteomkostningerne 42 millioner EUR, hvilket var på niveau med året før. Af de samlede skatteomkostninger vedrører 10 millioner EUR mod 8 millioner EUR i 2015 kooperationskat, mens 16 millioner EUR mod 11 millioner EUR i 2015 vedrører selskabsskat. Effekten af højere aktuelle skatter i 2016 modsvares af reducerede omkostninger til udskudt skat. Læs mere om vores skatteforhold på side 78.

Udskudt skat

Årets udskudte nettoskatteforpligtelse steg til 6 millioner EUR i 2016 fra 1 million EUR i 2015.

Udskudte skatteaktiver er primært baseret på midlertidige forskelle i materielle aktiver samt pensionsforpligtelser. Udskudte skatteforpligtelser vedrører hovedsageligt hensættelser og andre midlertidige forskelle i materielle aktiver.

Stigningen i 2016 skyldes udnyttelsen af fremførselsberettigede skattemæssige underskud og midlertidige forskelle hidrørende fra andre forpligtelser samt forskelle i regnskabs- og skattemæssige afskrivninger på materielle aktiver.

Den udskudte nettoskatteforpligtelse udgjorde 6 millioner EUR, hvoraf 45 millioner EUR vedrørte akkumulerede bevægelser indregnet som nettoindtægter i anden totalindkomst og 51 millioner EUR som nettoomkostninger i resultatopgørelsen.

Et udskudt skatteaktiv på 154 millioner EUR er ikke indregnet, da koncernen ikke forventer at være i stand til at bruge det i nærmeste fremtid. I 2015 udgjorde det ikke-indregnede udskudte skatteaktiv 110 millioner EUR.

Tabel 5.1.a Skat i resultatopgørelsen

(mio. EUR)

	2016	2015
Kooperationskat	10	8
Aktuel skat	16	11
Udskudt skat	8	14
Ændring i udskudt skat som følge af ændring af skatteprocent	-	2
Regulering vedrørende tidligere år, aktuel skat	3	6
Regulering vedrørende tidligere år, udskudt skat	5	1
Skat i resultatopgørelsen i alt	42	42

Tabel 5.1.b Beregning af effektiv skatteprocent

(mio. EUR)

	2016	2015
Lovmæssig selskabsskatteprocent i Danmark	22,0%	23,5%
Nettoafvigelse i udenlandske datterselskabers skatteprocent sammenlignet med den danske skatteprocent	-3,7%	-2,9%
Regulering for kooperationskat	-13,1%	-23,3%
Ikke-skattepligtig nettoindkomst fratrukket ikke-fradragsberettigede omkostninger	-5,0%	3,5%
Ændring i skatteprocent	0,1%	0,5%
Regulering vedrørende tidligere år	2,0%	2,1%
Øvrige reguleringer	8,2%	9,0%
Effektiv skatteprocent	10,5%	12,4%

Tabel 5.1.c Udskudt skat

(mio. EUR)

	Immaterielle aktiver	Materielle aktiver	Finansielle aktiver	Kortfristede aktiver	Hensatte forpligtelser	Øvrige forpligtelser	Fremførselsberettigede skattemæssige underskud	Øvrige	I alt
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	-	-	-
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 31. december, netto	-2	8	-3	-3	27	1	6	-40	-6
<i>Specificeres som:</i>									
Udskudt skatteaktiv 31. december	-	39	-	-	28	1	6	-	74
Udskudt skatteforpligtelse 31. december	-2	-31	-3	-3	-1	-	-	-40	-80
2015									
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 1. januar, netto	-	-10	11	-	40	2	13	-30	26
Indtægt/omkostning i resultatopgørelsen	-	6	2	-	-20	-1	-2	-	-15
Indtægt/omkostning i anden totalindkomst	-	-	-	-1	-13	-	-	-	-14
Ændring i skatteprocent	-	-3	-	-	2	-	-1	-	-2
Valutakursregulering	-	-	-	-	4	-	-	-	4
Øvrige reguleringer	-1	8	-11	-2	13	4	-	-11	-
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 31. december, netto	-1	1	2	-3	26	5	10	-41	-1
<i>Specificeres som:</i>									
Udskudt skatteaktiv 31. december	-	32	-	-	17	5	10	-	64
Udskudt skatteforpligtelse 31. december	-1	-31	2	-3	9	-	-	-41	-65

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 gældsmetode 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 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 faktiske fremtidige skat, som skal betales vedrørende poster i regnskabet, under hensyntagen til timing og sandsynlighed. Endvidere afspejler disse skøn forventninger om fremtidige skattepligtige overskud og koncernens skatteplanlægning. Faktisk fremtidig skat kan afvige fra disse skøn som følge af ændringer i forventningerne til den fremtidige skattepligtige indkomst, fremtidige lovændringer i selskabsbeskatningen eller resultatet af skattemyndighedernes endelige gennemgang af koncernens selvangivelser. Indregning af det udskudte skatteaktiv afhænger også af en vurdering af den fremtidige anvendelse af aktivet.

Note 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet**Honorarer til EY**

Honorarer til revisorer vedrører EY.

Tabel 5.2 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet

(mio. EUR)

	2016	2015
Lovpligtig revision	1,3	1,2
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	0,1	-
Skattemæssig assistance	1,4	1,1
Andre ydelser	1,4	1,6
Honorarer til revisorer i alt	4,2	3,9

Note 5.3 Vederlag til og transaktioner med ledelsen**Regnskabskommentarer**

Vederlag til direktionen foreslås af formandskabet og godkendes af bestyrelsen. Principper for aflønning af ledelsen er beskrevet på side 34. Vederlag til bestyrelsen godkendes af repræsentantskabet. Vederlag

forhandles én gang om året. Nærstående parter med betydelig indflydelse omfatter bestyrelsen og direktionen. Medlemmer af bestyrelsen betales for mælkeleverancer til Arla Foods amba på samme vilkår som

andre andelshavere i selskabet.

Tabel 5.3.a Aflønning af ledelsen

(mio. EUR)

	2016	2015
Bestyrelse		
Lønninger og vederlag	1,3	1,4
I alt	1,3	1,4
Direktion		
Fast løn	2,2	2,1
Pensioner	0,3	0,3
Andre goder	0,1	0,1
Kortfristede variable incitamentter	0,6	0,5
Langfristede variable incitamentter	0,2	0,3
I alt	3,4	3,3

Tabel 5.3.b Transaktioner med bestyrelsen

(mio. EUR)

	2016	2015
Køb af varer	10,7	10,7
Efterbetaling vedrørende tidligere år	0,3	0,3
I alt	11,0	11,0
Leverandørgæld	0,7	0,6
Andelshaverkonti	2,3	2,1
I alt	3,0	2,7

Note 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualforpligtelser



Regnskabskommentarer

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 balancen og/eller oplyst i årsrapporten.

Til sikring af realkreditlån optaget i henhold til den danske realkreditlovgivning med en nominal værdi på 817 millioner EUR mod 720 millioner EUR pr. 31. december 2015 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 konkurrenceretlige 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 har derfor rejst 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 2017.

Tabel 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualforpligtelser

(mio. EUR)

	2016	2015
Garantiforpligtelser	5	5
0-1 år	58	65
1-5 år	126	118
Over 5 år	32	43
Operationelle husleje- og leasingforpligtelser	216	226
Forpligtelser vedrørende aftaler om køb af immaterielle aktiver	-	6
Forpligtelser vedrørende aftaler om køb af materielle aktiver	92	139
Totale forpligtelser vedrørende aftaler	92	145



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 aktivernes levetid, hvorfor kontrakterne klassificeres som operationelle leasingkontrakter.

Note 5.5 Begivenheder efter balancedagen

Der har ikke været 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 gældsinsturmenter i fri handel på et reguleret EU-marked. Koncernregnskabet blev godkendt til offentliggørelse af virksomhedens bestyrelse den 21. februar 2017 og fremlagt til godkendelse af repræsentantskabet den 1. marts 2017.

Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabets og de enkelte datterselskabers regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Omsætning, omkostninger, aktiver, forpligtelser samt poster, der indgår i datterselskabernes egenkapital, sammendrages og præsenteres post for post i koncernregnskabet. Der elimineres 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 bestemte 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 (dvs. fortjenester fra salg til joint ventures eller associerede virksomheder, hvorved

kunden betaler med midler, som delvist ejes af koncernen) fra transaktioner med joint ventures og associerede virksomheder elimineres i den regnskabsmæssige værdi af investeringen i forhold til koncernens kapitalandele i virksomheden. Urealiserede tab elimineres på samme måde som urealiserede gevinster, men kun i den udstrækning der ikke er tegn på værdiforringelse.

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af historiske kostpriser med undtagelse af visse poster med et andet målingsgrundlag, som er beskrevet i denne regnskabspraksis.

Omregning af transaktioner og monetære poster i fremmed valuta For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta, som er den valuta, der benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Når en rapporterende virksomhed udfører transaktioner i fremmed valuta, angives transaktionen i den funktionelle valuta til den kurs, der var gældende på transaktionsdagen. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster. Ikke-monetære poster som f.eks. 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 valutakursregulering.

Ved delvis afhændelse af associerede virksomheder og joint ventures overføres det relevante forholds-mæssige beløb af den akkumulerede reserve for valutakursregulering til årets resultat sammen med eventuelle gevinster eller tab vedrørende afhændelsen. Tilbagebetaling af mellemværender, der anses for at være en del af nettoinvesteringen, anses ikke i sig selv for delvis afhændelse af datterselskabet.

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.

Vedtægelse af nye eller ændrede IFRS-standarder

Arla har implementeret alle nye standarder og fortolkningsbidrag, som var gældende i EU fra 2016. 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.

I november 2016 vedtog EU IFRS 9 "Finansielle instrumenter", som er gældende for regnskabsår, der begynder 1. januar 2018 eller senere. Der er foretaget en foreløbig vurdering, som viser, at den nye standard ikke vil have nogen væsentlig indflydelse på klassificeringen af koncernens finansielle aktiver. Desuden forventes den nye tretrinshastmodel for tilgodehavender

fra salg eller ændringer i regnskabsmæssig sikring ikke at få nogen væsentlig indflydelse på indregning og måling af koncerntallene.

IFRS 15 blev offentliggjort i maj 2014 og indeholder en femtrinmodel 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.

Standarden er godkendt af EU i oktober 2016 og træder i kraft for regnskabsår, der begynder 1. januar 2018 eller senere. Standarden gælder for alle brancher, som har omsætning fra kontrakter med kunder.

Koncernen har foretaget en foreløbig vurdering af IFRS 15, herunder en grundig analyse af de mest komplekse kontrakter med komplekse prisstrukturer såsom variable betalinger, returret mv. Analysen viser, at den nye standard ikke vil have nogen væsentlig indflydelse på koncerntallene. Virkningen vil blive analyseret løbende, og koncernen forventer at anvende den nye standard fra 1. januar 2018.

I januar 2016 udgav IASB den endelige version af IFRS 16 om "Leasing". Standarden, der gælder for regnskabsår med begyndelse den 1. januar 2019 eller senere, medfører betydelige ændringer i behandlingen af leasingaftaler, som i dag behandles som operationelle leasingkontrakter. På nuværende tidspunkt er der ikke foretaget nogen dybdegående analyse af konsekvenserne af den nye standard. Standarden forventes at få en vis indvirkning på koncernregnskabet, da en væsentlig del af koncernens operationelle leasingaftaler vil skulle indregnes i balancen.

Andre nye eller ændrede regnskabsstandarder og implementeringer forventes ikke at få nogen væsentlig indvirkning på koncernens koncernregnskab.

Note 5.7 Koncernoversigt

Firmanavn	Land	Valuta	Koncernens ejerandel (%)
Arla Foods amba	Danmark	DKK	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients 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
AFI Partner ApS	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
CBI P/S	Danmark	DKK	100
CBI GP ApS	Danmark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100
J.P. Hansen Inc.	USA	USD	100
Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Naim Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link (Crediton No 2) Limited	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	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
AF A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernsey	DKK	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Danmark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Belgium A.G.	Belgien	EUR	99
Walhorn Verwaltungs GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Tagatose Holding 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

Firmanavn	Land	Valuta	Koncernens ejerandel (%)
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
Dofu Cheese Inc.	Filippinerne	PHP	100
Arla Foods Limited	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
Arla Milk Link Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100
Boxholm Mejeri AB	Sverige	SEK	100
Arla Oy	Finland	EUR	100
Ranuan Mejeri Oy	Finland	EUR	99
Massby Facility & Services Oy	Finland	EUR	60
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	39
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
L&L International AB	Sverige	SEK	100
Milko Sverige AB	Sverige	SEK	100
Videbæk Biogas A/S **	Danmark	DKK	33
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 SA	Polen	PLN	100
COFCO Dairy Holdings Limited **	Hongkong	HKD	30
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla National Foods Products LLC	De Forenede Arabiske Emirater	AED	40
Arla Foods FZE	De Forenede Arabiske Emirater	AED	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 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
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH	Luxembourg	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Belgium AG	Belgien	EUR	100
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Vigor Alimentos S.A. **	Brasilien	BRL	8
Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankrig	EUR	100
Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grækenland	EUR	100
Svensk Mjök Ekonomisk förening **	Sverige	SEK	73
Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Sverige	SEK	23
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Côte d'Ivoire	Elfenbenskysten	XOF	51
Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods S.R.L.	Den Dominikanske Republik	DOP	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Dofu Cheese Eksport K/S	Danmark	DKK	100
Dofu Inc.	USA	USD	100
Marygold Trading K/S	Danmark	DKK	100
Arju For Food Industries S.A.E.	Egypten	EGP	49
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100

* Joint ventures ** Associerede virksomheder *** Driftsfællesskab
Herudover ejer koncernen en række selskaber uden væsentlig erhvervs mæssig aktivitet.

Den uafhængige revisors erklæringer

Til ejerne i Arla Foods a.m.b.a.

Konklusion

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Arla Foods a.m.b.a. for regnskabsåret 1. januar-31. december 2016, der omfatter resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2016 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Grundlag for konklusion

Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision (ISA'er) og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i afsnittet "Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og årsregnskabet"

i vores rapport. 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. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Vores konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen forsikrende konklusion om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af koncernregnskabet og årsregnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med koncernregnskabet eller årsregnskabet 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 vores procedurer er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse

med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet

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 oplysningskrav i årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser nødvendig for at udarbejde et koncernregnskab og et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af koncernregnskabet og årsregnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere koncernens og moderselskabets evne til at fortsætte driften, at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant, samt at udarbejde koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere koncernen eller moderselskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om koncernregnskabet og årsregnskabet 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 regnskabsbrugerne træffer på grundlag af koncernregnskabet og årsregnskabet.

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 koncernregnskabet og årsregnskabet, 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 revisions-handlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og moderselskabets 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 koncernregnskabet og årsregnskabet 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 moderselskabets 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 koncernregnskabet og årsregnskabet eller, hvis

sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og moderselskabet ikke længere kan fortsætte driften.

- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af koncernregnskabet og årsregnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om koncernregnskabet og årsregnskabet 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 i 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 21. februar 2017

Ernst & Young
Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR nr. 30 70 02 28

Jesper Ridder Olsen
Statsaut. revisor

Morten Friis
Statsaut. revisor

Ledespåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2016 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 2016 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar-31. december 2016.

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 21. februar 2017

Peder Tuborgh
CEO

Povl Krogsgaard
Vice CEO

Åke Hantoft
Bestyrelsesformand

Jan Toft Nørgaard
Næstformand

Viggo Ø. Bloch

Palle Borgström

Jonas Carlgren

Manfred Graff

Heléne Gunnarson

Markus Hübers

Bjørn Jepsen

Thomas Johansen

Steen Nørgaard Madsen

Torben Myrup

Jonathan Ovens

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Haakan Gillström
medarbejderrepræsentant

Ib Bjerglund Nielsen
medarbejderrepræsentant

Harry Shaw
medarbejderrepræsentant





Koncernkalender

Regnskaber og større begivenheder

1.-2. marts 2017	Repræsentantskabsmøde i Sverige
2. marts 2017*	Offentliggørelse af koncernens årsrapport for 2016
23. maj 2017	Repræsentantskabsmøde i Danmark
25. august 2017	Offentliggørelse af koncernens halvårsrapport for 2017
11.-12. oktober 2017	Repræsentantskabsmøde i Sverige

* Afhængig af repræsentantskabets godkendelse.



Arla Foods amba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danmark
CVR no.: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00
E-mail arla@arlafoods.com

www.arla.com