

GECONSOLIDEERD JAARVERSLAG

2019

**TOONAANGEVEND
DOOR DUURZAME
BEDRIJFSVOERING**



ONZE VISIE

DE TOEKOMST VAN ZUIVEL CREËREN OM GEZONDHEID EN INSPIRATIE OP NATUURLIJKE WIJZE DE WERELD IN TE STUREN



INHOUDSOPGAVE

Management Review

- 03 Prestaties 2019 in een oogopslag
- 04 Bericht van de Voorzitter van de Board of Directors en de Chief Executive Officer
- 07 Hoogtepunten
- 09 Vijf-jarig overzicht
- 10 Essentiële bedrijfsprioriteiten voor 2019

Onze strategie

- 12 Wie wij zijn
- 13 Ons bedrijfsmodel
- 14 Onze strategie voor 2020 en daarna
- 15 Verandering omarmen
- 17 Verandering van binnenuit omarmen – Calcium
- 19 Essentiële bedrijfsprioriteiten voor 2020

Onze merken en commerciële segmenten

- 21 Onze merken
- 23 Europa
- 25 Internationaal
- 27 Arla Foods Ingredients
- 28 Handel

Onze verantwoordelijkheid

- 30 Onze duurzaamheidsstrategie
- 31 Onze milieumissie
- 32 Duurzame melkveehouderij
- 33 Inspirerende duurzame voedingspatronen

Ons bestuur

- 35 Bestuurskader
- 37 Diversiteit en integratie
- 39 Onze Board of Directors

- 42 Ons uitvoerend managementteam
- 44 Managementvergoeding
- 45 Onze fiscale zaken
- 46 Risico en naleving
- 50 Voorbereiding op brexit

Onze prestatiebeoordeling

- 53 Marktoverzicht
- 55 Financiële prestaties
- 61 Financiële vooruitzichten

Onze geconsolideerde jaarrekening

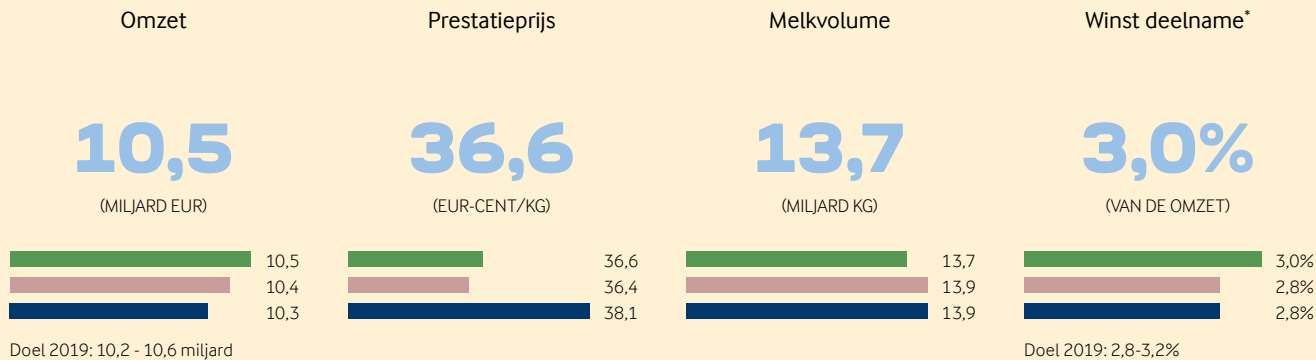
- 65 Primaire jaarrekening
- 73 Toelichting

Onze geconsolideerde milieu-, sociale en governance-gegevens

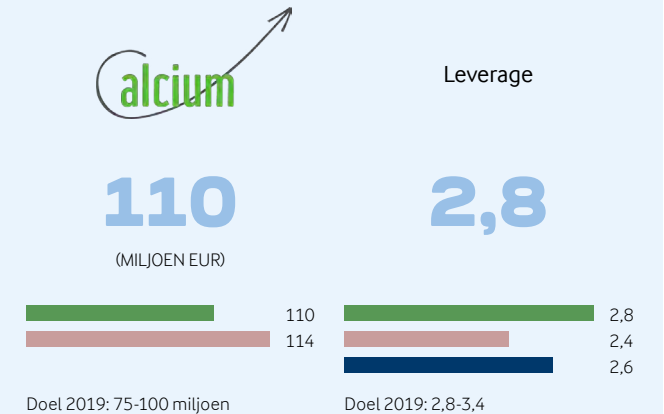
- 121 Primaire overzichten
- 123 Toelichting
- 134 Termenlijst
- 136 Ondernemingsagenda

PRESTATIES 2019 IN EEN OOGOPSLAG

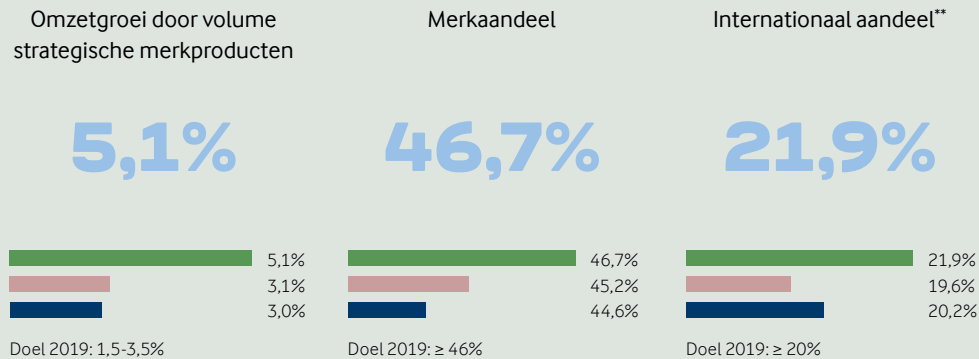
FINANCIËLE PRESTATIES



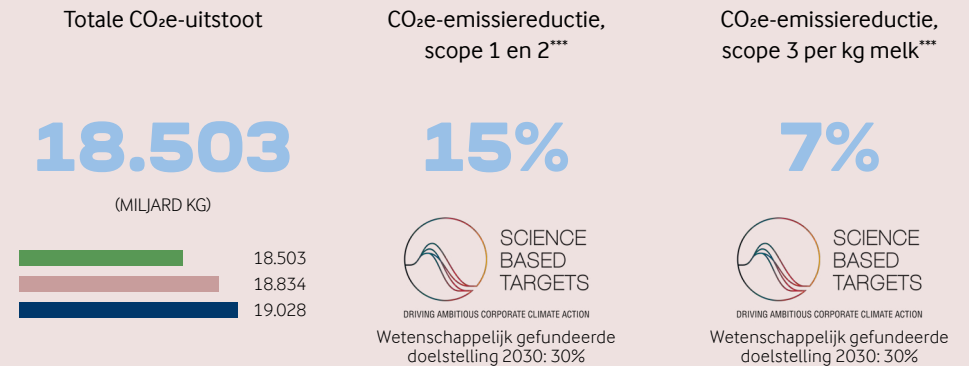
KOSTEN EN CONTANT GELD



BEDRIJFSKWALITEIT



KLIMAATIMPACT



■ 2019 ■ 2018 ■ 2017

* Op basis van de winst toegewezen aan eigenaren van Arla Foods amba

** Internationaal aandeel is gebaseerd op omzet uit detailhandel en foodservice, exclusief omzet uit productie van derden ('third party manufacturing'), Arla Foods Ingredients en handelsactiviteiten.

***Basisniveau: 2015

TOONAANGEVEND DOOR DUURZAME BEDRIJFSVOERING

BERICHTEN VAN DE BESTUURSVOORZITTER EN DE CEO



BERICHT VAN DE BESTUURSVOORZITTER

2019 was op vele niveaus een belangrijk jaar. De klimaat- en duurzaamheidsagenda heeft de wereld om ons heen veranderd en daarmee ook onze arbeidsomstandigheden als melkveehouder. Dit jaar hebben we ook sterke prestaties en een aanzienlijke vooruitgang in de bedrijfsactiviteiten gezien, net als een ongekend stabiele melkprijs.

Als melkveehouders hebben we in 2019 in ons dagelijks leven allemaal te maken gehad met de toenemende uitdagingen van de klimaat- en duurzaamheidsagenda. We werken al heel lang met duurzaamheid en hebben al een lange weg afgelegd, maar we hebben voortdurend te maken met meer eisen en hogere verwachtingen van alle externe stakeholders, die onze productiemethoden kritisch bekijken en ons aansporen om ons steeds sneller aan te passen.

Voortrekkersrol op het gebied van duurzaamheid

In maart kondigden we onze klimaatdoelstellingen voor 2050 aan. Hieruit blijkt duidelijk dat wij als melkveehouders en eigenaren van een wereldwijde zuivelcoöperatie vastbesloten zijn het voortouw te nemen op het gebied van duurzaamheid, en ervoor te zorgen dat consumenten vertrouwen houden in zuivelproducten als onderdeel van een gezond en duurzaam voedingspatroon.

Ons besluit om de uitstoot van broeikasgassen in 2030 met 30 procent te verminderen is ambitieus en werd goed ontvangen door klanten, consumenten, politici en organisaties. In 2050 produceren we als zuivelcoöperatie zelfs netto klimaatneutraal.

We hebben een duidelijk omschreven plan voor hoe we als bedrijf samen met alle melkveehouders onze doelstellingen willen bereiken. We hebben binnen ons democratische systeem hard gewerkt om alle eigenaren op één lijn te brengen op twee essentiële werkterreinen. Ons Arlagården®-programma voor management van melkveehouderijen wordt nu bijgewerkt om te voldoen aan de eisen van klanten en consumenten, en in 2019 is een nieuw, wereldwijd afgestemd Klimaatcheck-programma gelanceerd. Hiermee kunnen melkveehouders de CO2-uitstoot op de boerderij bepalen en een duidelijk beeld krijgen van mogelijke maatregelen om de uitstoot verder terug te dringen.

Met deze programma's wordt een van 's werelds grootste sets extern gecontroleerde klimaatgegevens uit de melkveehouderij opgebouwd. Daarmee wordt de stevige basis gelegd voor benchmarking, het uitwisselen van kennis en onderzoek binnen de zuivelbranche.

Een versterkt bedrijf

Al twee jaar op rij is ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium de belangrijkste drijvende factor achter de ontwikkeling van ons bedrijf voor de toekomst. Het programma garandeert ons vermogen om te investeren in onze Good Growth 2020-strategie en helpt bij het leveren van een concurrerende melkprijs. Met een sterke focus op kosten, winstgevendheid en digitale transformatie heeft Calcium de verwachtingen in 2019 overtroffen. Daardoor zijn we 2020 goed afgestemd en goed voorbereid ingegaan om de uitdagingen die voor ons liggen aan te gaan.

Stabiele melkprijs het hele jaar door

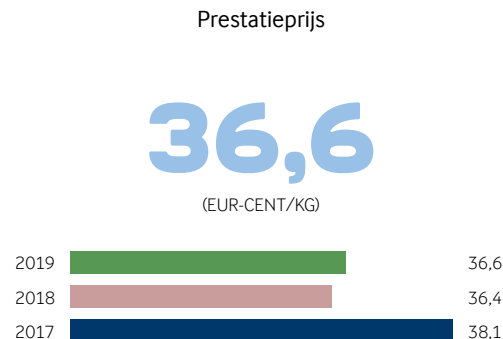
De stabiele prestatieprijs op het concurrerende niveau van 36,6 EUR-cent/kg gedurende heel 2019 is een belangrijk resultaat van Calcium en van het bedrijf dat ons als zuivelboeren stabiliteit heeft gebracht na jaren van fluctuaties. Het is met name een positief resultaat gezien wat ons te wachten staat nu de uitkomsten van de brexit nog zo onvoorspelbaar zijn.

Vooruitblikkend

Met duidelijke doelstellingen voor 2030 en 2050 op het gebied van klimaat en duurzaamheid zetten we de constructieve samenwerking in ons democratisch systeem rond deze en andere belangrijke agenda's in 2020 voort. Daarnaast wordt de nieuwe Arlagården® uitgerold en worden alle leden aangemoedigd om een klimaatcheck af te ronden.

Jan Toft Nørgaard

Voorzitter van de Board of Directors



“LATEN WE DE TOEKOMST OMARMEN EN GEDURFDE BESLISSINGEN NEMEN OM ONS BEDRIJF TE VERSTERKEN.”



BERICHT VAN DE CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Toonaangevend door duurzame bedrijfsvoering

De solide duurzame prestatie in 2019 wordt vooral aangedreven door een toegenomen merkgroei in heel Europa, een omzetgroei met dubbele cijfers in onze internationale markten en aanzienlijke bijdragen van Calcium.

Arla is vandaag een sterker bedrijf dan een jaar geleden. We hebben hoog gescoord bij het realiseren van onze doelstellingen voor alle kritische prestatie-indicatoren (KPI's) en hebben de melkprijs verbeterd met een stabiele prestatieprijis van 36,6 EUR-cent/kg gedurende het hele jaar. Zelfs met de buitengewone uitbetaling van de volledige winst over 2018 aan onze eigenaren hebben we een gezonde schuldenlast en kasstroom gehandhaafd, evenals investeringen op een recordniveau, wat een stevig fundament legt voor toekomstige groei.

Ondanks de vertraging van de wereldwijde groei en de afnemende melkconsumptie op sommige Europese markten, blijven we ons volumeaandeel van merkproducten vergroten, onder aanvoering van Arla®, Lurpak® en Puck®. Door succesvolle innovatie en een uitstekende uitvoering in de markt laat onze merkvolume-groei ten opzichte van vorig jaar een toename van 5,1 procent zien, ondersteund door een sterkere focus op de frontlinie in de hele organisatie. Niet in de laatste plaats in Europa, waar de volumegroei van merkproducten zich handhaaft op 2,9 procent, wat resulteerde in een groter marktaandeel voor onze merkproducten in de hele regio.

Voor het tweede jaar op rij realiseert ons internationale commerciële segment dubbele groeicijfers voor de omzet, met een groei door

volume merkproducten van 10,3 procent. Een belangrijk hoogtepunt in dit segment is onze investering in het Kraft® kaasbedrijf in het Midden-Oosten en Noord-Afrika, dat zeer goed uit de startblokken is gekomen. We verwachten dat de 12-jarige licentieovereenkomst aanzienlijk zal bijdragen aan de waarde van onze investeringen in de nieuwe productielocatie in Bahrein.

Calcium presteert boven target

In 2019 is ons transformatie- en efficiëntie-programma Calcium stevig en in het beoogde tempo geïmplementeerd. Het transformatieproces speelt een belangrijke rol in onze algehele prestaties en blijft een positieve invloed houden naarmate we onze werkmethoden veranderen en duurzame kostenbesparingen realiseren. Er moet nog flink wat werk worden verricht, met name in de toeleveringsketen, voordat we ons algehele doel van 400 miljoen euro besparing bereiken.

Duurzaamheid is een overkoepelend thema en we hebben drie grote stappen gezet om onze klimaatimpact te verminderen. We hebben onze ambitie neergezet: 30 procent lagere emissies per kilo melk in 2030 en CO2-neutraal in 2050. We hebben meer dan een miljard verpakkingen in heel Europa milieuvriendelijker gemaakt. Bovendien hebben we de klimaatcheck geïntroduceerd, een nieuwe tool waarmee Arla Farmers nog meer maatregelen kunnen nemen om de uitstoot op hun bedrijf terug te dringen.

Vertrouwen in zuivel opbouwen

Aan het begin van dit nieuwe decennium staat Arla er over het geheel genomen sterk voor. Naar verwachting houdt de groei van ons merk ook in

2020 aan, zij het op een iets lager niveau dan in 2019. Een belangrijke interne uitdaging is het succes van Calcium in de toeleveringsketen; externe uitdagingen zijn de sombere macro-economische en politieke vooruitzichten en de aanhoudend volatiele zuivelindustrie.

We blijven de ontwikkeling van plantaardige producten volgen en blijven onze plantaardige producten introduceren als aanvulling op het kernaanbod. Gezien de belangrijke rol van duurzaamheid voor het publieke debat en de voorkeuren van de consument, blijven we nieuwe initiatieven lanceren om het vertrouwen in zuivel op te bouwen en relevant te blijven.

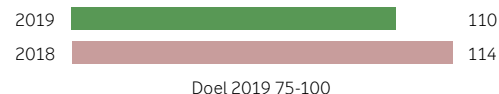
Peder Tuborgh
CEO

“ WE HEBBEN HET JAAR BOVEN VERWACHTING AFGESLOTEN, MET BETERE RESULTATEN DAN VERWACHT OP ALLE BELANGRIJKE GEBIEDEN. ”

alcium

110

(MILJOEN EUR)



HOOGTEPUNTEN

2019 stond bij Arla in het teken van duurzame bedrijfsvoering, en we hebben dit concept vanuit meerdere invalshoeken omarmd op weg naar onze Good Growth 2020-strategie. We hebben onze ambitieuze milieustrategie gelanceerd en onze emissiedoelstellingen laten goedkeuren door Science Based Targets, en ons transformatieprogramma Calcium heeft ervoor gezorgd dat we dingen beter en anders doen – duurzaam.

Onze ambitie: Netto klimaatneutrale zuivel tegen 2050

Samen met onze 9.759 melkveehouders heeft Arla in maart onze meest ambitieuze klimaatdoelstellingen tot nu toe gelanceerd: de uitstoot van broeikasgassen de komende tien jaar met 30 procent per kilo melk verminderen en ons best doen om in 2050 CO₂-neutraal te worden. Onze doelstelling voor 2030 krijgt officieel bijval door het Science Based Target-initiatief, in lijn met de klimaatwetenschap. Met deze stap sluit Arla zich aan bij de 27 voedings- en drankenbedrijven die een vooruitstrevende houding hebben aangenomen ten aanzien van klimaatverandering. Een wetenschappelijk gefundeerde doelstelling om broeikasgassen te verminderen is in lijn met de doelstelling om de wereldwijde temperatuurstijging onder 1,5°C te houden in vergelijking met het pre-industriële niveau, om zo ernstige schade als gevolg van klimaatverandering te voorkomen. Ga naar pagina 123 voor meer informatie over onze CO₂-voetafdruk.



Arla neemt kaasbedrijf over in de MENA-regio

Arla heeft in Bahrein een geavanceerde productiefaciliteit overgenomen van Mondeléz International en zich van een langlopende Kraft® merklicentie verzekerd voor hun kaasactiviteiten in MENA. Hiermee breidt Arla haar strategische positie binnen de belangrijkste kaascategorieën uit en vergroot haar commerciële en leveringscapaciteiten, wat het bedrijf aanzienlijke waarde oplevert in de toekomst.

Eerste in de wereld: Arla heeft de allereerste klimaatneutrale zuivelproducten gelanceerd

Arla had in Zweden een wereldwijde primeur toen we onder de merknaam Arla Ko EKO het allereerste zuivelproduct op de markt brachten dat aan de ISO-norm voor klimaatneutraliteit voldoet. Deze prestatie is bevestigd door een externe auditor. Deze stap is het resultaat van duurzame initiatieven binnen én buiten de biologische boerderijen. Op de boerderij worden nieuwe klimaatcriteria ingevoerd om de uitstoot te verminderen, terwijl Arla de resterende emissies voor de producten compenseert door te investeren in drie internationale projecten voor minder CO₂-emissie. Hierbij gaat het om een boomplantproject in Oeganda, bosbehoud in Indonesië en de productie van biogas uit mest in Kenia, Tanzania en Oeganda.



Calcium-besparing: Boven verwachting

Ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium heeft in 2019 110 miljoen euro aan besparingen opgeleverd en overschrijdt daarmee de doelstelling van 75-100 miljoen euro. De besparingen waren ongeveer gelijk verdeeld over onze productoptimalisatie, het lagere marketingbudget en de lagere indirecte uitgaven. Onze ambitie is om in 2021 een impact op de resultaten van 400+ miljoen euro te realiseren. Een besparing van meer dan 300 miljoen euro zorgt voor extra concurrentiekracht van onze melkprijs en we zijn van plan om 100+ miljoen euro te herinvesteren in groeigebieden. Ga naar pagina 17 om meer te lezen over Calcium.

HOOGTEPUNTEN (VERVOLG)



Inspanning bij ontwikkeling van een duurzame zuivelindustrie in Nigeria

Arla is al actief betrokken bij bestaande ontwikkelingsprojecten binnen de Nigeriaanse zuivelindustrie en heeft in september weer een verdere stap gezet met een nieuw publiek-privaat partnerschap met de deelstaat Kaduna en de Nigeriaanse regering. Terwijl de deelstaat en de regering voor 1.000 nomadische zuivelboeren permanente landbouwgrond zullen aanbieden met toegang tot water, zal Arla fungeren als commerciële partner voor het aankopen, ophalen, verwerken en in de markt zetten van de lokale melk. De nieuwe samenwerking is de eerste van deze omvang in Nigeria, en maakt deel uit van Arla's bedrijfsstrategie om te voorzien in de steeds groeiende vraag van consumenten in Nigeria.

Ons bestuur is uitgebreid met eerste klas digitale en marketingexpertise

In oktober zijn in onze Board of Directors twee externe adviseurs benoemd die wereldwijde digitale, marketing- en technologie-expertise met zich meebrengen en daarmee de sterke commerciële en landbouwkennis van onze gekozen, actieve boerenbestuursleden aanvullen. De aangestelden zijn Florence Rollet, een venture partner bij LuxuryTechFund in Parijs en voormalig bestuurslid bij de Franse drankengigant Remy Cointreau, en Nana Bule, CEO van Microsoft in Denemarken en bestuurslid bij Energinet. Ga naar pagina 40 om meer te lezen over onze Board.



Florence Rollet

Nana Bule



Arla® Pro boekt innovatiesucces met McDonalds

In samenwerking met 's werelds grootste restaurantketen, McDonalds, heeft Arla® Pro Crispy Cheese gecreëerd. Dit product voorziet in de behoeften van een steeds groter aantal consumenten die een flexitairisch dieet volgen. Crispy Cheese biedt een nieuw alternatief voor het hamburgermenu: een unieke kaasburger met een focus op smaakbeleving. De burger is in november 2019 geïntroduceerd in meer dan 200 restaurants van McDonald's in heel Zweden. De naam heeft betrekking op het krokante gefrituurde oppervlak. De nieuwe Crispy Cheese burger was zo'n succes dat hij binnen een paar dagen was uitverkocht, en ook voor 2020 zijn de verwachtingen hooggespannen. Een geweldige start van het flexitairische platform van Arla® Pro, dat de komende jaren verder wordt uitgebreid.

ZUIVEL DIE HET VERSCHIL MAAKT

Ons Arla®-merk heeft zijn waarde aanzienlijk verhoogd

Het merk Arla® is een van de snelst groeiende FMCG-merken in onze Europese markten en onze ambitie blijft groeien. Om een sprong vooruit te maken ligt onze focus sterk op het samenbrengen van ons brede portfolio in één uniform, betrouwbaar en emotioneel pakkend merk gericht op de consument. 2019 was een belangrijk jaar voor het Arla®-merk: op Europese markten zijn onze merknamen en communicatiemiddelen hechter dan ooit, en hebben zij ons merk en de merkwaarde versterkt met belangrijke initiatieven, waardoor ook meer middelen in verschillende markten worden opgeschaald. Belangrijke prestaties zijn onder meer het creëren van een opvallende visuele merkidentiteit voor Arla® die de eenheid van ons merk uitdrukt. We hebben onze merkidentiteit consequent doorgevoerd, wat ten goede komt aan de herkenbaarheid en aantrekkelijkheid. Onze teams hebben de communicatie zorgvuldig geformuleerd, waardoor de merkherinnering en 'brand persuasion' van het Arla®-merk op alle Europese advertenties hoog scoren. Net zo belangrijk is dat alle campagnes van het Arla®-merk nu voortbouwen op de essentie van ons merk en dit ook overbrengen, en zo een emotioneel platform bieden waarmee we contact kunnen leggen met de consument. Onze initiatieven hebben ons merk als eerste keuze versterkt.

VIJF-JARIG OVERZICHT

Financiële kerncijfers	2019	2018*	2017*	2016*	2015*
Prestatieprijs (EUR-cent)					
EUR-cent/kg eigenaar melk	36,6	36,4	38,1	30,9	33,7
Winst-en-verliesrekening (x EUR 1 miljoen)					
Omzet	10.527	10.425	10.338	9.567	10.262
EBITDA	837	767	738	839	754
EBIT	406	404	385	505	400
Saldo van vorderingen en schulden	-59	-62	-64	-107	-63
Winst voor het jaar	323	301	299	356	295
Winsttoerekening voor het jaar (x EUR 1 miljoen)					
Individueel kapitaal	61	0	38	30	31
Gemeenschappelijk kapitaal	123	0	120	193	141
Aanvullende betaling	127	290	127	124	113
Balans (x EUR 1 miljoen)					
Totaal activa	7.106	6.635	6.442	6.382	6.736
Vaste activa	4.243	3.697	3.550	3.714	3.903
Vlottende activa	2.863	2.938	2.871	2.668	2.833
Eigen vermogen	2.494	2.519	2.369	2.192	2.148
Langlopende verplichtingen	2.304	1.694	1.554	1.742	2.084
Kortlopende verplichtingen	2.308	2.422	2.499	2.448	2.504
Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen	2.362	1.867	1.913	2.017	2.497
Netto werkkapitaal	823	894	970	831	999
Kasstroom (x EUR 1 miljoen)					
Kasstroom uit operationele activiteiten	773	649	386	806	669
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-456	-425	-286	-167	-402
Vrije kasstroom	202	217	167	639	267
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-136	-191	-155	-624	-274
Investerings in materiële vaste activa	-425	-383	-248	-263	-348
Aankoop van ondernemingen	-168	-51	-7	-	-29

* Niet aangepast na de implementatie van de lease-standaard IFRS 16.

Financiële kerncijfers	2019	2018*	2017*	2016*	2015*
Financiële ratio's					
Winstdeelname	3,0%	2,8%	2,8%	3,6%	2,8%
EBIT-marge	3,9%	3,9%	3,7%	5,3%	3,9%
Leverage	2,8	2,4	2,6	2,4	3,3
Interest-coverage ratio	12,0	14,9	12,9	13,3	13,2
Eigenvermogensaandeel	34%	37%	36%	34%	31%
Instroom van rauwe melk (mln. kg)					
Instroom van rauwe melk	13.705	13.903	13.937	13.874	14.192
Instroom van eigenaren in Denemarken	4.940	4.937	4.827	4.728	4.705
Instroom van eigenaren in het Verenigd Koninkrijk	3.230	3.196	3.203	3.210	3.320
Instroom van eigenaren in Zweden	1.788	1.826	1.855	1.909	1.995
Instroom van eigenaren in Duitsland	1.700	1.762	1.759	1.758	1.741
Instroom van eigenaren in Nederland, België en Luxemburg	724	725	729	715	702
Instroom van anderen	1.323	1.457	1.564	1.554	1.729
Aantal eigenaren					
Totaal aantal eigenaren	9.759	10.319	11.262	11.922	12.650
Eigenaren in Zweden	2.497	2.630	2.780	2.972	3.174
Eigenaren in Denemarken	2.436	2.593	2.675	2.877	3.027
Eigenaren in Duitsland	1.731	1.841	2.327	2.461	2.636
Eigenaren in het Verenigd Koninkrijk	2.190	2.289	2.395	2.485	2.654
Eigenaren in Nederland, België en Luxemburg	905	966	1.085	1.127	1.159
Milieu-, sociale en governance-gegevens					
CO ₂ e scope 1 en 2 (miljoen kg)	745	760	811	817	877
CO ₂ e scope 3 (miljoen kg)	17.758	18.073	18.217	18.292	19.802
Gemiddeld aantal voltijdse werknemers	19.174	19.190	18.973	18.765	19.025
Genderdiversiteit binnen de Board of Directors	20%**	13%	12%	7%	7%

** Dit percentage heeft betrekking op alle leden van de BoD (inclusief werknemersvertegenwoordigers en externe adviseurs). De man/vrouw-verhouding onder de gekozen leden is 13 procent vrouw, 87 procent man.

☑ Raadpleeg de geconsolideerde jaarrekening (vanaf pagina 64) en de geconsolideerde milieu-, sociale en governance-gegevens (vanaf pagina 121) voor uitgebreide informatie. Klik voor berekeningen op de gemarkeerde teksten.

ESSENTIËLE BEDRIJFSPRIORITEITEN VOOR 2019

De essentiële bedrijfsprioriteiten van Arla zijn de jaarlijkse aandachtspunten op het pad van Good Growth 2020. Ze worden vastgesteld door ons uitvoerend managementteam en goedgekeurd door de Board of Directors. We volgen onze voortgang op deze punten maandelijks.

1. Continu prijs- en margebeheer en tegelijk bevorderen van volumegroei

- sterke prijsbeheersing
- Profiteren van onze diverse melkvoorraad

2. Calcium-besparingen opleveren om Arla te transformeren

- Calcium-besparingen opleveren
- De transformatie verankeren

3. Grotere innovatie-output

- Innovatiemodel beoordelen en verbeteren
- Verhoog innovatiesnelheid en -tempo

4. Een sterke groeiagenda door volume merkproducten stimuleren

- Een portfolio van hogere margen consumentgerichte producten veiligstellen
- Invzetten op wereldwijde merken met nieuwe lanceringen en uitbouwen van succesvolle producten

5. Op focusmarkten winnen

- Sterk blijven op Europese kernmarkten
- Merkgroei en/of hogere winst opleveren in belangrijke marktsegmenten zoals MENA, Bangladesh, China en Nigeria
- De uitkomst van de brexit beoordelen en beheersing van de gevolgen

6. De leiding nemen op het gebied van duurzaamheid

- Onze nieuwe klimaatambitie lanceren
- Onze volumegroei van merkproducten ondersteunen met duurzame stappen, bijvoorbeeld overstappen op duurzame verpakkingen

7. Arla Foods Ingredients activeren

- Aandeel van producten met toegevoegde waarde vergroten
- De groei van onze babyvoedingdivisie in China veiligstellen



- Doelstelling bereikt
- Trend op schema



ONZE STRATEGIE



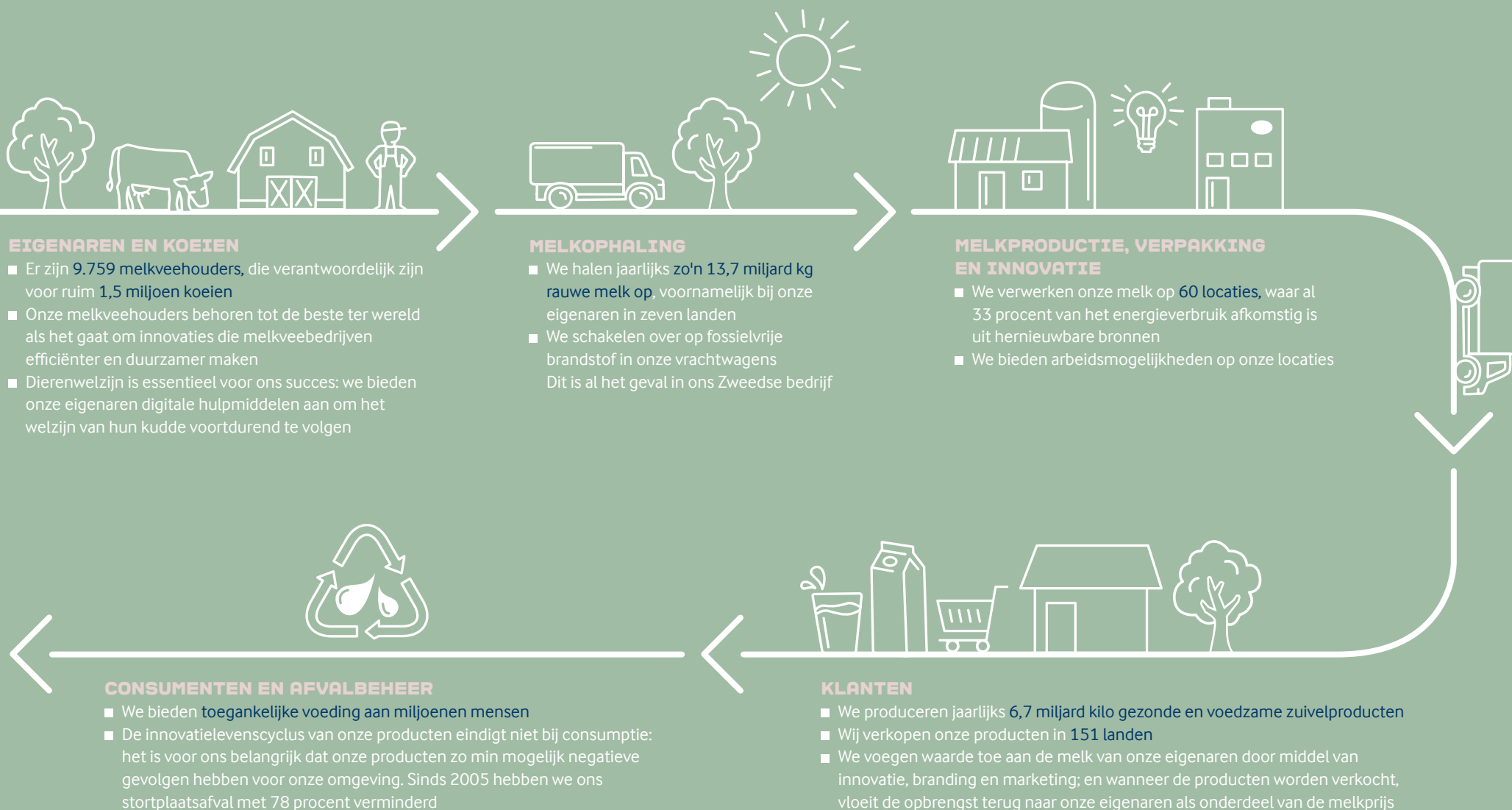
We voorspellen de melkinname met behulp van kunstmatige intelligentie

Voor onze strategische planning is het cruciaal om te weten hoeveel rauwe melk we kunnen omvormen in voedzame producten. In 2019 heeft Arla een nieuwe tool op basis van kunstmatige intelligentie ontwikkeld die in slechts een paar uur en 1,4 procent nauwkeuriger kan voorspellen hoeveel melk onze 1,5 miljoen koeien produceren. Dankzij de verbeterde voorspelling van de melkinname kan 200 miljoen kilo melk beter benut worden.



Arla is 's werelds op drie na grootste zuivelbedrijf op basis van melkinname en 's werelds grootste biologische zuivelproducent. We zijn ook de eerste grensoverschrijdende zuivelcoöperatie, en als zodanig vormen onze melkveehouders de kern van ons bedrijfsmodel. **Onze visie** is om de toekomst van zuivel te creëren om gezondheid en inspiratie op natuurlijke wijze de wereld in te sturen. **Onze missie** is om de hoogste waarde van de melk van onze melkveehouders te garanderen terwijl we groeimogelijkheden voor hen creëren.

ONS BEDRIJFSMODEL



📄 Ga naar pagina 121 voor meer informatie over onze prestaties op sociaal en milieukundig gebied.

ONZE STRATEGIE VOOR 2020 EN DAARNA

In december 2015 hebben we onze Good Growth 2020-strategie gelanceerd. Na vier jaar Good Growth zijn we er nog steeds van overtuigd dat dit voor ons de juiste strategie is. De wereld om ons heen verandert echter snel, met hevige concurrentie, een nieuwe demografische situatie en snel veranderende consumententrends. Daarom hebben we Good Growth in 2018 versneld met ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium en hebben we in 2019 onze ambitieuze duurzaamheidsstrategie gelanceerd.

ONZE STRATEGIE

GOOD GROWTH 2020

Onze visie: De toekomst van zuivel creëren om gezondheid en inspiratie op natuurlijke wijze de wereld in te sturen

Onze missie: De hoogste waarde van de melk van onze melkveehouders garanderen terwijl we groeimogelijkheden voor hen creëren

Onze aandachtspunten:



Uitblinken in acht categorieën

Door wereldwijde trends te koppelen aan onze eigen sterke punten hebben we acht productcategorieën geïdentificeerd die een speerpunt vormen in onze inspanningen om de zuivelmarkt te veroveren. Onze belangrijkste categorieën zijn: melk en poeder; zuivel dranken, smeerkaas, yoghurt, boter en spreads, kaasspecialiteiten, mozzarella en ingrediënten.



Focus op zes regio's

We hebben zes regio's geïdentificeerd als de markten met de beste mogelijkheden voor een winstgevend bedrijf op de lange termijn: Noord-Europa, het Midden-Oosten en Noord-Afrika, China, Zuidoost-Azië en West-Afrika, Noord-Amerika en Rusland.



Winnen als ONE Arla

Het is Arla's ambitie dat al onze 19.174 medewerkers vanuit het sterke gemeenschappelijke platform ONE werken. Dat betekent beter afgestemde prestatie management en planning, maar ook een gemeenschappelijke toekomstvisie voor Arla.

[Meer informatie](#)



Calcium versnelt onze strategie door de manier waarop we werken, geld uitgeven en investeren te transformeren.

[Meer informatie](#)

ONZE DUURZAAMHEIDSBENADERING

Arla kan niet winnen zonder de meest urgente kwesties van onze tijd aan te pakken. Daarom hebben we onze duurzaamheidsstrategie gelanceerd, die tot doel heeft onze negatieve impact op de wereld om ons heen aanzienlijk te verminderen en tegelijkertijd onze positieve impact te vergroten.

Onze duurzaamheidsstrategie is gebaseerd op twee elementen:

Sterkere mensen

De steeds groeiende wereldbevolking moet gevoed worden en onze gezonde en voedzame producten spelen een belangrijke rol bij het creëren van duurzame voedingspatronen.

Sterkere planeet

Bij Arla geloven we dat zuivel een deel van de oplossing kan zijn als het gaat om de strijd tegen klimaatverandering. Wij streven naar klimaatneutrale zuivelproductie tegen 2050.

[Meer informatie](#)

NA 2020

In 2021 gaan we een nieuwe strategische periode in die zal worden bepaald door onze verbeterde strategie. Als logische vervolgstap na Good Growth 2020 zullen dat de bouwstenen zijn op basis waarvan we ook de volgende periode waarde kunnen genereren.

VERANDERING OMARMEN

Wij zijn van mening dat onze strategie, om veranderende marktomstandigheden en consumententrends te kunnen integreren, zich voortdurend moet ontwikkelen. Hieronder belichten we de belangrijkste trends en onze bijbehorende reacties om de uitvoering van onze strategie te garanderen.

TREND



ECONOMISCHE VERTRAGING EN DALENDE ZUIVELCONSUMPTIE

- De wereldwijde economische groei vertraagt, een trend die wordt aangestuurd door afnemende groei in de ontwikkelde markten, met een bbp-groei van minder dan 2 procent in zowel Noord-Amerika als Europa
- In onze belangrijkste Europese markten daalt of vlak de zuivelconsumptie in bepaalde categorieën af, terwijl die in ontwikkelingslanden nog wel groeit, maar in een lager tempo dan eerder

POLITIEKE VOLATILITEIT IN EUROPA EN DAARBUITEN

- De uitkomsten van brexit zijn nog onzeker
- Nieuw EU-leiderschap en politieke verschuivingen in de kernlanden van de Europese Unie zorgen voor onzekerheid rond toekomstig beleid
- Stijgende kosten van internationaal zakendoen door aanhoudende handelsoorlogen, zoals tussen VS en China
- Escalerende conflicten in de MENA-regio




GROEIENDE VRAAG IN ONTWIKKELINGSLANDEN

- Opkomende markten genereren ongeveer 85 procent van de groei van de zuivelconsumptie
- Er bestaat in bepaalde markten een impuls om lokale waardeketens en zelfvoorzienende lokale productie op te bouwen

RESPONS

We gaan de dalende consumptie in onze Europese kernmarkten tegen door sterke merken op te bouwen en onze producten voortdurend te innoveren. In 2019 hebben we producten gelanceerd die gericht zijn op het groeiende aantal flexitariërs onder consumenten; we hebben ons lactosevrij assortiment uitgebreid en in Zweden 's werelds eerste klimaatneutrale zuivelproducten geïntroduceerd. Onze sterke bedrijfsvoering in deze markten zorgt ervoor dat we deze successen verder kunnen uitbouwen. Om in de groeiende vraag te voorzien hebben we de capaciteit in onze belangrijkste MENA-markt vergroot door de overname van een productielocatie en door de merklicentie van Mondeléz International met Kraft®.



We volgen de (handels)onderhandelingen na de brexit op de voet en bereiden ons grondig voor op alle mogelijke uitkomsten, terwijl we tegelijkertijd bij politici blijven pleiten voor vrij verkeer van mensen en goederen. Ga naar pagina 50 voor meer informatie over onze brexit-strategie. Wat de handelsoorlogen betreft, zullen we gebruik maken van onze wereldwijde aanwezigheid en wendbaarheid om in te spelen op de kansen die nieuwe overeenkomsten ons bieden, net zoals we het hoofd moeten bieden aan de uitdagingen van het huidige systeem.

We hebben een brede aanwezigheid in opkomende markten. Ons internationale segment levert sinds 2015 sterke groeicijfers. We verwachten dat deze trend zich in 2020 en daarna zal voortzetten. We hebben onze positie in 2019 verder versterkt en de lokale productiecapaciteit in het Midden-Oosten, onze grootste strategische groeimarkt, veiliggesteld door de ingebruikname van onze recent overgenomen productielocatie in Bahrein. In China, waar we samenwerken met de lokale zuivelreus Mengniu om aan de groeiende vraag te voldoen, verdubbelde de verkoop van onze biologische babyvoedingsproducten in 2019.



VERANDERING OMARMEN (VERVOLG)

TREND

VRAAG NAAR DUURZAME VOEDINGSPATRONEN

- De meeste consumenten maken zich zorgen over wat zij persoonlijk kunnen doen om het milieu te beschermen, bijvoorbeeld door een bewuster eetpatroon (62 procent in Europa, 59 procent in de VS)
- Steeds meer consumenten zijn bereid meer te betalen voor producten die minder schade toebrengen aan het milieu
- Plantaardige alternatieven voor zuivel zijn in opkomst, met een verwachte groei van 13% de komende twee jaar



Bij Arla zijn we ons als zuivelbedrijf bewust van onze ecologische voetafdruk en we werken er hard aan om onze negatieve milieu-impact te verkleinen. In 2019 hebben we een toonaangevende stap gezet binnen de industrie met de introductie van recyclebare verpakkingen. Ook hebben we de klimaatambitie gelanceerd om in 2050 CO2-neutraal te worden. In Zweden produceren we al CO2-neutrale zuivelproducten onder het merk Arla® EKO. Ga naar pagina 30 voor meer informatie over onze duurzaamheidsagenda.



SNEL VERANDERENDE VOORKEUREN VAN DE CONSUMENT

- Onze jachtige levensstijl versterkt de behoefte aan kant-en-klaar maaltijden en onderweg eten
- De ontwikkelde wereld heeft te maken met een vergrijzende bevolking en toenemende obesitas
- Gezonde keuzes groeien het snelst in de voedingsmiddelen- en drankenindustrie



Onze ambitie en visie is om gezondheid in de wereld te brengen door de wereldmarkt te voorzien van de natuurlijke goedheid van zuivel. Zo hopen wij te inspireren tot gezonde voedselkeuzes. Met onze ambitieuze duurzaamheidsagenda plaatsen we zuivel eens te meer in een gezond en duurzaam eetpatroon. Onze innovatiepijplijn zit vol betaalbare, voedzame en gezonde (gemaks)producten, zoals onze productlijn Arla&More of Arla® Explorers met suikervrije, voedzame producten voor de jongsten. Ga naar pagina 33 om meer te lezen over hoe we mensen inspireren tot gezonde voedselkeuzes.



DIGITALISERING VERANDERT DE SPELREGELS

- E-commerce is het snelst groeiende verkoopgebied, met een verwachte groei van 47% de komende vier jaar (maar waarschijnlijk nog steeds een klein deel van alle boodschappen)
- Automatisch nabestellen wordt naar verwachting de komende vijf jaar de nieuwe norm in de sector consumentenartikelen (FMCG)
- Gemiddeld 58 procent van de consumenten wereldwijd zegt continu online te zijn



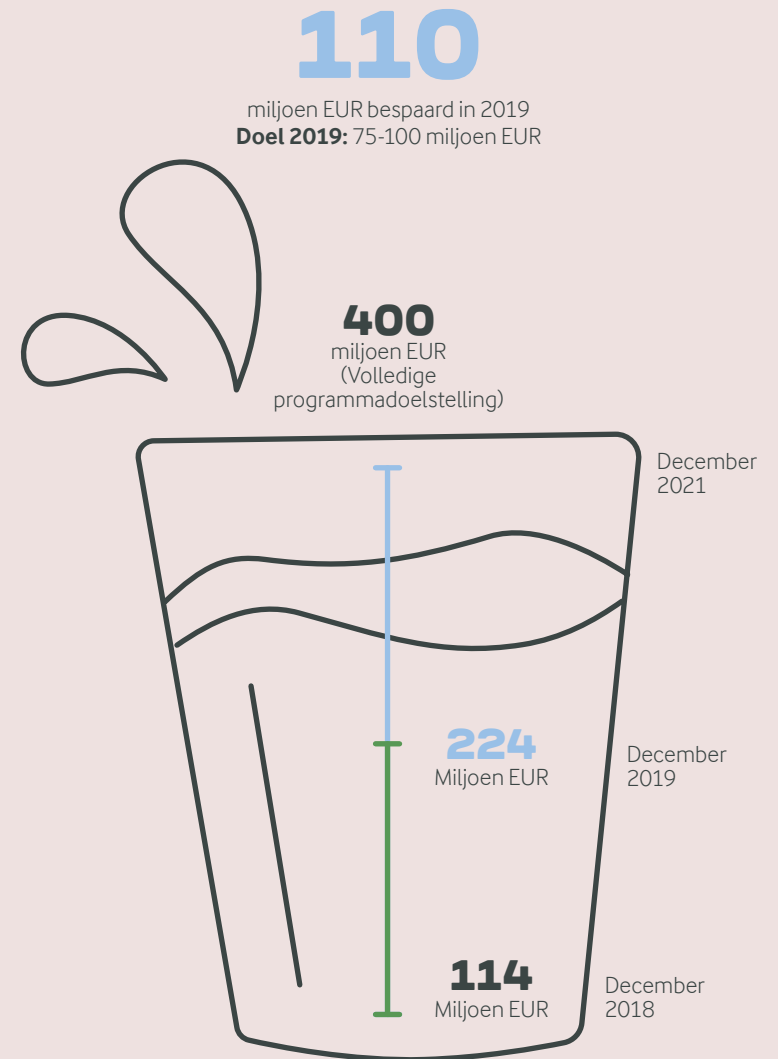
De betrokkenheid (ook wel engagement genoemd) bij onze sociale media bereikte in 2019 500 miljoen, en we hebben een scala aan digitale marketinginitiatieven gelanceerd onder leiding van ons interne creatieve bureau The Barn. Daarnaast hebben we in Denemarken een e-commerce platform gelanceerd waar onze klanten producten kunnen kopen die tegen de houdbaarheidsdatum aan zitten, met het plan dit in de nabije toekomst uit te breiden naar nieuwe markten.



VERANDERING VAN BINNENUIT OMARMEN



Veranderende vet- en eiwitprijzen en grote valutaschommelingen in landen waarin wij actief zijn, hebben invloed op de concurrentiepositie van Arla in 2016 en 2017. Daarom hebben we in 2018 Calcium gelanceerd. Dit transformatie- en efficiëntieprogramma versnelt onze strategie door de manier waarop we werken, geld uitgeven en investeren te transformeren. Calcium versterkt onze botten, zorgt voor efficiëntieverbeteringen en maakt middelen vrij om in onze groei te herinvesteren.



VERANDERING VAN BINNENUIT OMARMEN



Elke locatie en elke functie ondergaat grondige veranderingen. We verleggen onze focus naar de efficiëntie van de afzonderlijke productielijnen en de Overall Equipment Effectiveness (efficiëntie productiemiddelen) om ervoor te zorgen dat er geen rauwe melk verloren gaat. Ook verlagen we de complexiteit en delen we meer producten in verschillende markten.

Door materiële verliezen te beperken hebben we **65*** miljoen euro bespaard – en de hoeveelheid afval verminderd

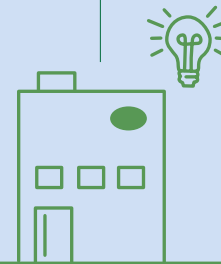


EIGENAAR/MELKVEEHOUDER



PRODUCTIE

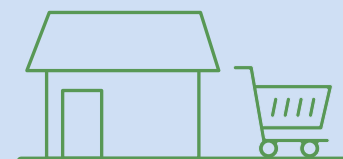
LEVERANCIER



**ADMINISTRATIE/
VERKOOP EN
MARKETING**



**UITGAANDE
LOGISTIEK**



**KLANTEN EN
CONSUMENTEN**

Besparingen en efficiëntieverbeteringen die worden gebruikt om de melkprijs te verbeteren

We verminderen het aantal leveranciers aanzienlijk en versterken de conformiteit met het bestelbeleid.

We hebben alleen al op betere verpakkingscontracten **30*** miljoen euro bespaard

Dankzij transparantie tot in de kleinste details hebben we zicht op al onze uitgaven en kunnen we deze doelgericht besteden. Daardoor verlagen we de kosten die niet direct bijdragen aan onze producten aanzienlijk.

We hebben het aantal vliegkilometers met **18*** procent verminderd, een besparing van kosten en CO₂-uitstoot

Mede dankzij de grotere transparantie in de logistieke gegevens optimaliseren we de distributie naar de klanten – voor alle routes – en creëren we waarde voor onszelf én onze klanten.

We hebben meer dan **22*** miljoen euro bespaard – en de CO₂-uitstoot verminderd

Betere service en duurzamere producten voor onze consumenten

We geven minder uit aan het ontwikkelen van campagnes en meer aan het bereiken van consumenten. Onze inhoud wordt nu goedkoper, sneller en beter ontwikkeld in onze interne digitale studio The Barn. Met behulp van gegevens optimaliseren we onze gerichte financiële activa zodat onze belangrijkste accountmanagers weloverwogen beslissingen kunnen nemen.

We hebben de cost per reach (kosten per aantal bereikte mensen) met **50*** procent verlaagd dankzij ons interne reclamebureau

* De cijfers op deze pagina hebben betrekking op geaccumuleerde besparingen sinds de start van Calcium in 2018.

ESSENTIËLE BEDRIJFSPRIORITEITEN VOOR 2020

Calcium-transformatie opleveren

- Dynamiek van lopende projecten behouden
- Besparingen in de toeleveringsketen blijven leveren
- De transformatie verankeren na 2021

Commerciële prioriteiten laten slagen

- Groeidynamiek in markten als China, Nigeria, Zuidoost-Azië en MENA behouden
- Onze Europese markt- en merkposities versterken
- Negatieve impact van brexit tot een minimum beperken

Onze mensen enthousiast maken over de toekomstige koers van Arla

- De betrokkenheid van medewerkers verbeteren
- Medewerkers enthousiast maken over onze strategie na 2020

Belangrijkste merken bevorderen en innovatie stimuleren

- Impact van innovatie verbeteren
- Big Bets inzetten voor onze strategische merken
- Plantaardig concept lanceren in Europa

Sterk partnerschap met de klant opbouwen en uitbreiden

- Beter serviceniveau leveren
- Merkvolumes buitenproportioneel ontwikkelen bij onze grote klanten

De leiding nemen op het gebied van duurzaamheid en agenda uitvoeren

- Klimaatprestaties versnellen op het niveau van de veehouderijen met Klimaatcheck-programma
- Groei merkproducten ondersteunen met innovaties op het gebied van gezondheid en verpakkingen

Arla Foods Ingredients uitbreiden

- De groei van babyvoedingsproducten in China veiligstellen
- Segment met toegevoegde waarde uitbreiden



ONZE MERKEN EN COMMERCIEËLE SEGMENTEN



Biologische kindervoeding naar China brengen

China is in 2019 onze snelst groeiende markt en vertegenwoordigt een focusmarkt binnen het internationale commerciële segment. Arla is hier goed gepositioneerd met babyvoedingsproducten, een segment dat met dubbele cijfers groeit, zowel qua volume als qua inkomsten. En zo brengen we de goedheid van biologische voeding naar miljoenen Chinese baby's.



ONZE MERKEN

Onze filosofie – natuurlijke, gezonde en hoogwaardige zuivelproducten produceren – gaat terug tot rond 1880 toen in Denemarken en Zweden de eerste zuivelbedrijven werden opgericht. Er zijn zich sindsdien heel wat jaren voorbijgegaan, onze zuivelproducten werden merkproducten, maar één ding is niet veranderd: we leveren gezonde, natuurlijke voedingsmiddelen aan de wereld. Onze merken vormen de kern van ons bedrijf en ze vormen de belangrijkste drijfveer achter Arla's winstgevendheid. Daarom is het voor ons succes noodzakelijk om voortdurend te innoveren en de meest effectieve digitale tools te gebruiken om onze consumenten te bereiken.

Puck® betreedt nieuwe categorie

Ons sterkste merk in het Midden-Oosten, Puck®, heeft met de lancering van Puck® Cream Cheese Squares in februari een gedurfde stap gezet door uit te breiden naar een van de grootste en snelst groeiende zuivelcategorieën in de regio. Met deze zet veroverd Puck® de rest van de ontbijt tafel, waar we al een sterk vertegenwoordigd zijn met de populaire Puck® roomkaas uit een pot. Uit blinde consumententests is naar voren gekomen dat Squares geliefd zijn bij consumenten, en dat wordt ook bevestigd door een omzet van 2,8 miljoen euro in de eerste twaalf maanden.



Tien jaar van sterke groei voor Starbucks™

De afgelopen tien jaar hebben Arla en Starbucks™ succesvol samengewerkt via een licentieovereenkomst die Arla het recht geeft om onder het Starbucks™-merk hoogwaardige ready-to-drink (RTD) koffiedranken te produceren, distribueren en op de markt te brengen



in de EMEA-regio. Het partnerschap blijft floreren met wederom een jaar met dubbele groei cijfers. Onze Starbucks™ RTD-producten worden momenteel in 43 landen verkocht, waarvan Italië de nieuwste aanwinst is, en de omzet overtreft onze verwachtingen nu al.

Ook passen we ons gemakkelijk aan aan de steeds veranderende consumptiepatronen: begin 2019 is een nieuw plantaardig assortiment geïntroduceerd om in te spelen op de groeiende groep veganisten en mensen die een flexitarisch eetpatroon volgen. De eerste die in deze lijn werd geïntroduceerd was Starbucks™ Chilled Classics Almond Iced Coffee op amandelbasis, en in 2020 volgen nog twee spannende dranken.

Lurpak® levert een huzarenstukje met de grootste innovatie in boterverpakkingen in 60 jaar

Boter wordt sinds 1957 verpakt in folie, en waarschijnlijk vinden veel consumenten het al sinds die tijd niet praktisch in het gebruik. Uit consumentenonderzoek blijkt dat 45% van de consumenten de verpakking voor boter in blokken inderdaad 'lastig in het gebruik' vindt. Met niet-aflatende inzet heeft ons verpakkingsinnovatieteam een oplossing voor dit probleem bedacht: een hersluitbaar kuipje, zonder geknoei, voor onze geliefde Lurpak®-boter, dat in september in het Verenigd Koninkrijk is gelanceerd. Het kuipje rekent af met de bezwaren en frustraties van consumenten met blokken boter in folieverpakking, en biedt een goede reden om over te stappen. Het product is goed ontvangen in het Verenigd Koninkrijk en is door 10.000 Britse consumenten uitgekozen als 'Product van het jaar' in de zuivelcategorie.



Arla® Pro speelt in op de flexitarische trend

Flexitariër zijn betekent dat je de vrijheid hebt om te kiezen tussen vlees- en vegetarische gerechten. Arla® Pro heeft een gloednieuw flexitarisch product gelanceerd, Arla® Pro Grilling Cheese, op vijf Europese markten. Deze innovatieve oplossing is in samenwerking met chef-koks/klanten ontwikkeld en richt zich op restaurants waar hamburgers op het menu staan. De smakelijke, veelzijdige kaas kan



makkelijk op maat gesneden worden voor de burgers – maar ook in de vorm van blokjes of sticks voor wraps, voorgerechten of warme gerechten. Arla® Pro Grilling Cheese wordt geleverd in twee heerlijke varianten.

ONZE MERKEN (VERVOLG)

Nieuwe digitale campagne bezorgt Castello® meer dan 10 miljoen betrokkenheid

In samenwerking met ons interne creatief bureau The Barn heeft Castello® voorjaar 2019 zijn eerste digitale creatieve werk gelanceerd ter ondersteuning van onze witte schimmelkaas Creamy White. Nadat de campagne live ging in het Verenigd Koninkrijk, Zweden en Denemarken, kwam het betrokkenheidsniveau zes keer hoger uit dan de benchmark van vorig jaar. Meer dan 3 miljoen consumenten hebben het filmpje bekeken via digitale kanalen als Facebook en YouTube. Naast de historisch hoge betrokkenheid heeft het Creamy White-filmpje, het eerste van de productielijn voor de nieuwe wereldwijde campagne 'Feed Your Senses', geleid tot een hoger dan verwachte verkoop en een positief momentum gecreëerd in onze witte schimmel-activiteiten.



Wat doen drie YouTube-influencers bij een melkveebedrijf?

De generatie van influencers wordt vaak geassocieerd met een glamourachtige stedelijke levensstijl en oppervlakkige waarden. De Zweedse marketingafdeling van Arla besloot echter samen met een extern reclamebureau tegen deze vooroordelen in te gaan. Daarom stuurden we drie populaire Zweedse YouTubers naar een Arla-boerderij, waar ze deelnamen aan een wedstrijd in een YouTube-realityshow, maar dan wel ver buiten hun comfortzone: ze moesten een tractorrace houden en schatgraven op de boerderij – en natuurlijk kregen hun volgers veel te horen over Arla® en de goedheid van zuivel. De vijf afleveringen van de show bereikten 889,000 kijkers op YouTube, aanzienlijk beter dan verwacht, en alle afleveringen hadden een bovengemiddelde retentiegraad onder het publiek (ten opzichte van de benchmark van het reclamebureau).



Onze merken hebben in 2019 een digitale betrokkenheid van 500 miljoen bereikt

In een wereld met snel veranderende media-consumptiepatronen is het een uitdaging om vertrouwen en passie op te roepen bij consumenten. En toch is onze marketingorganisatie erin geslaagd de digitale betrokkenheid in slechts drie jaar met ruim vijfmaal te vergroten. Na een basisniveau betrokkenheid van 82 miljoen in 2016 bereikten in 2019 we een betrokkenheid van 500 miljoen. Dit geweldige resultaat is te danken aan een mentaliteitsverandering binnen de merkteams en aan ons onlangs opgerichte interne creatief bureau The Barn. Door het insourcen van de media-inkoop en knowhow is de cost per reach aanzienlijk verlaagd en wordt de mediastrategie in verschillende markten meer gedeeld.



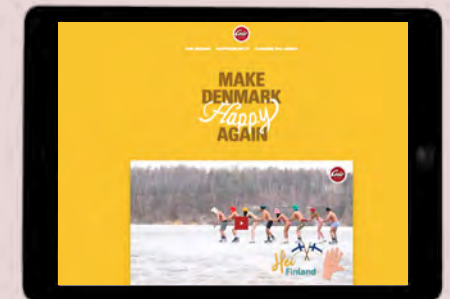
500 MILJOEN

MAKE DENMARK
Happy
AGAIN

Cocio® heeft Denemarken weer gelukkig gemaakt!

Denemarken stond jarenlang bekend als het gelukkigste

land ter wereld, dus toen andere Scandinavische landen die eerste plek overnamen besloot Cocio® daar iets aan te doen. Voor onze geliefde chocolademelk was er een dubbele taak weggelegd: de Denen gelukkig maken én de aantrekkelijkheid en het gebruik van Cocio® vergroten. De campagne Make Denmark Happy Again bestond uit missie-video en het grootste proefevenement in de geschiedenis van Cocio, waarbij binnen vier weken meer dan 44,000 proefmonsters werden uitgedeeld. Het publiek vond de video geweldig: we kregen drie keer zoveel weergaven als verwacht en het genereerde veel virale content, waarbij kijkers de video gemiddeld bijna drie keer bekeken. Bovendien was onze cost per view vijf keer zo goedkoop als onze interne benchmark.



EUROPA

Ons Europese commerciële segment heeft sterke prestaties geleverd met 2,9 procent groei voor merkvolumes en winstgevendheid voor de regio naar recordhoogte. Dit werd aangejaagd door groei van het Arla-merk, met name de submerken ArlaPro™ Foodservice en Lactofree. Onze zuivelproducten onder merknaam, waaronder Starbucks™, groeiden ook met dubbele cijfers. Tevens hebben we grote stappen gezet om onze CO2-voetafdruk te verminderen door verbeteringen in de verpakkingsmaterialen en de lancering van netto klimaatneutrale zuivelproducten in Zweden. Het Calcium-transformatieproces versterkt ons concurrentievermogen in Europa en stelt ons in staat een aantal zeer concurrerende retailcontracten aan te houden.

Omzet,
miljoen EUR

6.353

2018 6.507

Omzetgroei gedreven
door volume strategische
merkproducten

2,9%

2018: 2,5%

Merkaandeel

53%

2018: 50,5%

Omzetgroei gedreven door volume strategische merkproducten per land



Verenigd Koninkrijk

8,8%

2018 4,1%



Duitsland

2,6%

2018 6,5%



Denemarken

0,4%

2018 4,7%



Zweden

0,7%

2018 0,6%



Nederland, België en Frankrijk

5,2%

2018 12,9%

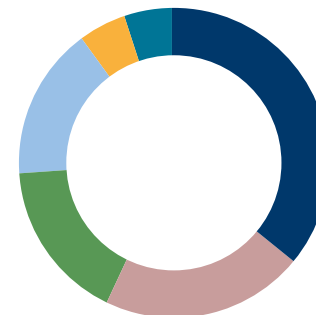


Finland

3,2%

2018 0,0%

Omzet per land,
2019



	2019	2018
Verenigd Koninkrijk	36%	35%
Zweden	21%	21%
Duitsland	17%	18%
Denemarken	16%	16%
Nederland, België en Frankrijk	5%	5%
Finland	5%	5%

“ONS EUROPESE COMMERCIEËLE SEGMENT BELEEFT OPNIEUW EEN GEWELDIG JAAR, MET EEN STERKE GROEI VOOR MERKPRODUCTEN EN EEN GROTER MARKTAANDEEL IN DE CONCURRERENDE EUROPESE MARKT. WE HEBBEN IN ALLE MARKTEN – MET NAME IN HET VERENIGD KONINKRIJK EN SCANDINAVIË – DYNAMIEK GETOOND. EN ONZE STRATEGIE OM ONZE GROTE MERKEN EN INNOVATIES VERDER UIT TE BOUWEN BLIJFT VRUCHTEN AFWERPEN.”

Peter Giørtz-Carlson,
Lid van de Directie en
Chief Commercial Officer, Europa

EUROPA (VERVOLG)



Verenigd Koninkrijk

Onze Britse markt had een fantastisch jaar met groei met bijna dubbele cijfers voor merkproducten tegen de achtergrond van een uitdagende sectordynamiek, met name binnen de categorie vloeibare melk. De omzet in het Verenigd Koninkrijk bedroeg EUR 2.283 miljoen. De merken Arla®, Lurpak®, Castello® en Starbucks™ zijn gegroeid en hebben hun koppositie geconsolideerd. Anchor® is uitgegroeid uit tot het tweede favoriete smeerbare merk in het Verenigd Koninkrijk, na categorieleider Lurpak®. Onze klanten hebben Arla tot beste zuivelleverancier verkozen en tot vierde beste leverancier in voedsel en dranken. We blijven robuuste plannen ontwikkelen om voorbereid te zijn op mogelijke uitkomsten van de brexit-onderhandelingen. Zie pagina 50 voor meer details.



Zweden

In 2019 heeft Arla Zweden een sterke groei door volume merkproducten gerealiseerd, tegen een achtergrond van een teruglopende categorie. De omzet in Zweden bedroeg EUR 1.348 miljoen. Arla's focus op de duurzaamheidsagenda, met als speerpunt de lancering van 's werelds eerste klimaatneutrale melk, wordt door de Sustainable Brand Index bevestigd met een negende positie uit meer dan 300 bedrijven in Zweden. De achteruitgang van de melkcategory is verder afgeremd als gevolg van het voortdurende succes van onze campagne 'Alleen melk smaakt als melk'.



Duitsland

Duitsland blijft de portefeuillemix met succes verbeteren, de samenwerking met retailers versterken en het aandeel van de merken vergroten. De omzet in de markt bedroeg EUR 1.063 miljoen. Duitsland zet forse stappen op het pad naar duurzaamheid door de kosten voor veroudering te verminderen en zich aan te sluiten bij het initiatief Too Good To Go dat voedselverspilling tegengaat; ook groeit de omzet van biologische producten door duurzame verpakkingsopties. De bouw van een nieuwe poedertoren in Pronsfeld betekent de grootste investering sinds jaren in Duitse productielocaties.



Nederland, België en Frankrijk

Op de Nederlandse markt beleeft Arla de grootste waardegroei binnen verse zuivel; enkele belangrijke merken waaronder Starbucks™, Arla® Lactofree en Melkunie® Protein groeien zelfs met dubbele cijfers. Ook in België zet de sterke groei van merken door na de succesvolle lancering van Arla® Skyr in 2018. De omzet in de regio bedroeg EUR 319 miljoen.



Denemarken

Arla's merkactiviteiten blijven groeien in een markt met afnemende zuivelconsumptie. De omzet in Denemarken bedroeg EUR 1.000 miljoen. Ook de biologische consumptie blijft stijgen, waarbij Arla extra waarde genereert in deze categorie. In de categorie witte melk hebben we het nieuwe concept 'Cows on Grass' gelanceerd en de aftrap gegeven voor Arla's duurzaamheidsstrategie. Als onderdeel van ons transformatieprogramma Calcium hebben we in nieuwe productiecapaciteit voor yoghurt en Skyr geïnvesteerd om in de toenemende vraag naar biologische producten in Denemarken te kunnen voorzien.



Finland

De focus op innovatie zorgt voor een sterke groei van merken in Finland en een omzet van EUR 322 miljoen. De groei is afkomstig van bijna al onze belangrijke merken, met name Arla® Lempi en Luonto+ met nieuwe, duurzame verpakkingen. Met behulp van kunstmatige intelligentie en blockchain in onze digitale oplossing Arla Iris geven we consumenten de mogelijkheid om gevarieerde en actuele informatie te bekijken over het welzijn van de koeien en de herkomst van de melk. Onze food-service-activiteiten in Finland hebben met het merk Arla® Pro een sterke groei door volume merkproducten gerealiseerd.



INTERNATIONAAL

Ons internationale commerciële segment levert in 2019 zeer sterke resultaten op, met een groei van 10,3 procent door volume merkproducten en een hogere winstgevendheid in bijna alle markten. We hebben onze positie in het Midden-Oosten en Noord-Afrika aanzienlijk versterkt met de integratie van een Kraft®-licentiebedrijf en een productielocatie in Bahrein in onze waardeketen. Hierdoor wordt verdere uitbreiding in de regio mogelijk. Onze verschillende babyvoedingsproducten, zoals Arla® Baby&Me en Arla® PureGrow, hebben opmerkelijk goed gepresteerd in markten zoals China en Indonesië, net als onze melkpoeder voor gezinsvoeding in Bangladesh en Nigeria, die beter presteerde dan de markt.

**Omzet,
miljoen EUR**

1.802

2018: 1.576

**Omzetgroei gedreven
door volume strategische
merkproducten**

10,3%

2018: 4,6%

Merkaandeel

82,7%

2018: 85,0%

Omzetgroei gedreven door volume strategische merkproducten per regio

Midden-Oosten en Noord-Afrika

7,0%

2018 7,1%

West-Afrika

22,6%

2018 6,5%

China

61,9%

2018: -8,0%

Zuidoost-Azië

24,2%

2018 26,0%

Noord-Amerika

-4,1%

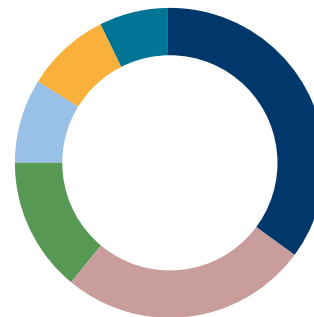
2018 6,7%

Rest van de wereld

6,1%

2018 0,7%

**Omzet per land,
2019**



	2019	2018
Midden-Oosten en Noord-Afrika	35%	36%
Rest van de wereld	26%	23%
Noord-Amerika	14%	20%
Zuidoost-Azië	9%	9%
China	9%	6%
West-Afrika	7%	6%

"2019 WAS OPNIEUW EEN STERK JAAR VOOR DE INTERNATIONALE MARKTEN, MET EEN VOLUMEGROEI VAN MERKPRODUCTEN MET DUBBELE CIJFERS. DOOR TE PROFITEREN VAN HET MOMENTUM DAT WE IN 2019 IN HEBBEN OPGEBOUWD, BLIJVEN WE GROEIEN IN 2020."

Tim Ørting Jørgensen,
Executive Vice President, Internationaal

INTERNATIONAAL (VERVOLG)



Midden-Oosten en Noord-Afrika

Onze strategische agenda in het Midden-Oosten en Noord-Afrika heeft in 2019 de doelstellingen overtroffen ondanks de politieke en economische instabiliteit en een sterke druk op de prijzen in de regio. Onze merkvolumes zijn met 7,0 procent gegroeid bij een aanzienlijke stijging van de winstgevendheid. De omzet bedroeg EUR 637 miljoen. De groei wordt vooral aangedreven door onze belangrijkste merken in de regio, Puck® en Lurpak®, en de Saoedi-Arabische markt die ver boven onze verwachtingen presteert. We hebben het licentiebedrijf van Kraft® in 2019 overgenomen van Mondeléz International en met succes geïntegreerd, waarbij de resultaten nu al boven de oorspronkelijke business case liggen. In de toekomst moet onze nieuwe productielocatie in Bahrein een sterke basis vormen voor het uitbreiden van onze mogelijkheden in de MENA-regio.



West-Afrika

In 2019 hebben we voor onze strategische merken in de regio een sterke groei van 22,6 procent gerealiseerd, voornamelijk dankzij onze grootste markt, Nigeria. We zijn daar ook een samenwerking gestart met lokale boeren om hen te helpen hun productie te verhogen. Daarnaast hebben we ons bedrijf snel uitgebreid in Ghana en Senegal, met nieuwe lanceringen in de segmenten gearomatiseerde melk, kaas en smeerkaas. De omzet in de regio bedroeg EUR 123 miljoen.



China

China heeft in 2019 een opmerkelijke groei en winstgevendheid van merkvolumes gerealiseerd. De volumegroei van het merk was met 61,9 procent buitengewoon hoog. De omzet bedroeg EUR 152 miljoen. Ons melksegment groeit bovengemiddeld en ons biologische babyvoedingsmerk Arla® Baby&Me heeft een dubbelcijferige groei gerealiseerd in zowel volume als omzet. We hebben toestemming gekregen om twee andere soorten babyvoeding te verkopen, Arla® Blue Dawn en Arla® Milex, die ook goed worden ontvangen door consumenten. Verder hebben we een gemeenschappelijke verkooporganisatie opgezet om de mogelijkheden van de Chinese kaasmarkt ten volle te kunnen benutten.



Zuidoost-Azië

Zuidoost-Azië heeft in 2019 opnieuw een jaar met sterke groei gerealiseerd. De omzet bedroeg EUR 171 miljoen. Het marktaandeel in de belangrijkste merkposities is gestegen, met name in Bangladesh, waar het merk Dano een volumegroei van 9,9 procent heeft geboekt. In het foodservicekanaal heeft Arla® Pro een stevige groei behaald door geselecteerde kanalen en belangrijke klanten nieuwe oplossingen te bieden. Biologisch is een belangrijke focus in Zuidoost-Azië; in 2019 hebben we in Indonesië het eerste biologische merk babyvoeding gelanceerd, Arla® PureGrow. De reacties van consumenten en klanten zijn tot nu toe zeer positief.



Noord-Amerika

Onze Amerikaanse markt stond in 2019 in het teken van een strategische koersverschuiving gericht op een stabielere groeipad. Als gevolg hiervan daalden de merkvolumes in de regio met 4,1 procent, ondanks een volumegroei van 3,1 procent in Canada. De omzet in de regio bedroeg EUR 254 miljoen. In lijn met ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium laat onze toeleveringsketen ook een hogere efficiëntie zien.



Rest van de wereld

Ook in de overige landen waar onze producten worden verkocht hebben we sterke resultaten geboekt. Het merkvolume steeg met 6,1 procent en de omzet bedroeg EUR 465 miljoen. Deze groei wordt vooral aangedreven door het succes van Starbucks™, dat nu ook aanslaat op de Centraal-Europese markten, en door Lurpak® in Australië en de markten van onze distributeurs. Onze Russische verkoop heeft boven verwachting gepresteerd.



ARLA FOODS INGREDIENTS

De missie van Arla Foods Ingredients (AFI) is om de wondere wereld van wei te ontdekken en in het leven van mensen te brengen. AFI is wereldleider in ingrediënten op basis van wei. Deze worden in een breed scala aan categorieën toegepast, van bakkerij, dranken en zuivel tot klinische, baby- en sportvoeding. Daarnaast maken wij kindervoedingsproducten voor derden.

AFI heeft een geschiedenis van solide groei en 2019 zet die trend door met een een dubbelcijferige omzetgroei en verbeterde winstgevendheid. Onze prestaties zijn onverminderd sterk, hoewel de aanhoudende handelsoorlog tussen China en de VS een negatieve invloed heeft op de resultaten, vooral binnen de productie van kindervoeding.

Productdifferentiatie is essentieel

Meer dan voorheen nog vragen de kernklanten van AFI om productdifferentiatie. Wij brengen unieke eiwit- en lactose-oplossingen met een grote toegevoegde waarde voor onze klanten. Onze producten bevatten eiwitten voor heldere dranken in sportvoeding, eiwitfracties en lactose voor flesvoeding die menselijke melk steeds beter nabootsen, alsook oplossingen voor voedseltoepassingen met unieke functionele eigenschappen.

In 2019 is de omzet in al onze divisies binnen het ingrediëntensegment – pediatrie, gezondheid & prestaties en levensmiddelen – verder toegenomen. Onze kindervoedingsdivisie heeft echter lagere inkomsten geboekt als gevolg van de grote veranderingen in de Chinese regelgeving voor flesvoeding, waardoor onze producten ruim een jaar van de markt zijn verbannen. Desalniettemin zetten we onze strategie voort en richten we ons op continue groei van onze kindervoedingsproducten. Dit omvat onder meer investeren in forse capaciteitsverhogingen om te voorzien in de sterke wereldwijde vraag naar biologische kindervoeding.

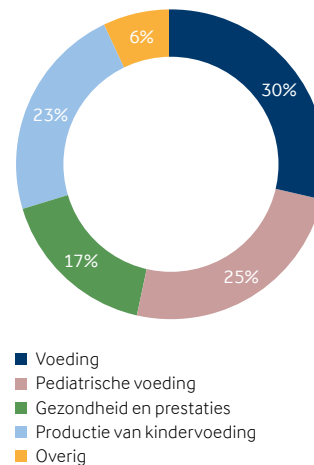
Hoogtepunten AFI in 2019

- In 2019 zijn de activiteiten in onze nieuwe fabriek voor babymelkpoeder (IMF) in Arinco gestart om de levering van onze snel groeiende divisie biologische zuigelingenvoeding te garanderen.
- We hebben Lacprodan® ISO.Water gelanceerd, een uniek nieuw product met 100 procent wei-eiwitingrediënten dat de smaak van helder proteïnewater verbetert en geen droog gevoel in de mond achterlaat.
- Ons alfa-lactalbumine-product Lacprodan® ALPHA-10, gebruikt in flesvoeding, is goedgekeurd door de Amerikaanse Food and Drug Administration. Hierdoor kan AFI de Amerikaanse markt voorzien van flesvoeding verrijkt met alfa-lactalbumine, die menselijke melk beter nabootst en een groot aantal gezondheidsvoordelen biedt.
- De bouw van ons nieuwe Innovation Center in Nr. Vium is gestart. Eenmaal voltooid zal dit een wereldwijd toonaangevend centrum van onderzoek naar weiprodukten worden. Het innovatiecentrum zal nauw samenwerken met onze belangrijkste productiesite, Danmark Protein. Het wordt in 2021 opgeleverd.
- Tevens is vooruitgang geboekt met een aantal belangrijke projecten die onze grondstoffenvoorziening moeten vergroten en waarvan de meeste naar verwachting worden voortgezet in 2020. Helaas hebben we onze projecten met Foremost Farms in de Verenigde Staten moeten onderbreken.

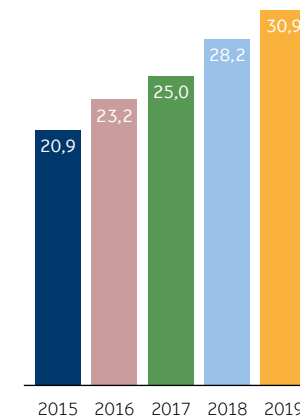
- Wel hebben in 2019 een strategie ontwikkeld om onze kwaliteit en voedselveiligheid verder te verbeteren. Doel is AFI te positioneren als leidende kracht op het gebied van kwaliteit en voedselveiligheid en op basis van deze kwaliteiten een nauwe en betrokken relatie met onze klanten te ondersteunen.

2019 is voor AFI een bewogen jaar geweest, en kijkend naar 2020 blijft groei voor ons een hoge prioriteit hebben. Er staan grote investeringen op stapel voor afronding, en er wordt een aanzienlijke toename in de toevoer van wei verwacht.

Omzet naar segment



Ontwikkeling verkoopvolume met toegevoegde waarde (mln. ton)



Omzet, miljoen EUR
710
2018 652

Groei producten met toegevoegde waarde
9,4%
2018 12,8%

Aandeel toegevoegde waarde
68,5%
2018 65,7%

HANDEL

Naast onze belangrijkste verkoopkanalen verkoopt Arla business-to-business, dus aan andere bedrijven, voor gebruik in productie en industriële verkoop van kaas, melkpoeder en boter. We noemen deze activiteiten handel, en ze zijn van cruciaal belang voor ons succes, zij het geen kernactiviteit.

De zuivelmarkt wordt steeds volatieler, en dat is vooral het geval sinds het melkquotumsysteem van de EU in 2015 is afgeschaft voor Europa, waardoor het moeilijk is om de melkvolumes te voorspellen. Door handel kunnen we seizoensgebonden en geografische variatie in de melkinname beheersen en kunnen we alle melk die onze leden leveren verwerken en verkopen – en tegelijkertijd voldoen aan de eis van beschikbaarheid van melk vanuit onze merk-, retail- en foodservicebedrijven.

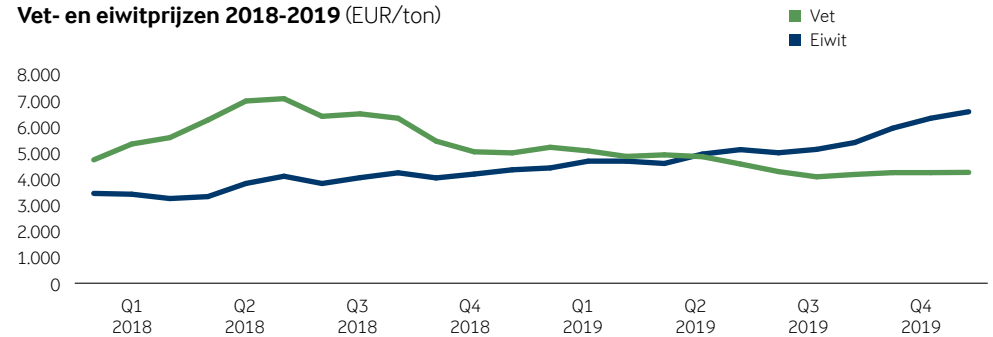
Onze strategische beslissing om de handelscapaciteit te vergroten in grondstoffen met een hogere toegevoegde waarde, zoals mozzarella en volle melkpoeder, die tegen het einde van het jaar in gebruik genomen werden, versterkt ons bedrijf. Het geeft ons namelijk meer opties voor het beheer van onze melkvoorraad en om onze blootstelling aan private-labelcontracten met een lage marge te verminderen.

Het aandeel van het totale melkvolume dat via de handelsactiviteiten werd verkocht, daalde van 26,5 procent naar 25,0 procent ten opzichte van vorig jaar.

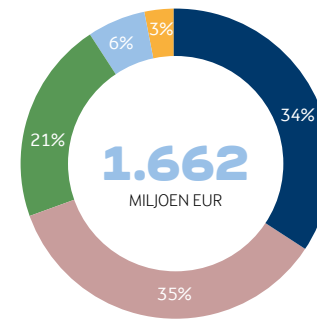
De omzet uit handel* daalt licht tot 1.662 miljoen euro, tegen 1.690 miljoen euro vorig jaar, wat neerkomt op 15,2 procent van de totale omzet van Arla in 2019.

De belangrijkste verandering in 2019 op de grondstoffenmarkten is de stijging van de eiwitprijzen in de tweede helft van het jaar vanwege de toegenomen wereldwijde vraag. In combinatie met de aanhoudende daling van de vetprijzen heeft dit ertoe geleid dat vet- en eiwitwaarden terugkeren naar hun historische niveaus op lange termijn. Het grootste deel van het jaar hebben de stijgende eiwitprijzen de dalende vetprijzen gecompenseerd, wat betekent dat de grondstofprijs voor melk relatief stabiel was. Tegen het einde van het jaar zagen we ook stijgende prijzen, vooral in de segmenten kaas en poeder.

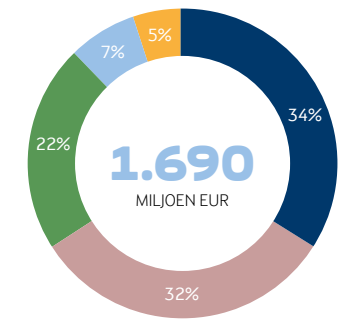
Vet- en eiwitprijzen 2018-2019 (EUR/ton)



Omzet naar productcategorie, 2019



Omzet naar productcategorie, 2018



■ Rauwe melk ■ Poeder ■ Kaas ■ Boter ■ Overige

*Voor rapportagedoelstellingen omvat de omzet uit handel ook de omzet uit andere verkoopactiviteiten, zoals de verkoop van schoolmelk via het Deense Productschap Zuivel. Deze toevoeging is vrijwel niet van belang.



ONZE VERANTWOOR- DELIJKHEID



De melkveehouders van Arla gebruiken big data om klimaatverandering tegen te gaan

Arla komt als eerste zuivelbedrijf in Europa met een uitgebreid Klimaatcheck-programma in zeven verschillende landen dat de CO₂e-reducties bij de melkveehouderijen in de komende tien jaar zal verdrievoudigen. Daarnaast wordt een van 's werlds grootste sets extern gecontroleerde klimaatgegevens uit de melkveehouderij opgebouwd. Met een klimaatcheck kunnen melkveehouders de CO₂-uitstoot op de boerderij bepalen en een duidelijk beeld krijgen van de maatregelen waarmee zij de uitstoot verder kunnen terugdringen. Onderdeel van het programma is een digitale rapportagetool waarmee alle melkveehouders hun klimaatgegevens gaan indienen. De data worden gecontroleerd door een externe adviseur die bij de melkveehouderij langsgaat en advies uitbrengt over de actieplannen.



ONZE DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE

De grootste uitdaging voor de voedingsindustrie is hoe je een groeiende wereldbevolking duurzaam voedt. Bij Arla geloven we dat zuivel deel uitmaakt van de oplossing. Onze gezonde producten komen tegemoet aan een scala aan voedingsbehoeften van verschillende generaties en continenten en hebben een steeds lagere milieu-impact. We laten ons leiden door onze alomvattende duurzaamheidsstrategie die is geïnspireerd op de doelstellingen inzake duurzame ontwikkeling van de Verenigde Naties, en we doen er alles aan om zowel de planeet als de mensen die erop wonen sterker te maken.



Duurzame veehouderij

- Efficiënter gebruik van voer en hulpbronnen
- Dierenwelzijn verbeteren en volgen
- Koolstofmetingen uitvoeren op alle Arla-boerderijen
- Intensivering van koolstofopslag
- Ondersteuning van onderzoek en innovatie in de duurzame melkveehouderij

Netto klimaat-neutraal-activiteiten

- Overstappen naar hernieuwbare energiebronnen op locaties en in kantoren
- Overstappen op fossielvrije brandstoffen bij het vervoer van grondstoffen en producten
- Energie-efficiëntie verhogen
- Gebruik van biogas verhogen
- Ondersteuning van innovatie om onze doelen te bereiken

Voedselverspilling tot een minimum beperken

- Versterking van samenwerking met de waardeketen om afval tijdens productie tot een minimum te beperken
- Campagnes op het gebied van voedselverspilling gericht op consumenten

Duurzame verpakking

- Verbetering van productverpakkingen zodat deze hernieuwbaar, recyclebaar of herbruikbaar te zijn
- Voortdurende innovatie van verpakkingen
- Sterkere samenwerking binnen de waardeketen om verpakkingsafval te verminderen

Natuurbescherming

- Meer biodiversiteit en betere toegang tot de natuur
- Initiatieven ter ondersteuning van schone lucht en schoon water
- Verantwoorde inkoop

Gezondheid en voeding

- Onze voedingscriteria volgen om gezonde voeding naar de consument te brengen
- Investeren in onderzoek naar betere voedingswaarde zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit en smaak
- Ontwikkeling van nieuwe producten op basis van onderzoeksresultaten

Voedingsinspiratie

- Open boerderijdagen organiseren om consumenten in contact te brengen met melkveehouders
- Consumenten informeren over gezonde voeding
- Voedsel festivals en -campagnes organiseren om consumenten te informeren over duurzamer eten

Ondersteuning van gemeenschappen

- Ontwikkeling van lokale zuivelwaardeketens
- Inspireren tot innovatieve partnerschappen met lokale klanten en consumenten
- Consumenten bereiken in regio's met beperkte toegang tot goede voeding

Zorg dragen voor mensen

- Leven volgens de Arla-waarden
- Zorgen dat onze collega's veilig en gezond zijn
- Een diverse en inclusieve werkplek bieden met gelijke kansen voor iedereen
- Onze collega's actief betrekken bij de toekomst van Arla en zuivel



ONZE MILIEUAMBITIE

Samen met onze 9.759 melkveehouders hebben we in maart 2019 onze ambitieuze klimaatdoelstellingen gelanceerd. Deze doelstellingen maken deel uit van onze bredere milieumambitie om de planeet sterker te maken door versneld over te schakelen naar duurzamere zuivelproductie, met versterkte focus op emissiereducties op de boerderijen. Ons hoofddoel is in het komende decennium de broeikasgasemissies met 30 procent per kilo melk te verminderen en toe te werken naar een klimaatneutrale coöperatie in 2050.

ONZE AMBITIE OMVAT DRIE THEMA'S

Beter klimaat



Schone lucht en schoon water



Stikstof- en fosforcycli in evenwicht

Meer natuur



Meer biodiversiteit en betere toegang tot de natuur

OM ONZE DOELEN TE BEREIKEN RICHTEN WE ONS OP DRIE GEBIEDEN

Boerderijen



- Geoptimaliseerd voer voor koeien om de methaanuitstoot te verminderen
- Verbeterde mestefficiëntie
- Verbeterde koolstofafvang in de bodem bij boerderijen

Productie



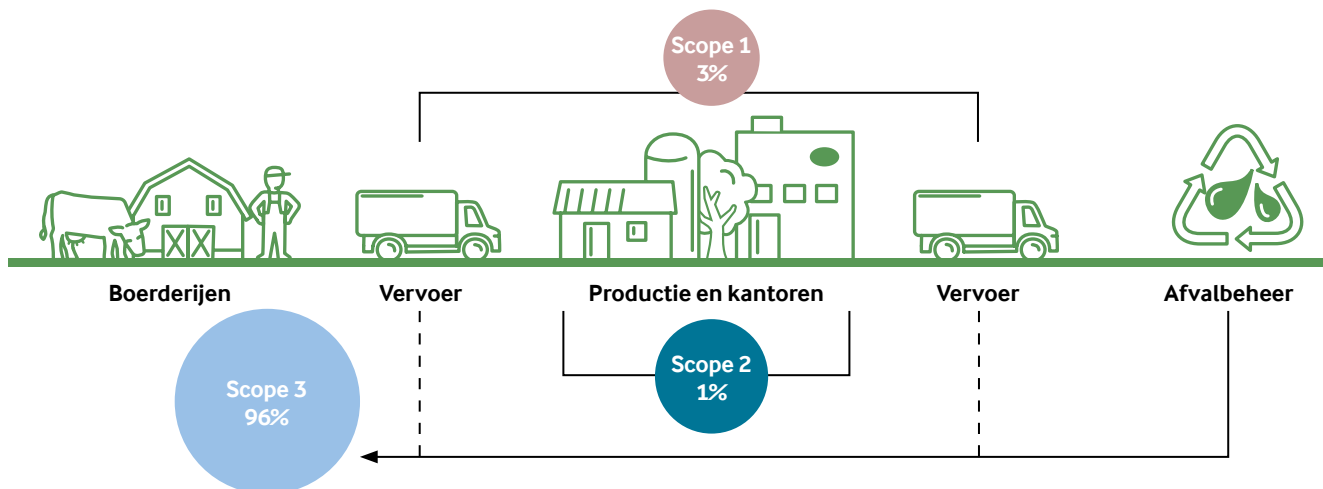
- Meer fossielvrij vervoer
- Toenemend gebruik van energie-efficiënte technologieën
- Toenemend gebruik van hernieuwbare energie in de toeleveringsketen

Verpakking en voedselverspilling



- Duurzaamheid van verpakkingen verbeteren
- Minder voedselverspilling door verschillende initiatieven
- Toenemend gebruik van recyclebare materialen

WAAR KOMEN ONZE EMISSIES VANDAAN?



Scope 1-emissies hebben betrekking op activiteiten onder onze directe controle. Dit omvat het vervoer met voertuigen van Arla en de emissies van Arla's productiefaciliteiten. **Sinds 2005 hebben we de CO₂-uitstoot van onze productie, verpakking en vervoer met 25 procent verminderd.**

Scope 2-emissies zijn de indirecte emissies veroorzaakt door de energie die Arla inkoopt, d.w.z. elektriciteit, stoom, verwarming en koeling. We spannen ons in om onze impact te verminderen door een toenemend gebruik van hernieuwbare energie. **In 2019 is 33 procent van ons totale energieverbruik afkomstig uit hernieuwbare bronnen.**

Scope 3-emissies zijn de indirecte emissies van aangekochte goederen en diensten (bijvoorbeeld rauwe melk van onze eigenaren, verpakkingen en extern vervoer), maar ook van afvalverwerking (bijvoorbeeld recycling) op onze locaties. **Sinds 1990 hebben we onze CO₂-voetafdruk per kilo melk met 23 procent verminderd.**

📄 Ga naar pagina 123 voor meer informatie over onze inspanningen om onze CO₂-voetafdruk te verkleinen

DUURZAME MELKVEEHOUDERIJ:

Onze melkveehouders produceren jaarlijks ongeveer 13 miljard kilo melk. Arla-melk is nu al een van de klimaatvriendelijkste ter wereld, met een CO₂e-emissie-intensiteit van ongeveer de helft van het wereldwijde gemiddelde. Naarmate ons begrip van klimaatverandering en de strijd ertegen verbetert, moeten we ons nog verder ontwikkelen en met een groter gevoel van urgentie. Ter verbetering van onze bestaande effectieve programma's wordt momenteel ons klimaatactieplan doorgevoerd op de boerderijen.

Arlagården® in ontwikkeling

Aanvankelijk richtte dataportaal Arlagården zich op melkqualiteit, voedselnormen en het volgen van dierenwelzijn, maar sinds 2019 is het verder versterkt. Onze aangepaste normen zorgen voor verbeteringen en voor meer transparantie op kritieke gebieden, en omvatten tevens de huidige prioriteiten van consumenten en overheden inzake milieu en dierenwelzijn. Melkveehouders voeren ieder kwartaal een zelfbeoordeling uit van de praktijk van kuddemanagement en -documentatie, en er vindt minstens eens in de drie jaar een externe audit plaats. Om mogelijke problemen aan te pakken worden er risico-audits uitgevoerd en daarnaast willekeurige steekproeven die 48 uur van tevoren worden aangekondigd.

Klimaatchecks op alle boerderijen

Ons vorige Klimaatcheck-model heeft al veel melkveehouders geholpen. Ter ondersteuning van onze duurzaamheidsdoelstellingen wordt

ons Klimaatcheck-programma vanaf 2020 verder versterkt, wereldwijd afgestemd en aan alle Arla-melkveehouders aangeboden. Onze leden ontvangen een vergoeding van 1 eurocent per kilo melk om hun bedrijf te laten controleren. Met ons nieuwe, geavanceerde digitale platform voor management van melkveehouderijen verzamelen melkveehouders gegevens op belangrijke emissiegebieden, waaronder soort voer, energieverbruik, verbruik van kunstmest en opslag en gebruik van meststoffen. Nadat melkveehouders hun gegevens indienen bij het systeem, krijgen ze een gedetailleerd beeld van de CO₂-voetafdruk van hun bedrijf en een adviesbezoek van een externe emissiespecialist die advies geeft over het verminderen van de uitstoot.

Een nieuw digitaal platform voor management van melkveehouderijen

Om de vernieuwde processen van Arlagården® en de Klimaatcheck te stroomlijnen, is in nauwe samenwerking met melkveehouders een nieuw

digitaal platform ontwikkeld. Het veilige en gebruiksvriendelijke platform verzamelt betrouwbare informatie met betrekking tot onze normen en prestaties die bruikbare inzichten biedt aan melkveehouders, de bredere sector en adviseurs die de boeren bijstaan om weloverwogen veranderingen

door te voeren. Met het verzamelen van gedetailleerde gegevens van hoge kwaliteit van 9.759 eigenaren uit zeven landen leggen we tevens een van de rijkste databronnen in de zuivelindustrie aan – gegevens die onderzoekers weer kunnen gebruiken in de strijd tegen klimaatverandering.

“WE ZIJN ZEER BEVOORRECHT ALS BEWAKERS VAN ONS MILIEU EN WE MOETEN VECHTEN OM HET TE BESCHERMEN. SAMEN HEBBEN WE DE VERANTWOORDELIJKHEID OM ERVOOR TE ZORGEN DAT WE DE IMPACT VAN DE VEEHOUDERIJ TOT EEN MINIMUM BEPERKEN EN EROP TOE TE ZIEN DAT TOEKOMSTIGE GENERATIES HET LAND KUNNEN BLIJVEN BEWERKEN. ALS ARLA-MELKVEEHOUDER WIL IK VOOR HET MILIEU ZORGEN EN TEGELIJKERTIJD EEN FANTASTISCH EN VOEDZAAM PRODUCT PRODUCEREN OP DE MEEST EFFICIËNTE MANIER.”

Patrick Morris-Eyton, Britse melkveehouder

INSPIRERENDE DUURZAME VOEDINGSPATRONEN

Wij geloven dat zuivelproducten een positieve rol spelen in een duurzaam dieet, waarbij de milieu-impact van de productie in evenwicht is met de voedingswaarde van het voedsel. Onze toezegging om wereldwijd voedzame en betaalbare zuivelproducten te stimuleren en aan te bieden vormt een essentieel onderdeel van onze nieuwe duurzaamheidsstrategie. Om betere voedselkeuzes te ondersteunen en mensen sterker te maken, vullen we ons productportfolio voortdurend aan met gezondere varianten. Hieronder geven we enkele voorbeelden van producten die in 2019 op de markt zijn gebracht.

Om te beginnen met de jongsten...

Een gezond dieet begint met bewuste ouders die de beste, meest natuurlijke producten kiezen voor hun baby. Wij streven ernaar om ouders overal de juiste keuzemogelijkheden te bieden. Moderne Indonesische ouders zijn, net als de millenniumgeneratie wereldwijd, op zoek naar meer biologische opties voor hun kinderen. Wij waren de eerste in de markt die hen hielpen bij deze zoektocht met het lanceren

van onze biologische babyvoeding onder de merknaam Arla® Baby&Me en de opgroeimelk voor peuters van 1 tot 3 jaar. Beide producten zijn met vitamines en mineralen verrijkt en bevatten geen toegevoegde suikers.



...en ze tijdens hun groei te volgen

We hebben ook de ambitie om kinderen intuïtief betere voeding te laten kiezen. Daarom hebben we besloten om naast gezonde(re), heerlijke producten ook de productervaring leuker te maken, zodat kinderen ze ook willen proeven. In 2019 heeft de Arla® haar yoghurtportfolio uitgebreid met de lancering van Arla® Explorers in

Denemarken en het Verenigd Koninkrijk. Het betreft een scala aan yoghurtvarianten gemaakt met louter natuurlijke ingrediënten en echt fruit die allemaal minstens 30 procent minder suiker bevatten dan een standaard gearomatiseerde yoghurt. Het nieuwe assortiment sluit aan bij onze filosofie om de relatie met voedsel van de volgende generatie te verbeteren en tegelijkertijd de toenemende bezorgdheid onder consumenten over suikers en het gebruik van kunstmatige ingrediënten weg te nemen.



...en ook drukke volwassenen te voeden!

Een moderne, actieve levensstijl betekent ook veranderende eetpatronen: consumenten kiezen vaker voor verschillende kleine maaltijden of hapjes in plaats van traditiegetrouw drie grote maaltijden per dag. Onze nieuwe kant-en-klare producten spelen in op deze eetgewoonte door van snacks iets gezonds te maken. In Duitsland, Nederland, Zweden en Finland zijn in 2019 nieuwe Skyr-producten met fruit en zaden geïntroduceerd. Elk potje is rijk aan eiwitten, suikerarm, vetvrij en simpelweg heerlijk – een vruchtenmoes met daarbovenop een laag dikke, romige Skyr-yoghurt vermengd met boekweit, zonnebloempitten en maanzaad.





ONS BESTUUR



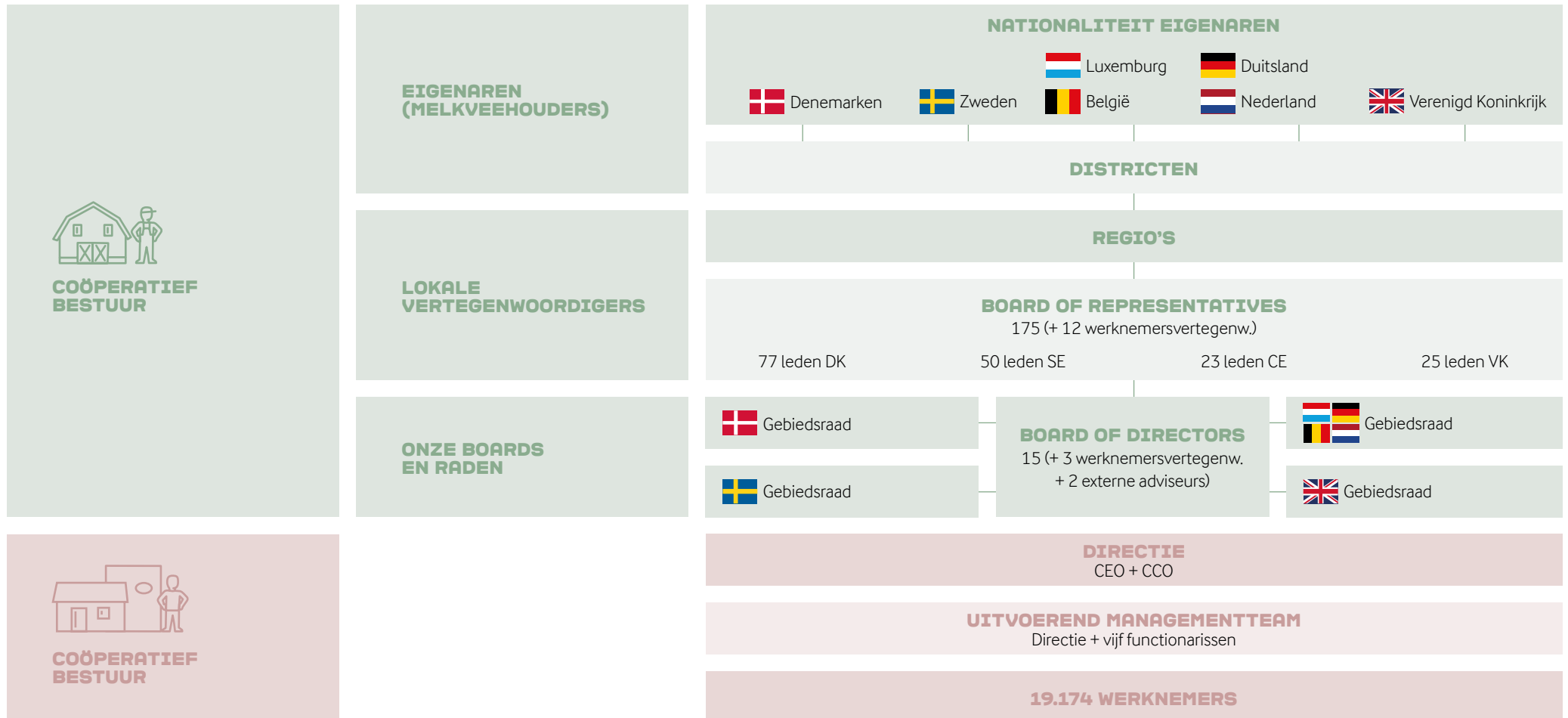
Vaardigheden en expertise van onze Board of Directors

Onze Board of Directors heeft voor aanvang van de bestuursperiode in mei 2019 een grondig onderzoek van hun vaardigheden en expertise georganiseerd en uitgevoerd. Dit proces, waarin de BoD de noodzakelijke vaardigheden definieerde om als leidinggevende bij Arla te kwalificeren, werd ondersteund door externe deskundigen op het gebied van managementevaluatie.



BESTUURSKADER

Arla is een coöperatie die in handen is van 9.759 melkveehouders in zeven landen. Om succesvol te zijn en een vertrouwensrelatie te hebben moeten we zorgen dat de stemmen van al onze eigenaren gehoord worden en vertegenwoordigd zijn. Onze eigenaren kiezen de leden in de Board of Representatives en die kiest op zijn beurt de Board of Directors. Deze gekozen organen en het uitvoerend managementteam zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het ondernemingsbestuur van Arla.



BESTUURSKADER (VERVOLG)

COÖPERATIEF BESTUUR

In de democratische structuur van Arla zijn de Board of Directors (BoD) en de Board of Representatives (BoR) beslissingsbevoegd. Hun belangrijkste taken zijn om het eigendomsfundament te ontwikkelen, de coöperatieve democratie te bewaken, draagvlak te creëren voor besluiten en competenties op het gebied van leiderschap te ontwikkelen bij onze melkveehouders, alsook de algehele strategische koers van Arla vast te stellen.

Eigenaren

In 2019 waren 9.759 melkproducenten in Zweden, Denemarken, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, België, Nederland en Luxemburg mede-eigenaar van Arla. Het jaar daarvoor telde de coöperatie 10.319 mede-eigenaren. De daling van het aantal melkveehouders is deels het gevolg van boeren die gestopt zijn met de productie van melk of die hun bedrijf hebben overgedragen aan een ander lid, en in mindere mate het gevolg van boeren die zich terugtrekken om aan een ander zuivelbedrijf te leveren. Deze daling is in lijn met de trend die we al een aantal jaren zien in de hele zuivelsector. Binnen de coöperatie hebben alle leden de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de besluitvorming.

Districtsraden

Elk jaar komen de leden bijeen voor een lokale jaarlijkse vergadering in hun respectieve land om de democratische invloed van de leden in de zeven landen te waarborgen. De leden van de districtsraad kiezen leden om hun district te vertegenwoordigen in de BoR.

Board of Representatives

De BoR is het hoogste besluitvormingsorgaan en bestaat uit 187 leden: 175 coöperatieleden en 12 werknemersvertegenwoordigers. De vertegenwoordigers van de leden worden om de twee jaar verkozen, in oneven jaren. De laatste verkiezingen vonden plaats in mei 2019, toen 55 nieuwe leden werden gekozen in de BoR. De BoR neemt besluiten, onder meer over de jaarlijkse winstbestemming, en kiest de BoD. De BoR komt minstens twee keer per jaar bijeen.

Board of Directors

De BoD is door de BoR aangesteld en is verantwoordelijk voor het vaststellen van strategische richtingen, het monitoren van de activiteiten en het vermogensbeheer van de onderneming, het naar tevredenheid bijhouden van de rekeningen en het benoemen van de Directie. Het is daarnaast ook de verantwoordelijkheid van de Board of Directors om te zorgen dat het belang van de zuivelboeren voorop staat bij Arla en om besluiten te nemen betreffende de eigendomsstructuur.

Bovendien behartigt de BoD de belangen van andere stakeholders in het bedrijf, zoals kredietverstrekkers, beleggers in obligaties en soortgelijke instrumenten en werknemers. De BoD bestaat uit 15 gekozen melkveehouders, drie werknemersvertegenwoordigers en twee externe adviseurs. In de verkiezingsronde van 2019 zijn vier nieuw verkozen leden tot de BoD toegetreten, en zijn er twee externe leden benoemd om ervoor te zorgen dat de vaardigheden binnen de BoD alle gebieden bestrijken die nodig zijn om een internationaal bedrijf te leiden. De samenstelling van de gekozen leden van de BoD weerspiegelt Arla's eigendomsstructuur in de zeven landen.

Gebiedsraden

Arla heeft vier gebiedsraden: subcommissies van de BoD bestaande uit leden van de BoD en de BoR. De gebiedsraden zijn gevestigd in de vier democratische gebieden: Zweden, Denemarken, Centraal-Europa en het VK. Ze zorgen voor zaken die van bijzonder belang zijn voor de melkveehouders in de geografische gebieden.

ONDERNEMINGSBESTUUR

De Directie en de Board of Directors (BoD) zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het ondernemingsbestuur van Arla. Ze stippelen samen de strategische koers van het bedrijf uit en zorgen dat die daadwerkelijk wordt gevolgd, organiseren en besturen het bedrijf, houden toezicht en zorgen dat wet- en regelgeving wordt nageleefd.

Directie

De directie wordt benoemd door de Board of Directors en is verantwoordelijk voor het bestuur van het bedrijf. De directie zorgt voor wereldwijde groei van onderneming op lange termijn, bepaalt de strategische richting, controleert of jaarlijkse doelstellingen worden gehaald en bepaalt het beleid van de onderneming, waarbij wordt gestreefd naar een duurzame toename van de bedrijfswaarde. Bovendien houdt de Directie toezicht op risicomanagement en risicobeheersing, evenals op de naleving van wettelijke voorschriften en interne richtlijnen. De directie bestaat meestal uit de CEO en een ander lid van het uitvoerend managementteam (EMT). Per 1 februari 2019 is Peter Giørtz-Carlsen, Chief Commercial Officer voor Europa, benoemd als lid van de Directie.

Uitvoerend managementteam

Het uitvoerend managementteam (Executive Management Team, EMT) wordt benoemd door de Directie. Het EMT is verantwoordelijk voor de dagelijkse bedrijfsactiviteiten

van Arla, voor het voorbereiden van strategieën en het plannen van de toekomstige bedrijfsstructuur. Het EMT bestaat uit de Directie plus vier functioneel experts en één commercieel leider. De functioneel experts bestrijken de managementgebieden Finance, IT & Legal (CFO), Marketing en innovatie (CMO), Human resources (CHRO) en Toeleveringsketen (COO); de commercieel leider is verantwoordelijk voor ons internationale commerciële segment. De leden van het uitvoerend managementteam houden elkaar op de hoogte over belangrijke ontwikkelingen binnen hun organisatie-eenheid en stemmen maatregelen die te maken hebben met meerdere eenheden op elkaar af.

Medewerkers

Arla heeft wereldwijd 19.174 voltijdequivalenten (FTE), tegen 19.190 vorig jaar. Onze medewerkers worden vertegenwoordigd door drie leden in de BoD en twaalf leden in de BoR.

DIVERSITEIT EN INTEGRATIE

We zetten ons bij Arla in om een werkplek te creëren waar onze mensen steeds zichzelf kunnen zijn en hun persoonlijkheid kunnen laten zien. Diversiteit en integratie zijn onontbeerlijk voor een succesvol bedrijf. We streven ook naar een diverse en inclusieve werkomgeving omdat dit innovatie en betere resultaten oplevert. We definiëren diversiteit in grote lijnen als de verschillen tussen mensen met uiteenlopende achtergronden, en integratie als het waarderen van die verschillen tussen individuen.

Onze beginselen

- Om een krachtige leiderschapspijlijn te waarborgen en iedereen kansen te bieden om te groeien, streven we ernaar in elk team maximaal 70% van hetzelfde geslacht te hebben.
- Voor een betere afspiegeling van onze consumenten wereldwijd en het mondiale karakter van ons bedrijf streven we ernaar in elk team maximaal 70% van dezelfde nationaliteit te hebben.
- We juichen ook een werkomgeving met meerdere generaties toe en bieden aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden voor jong en oud. We streven ernaar in elk team maximaal 70% van dezelfde leeftijds-groep te hebben.
- We onderkennen dat het aanbod van arbeidskrachten bij bepaalde types werk, vooral onder lager opgeleide arbeiders, vaak minder divers is, waardoor het moeilijk is dit doel te bereiken.

We hebben strategische prioriteiten vastgesteld om te komen tot een meer diverse organisatie en inclusieve werkomgeving waar collega's zich thuis voelen en met openheid en wederzijds respect worden behandeld, waar de voordelen van diversiteit worden erkend en gevierd.

Competentieontwikkeling

Om een objectieve werving en selectie en assessment te bevorderen, bieden we onze HR-managers en 'talent acquisition partners' training over de bewustmaking van onbewuste vooroordelen.

Werving

Wervingsmanagers en partners van talentacquisitie houden zich aan de systemen, structuren en processen zoals omschreven in ons mondiale wervingsbeleid om te waarborgen dat de beste kandidaat wordt gekozen, gebaseerd op verdiensten. Al onze leidinggevenden moeten geworven worden uit een groep kandidaten met zowel mannen als vrouwen en die diverse nationaliteiten omvat. De talent acquisition partners ondersteunen een eerlijk en onbevooroordeeld wervingsproces en zorgen ervoor dat het wervingsproces en -beleid worden nageleefd.

Beoordeling en eerlijke beloning van medewerkers

Wij streven naar een eerlijk en marktconform beloningsbeleid voor medewerkers in overeenstemming met de lokale wetgeving. Onze gestructureerde benadering waarborgt dat het salaris niet vertekend wordt door geslacht, leeftijd, anciënniteit, soort dienstverband of nationaliteit.

Talentedprogramma's

Onze toptalenten worden geïdentificeerd, ontwikkeld en vastgehouden op basis van verdienste. We werken proactief om bij de selectie van kandidaten een evenwichtige verdeling naar geslacht en nationaliteit te waarborgen in onze talentprogramma's. Zo stimuleren we een diverse pijlijn van leidinggevenden.

Interne gemeenschap opbouwen

In 2017 hebben medewerkers die zich inzetten voor een en inclusieve werkplek, een wereldwijde 'employee resource group' opgericht, het Arla Diversiteit & Integratie-netwerk (D&I).

Het netwerk is goedgekeurd en wordt gesteund door het management. In 2019 waren er onder meer de volgende activiteiten:

- Een live uitgezonden discussiepanel met externe sprekers waarin werd besproken hoe integratie en diversiteit wereldwijd gestimuleerd kunnen worden, bijvoorbeeld in de vertegenwoordiging van LGBT+-personen.
- De oprichting van een intern forum waar iedereen vragen kan stellen en ondersteuning of hulp kan bieden bij D&I-activiteiten.

- Een evenement ter ondersteuning en inspiratie van (jonge) werkende moeders, waarbij werkende moeders in hogere functies over hun ervaringen spraken.
- Een serie interviews met interne rolmodellen en D&I-ambassadeurs, bedoeld om anderen te inspireren en aan te moedigen uit de kast te komen en daar trots op te zijn.

Monitoren

We zetten ons in om regelmatig verslag uit te brengen – extern en aan ons uitvoerend managementteam – over onze voortgang bij het realiseren van de langetermijndoelstellingen voor diversiteit en integratie. De diversiteit van ons personeelsbestand wordt jaarlijks gerapporteerd en gepubliceerd als onderdeel van ons jaarverslag.

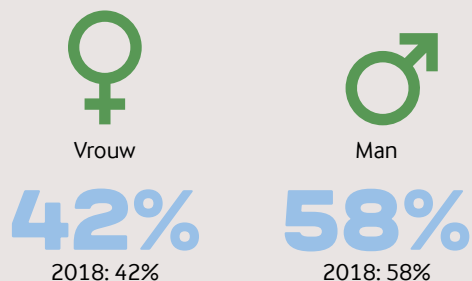
“ARLA IS EEN WERELDWIJD BEDRIJF EN WIJ GELOVEN DAT GEVARIËERDE TEAMS MET EEN INHERENTE DIVERSITEIT – QUA GESLACHT, LEEFTIJD, NATIONALITEIT, VERWORVEN KENNIS EN VAARDIGHEDEN – VOOR ONS ESSENTIEEL ZIJN OM DE BEHOEFTE VAN ONZE CONSUMENTEN EN KLANTEN TE BEGRIJPEN EN HIERIN TE VOORZIEN.”

Ola Arvidson, Chief Human Resources Officer

DIVERSITEIT EN INTEGRATIE (VERVOLG)

In het kader van onze inzet voor meer diversiteit en integratie doen we elk jaar verslag over de achtergrond van onze medewerkers – naar geslacht, leeftijd en nationaliteit. Transparantie is essentieel voor ons doel om een inclusief en divers bedrijf te worden. We hebben in dit opzicht al veel vooruitgang geboekt, maar we zijn er zeker nog niet.

Verdeling van mannen en vrouwen*



* Dit is de man/vrouw-verhouding in de groep hoger geplaatste medewerkers. Man/vrouw-verhouding in groep lager geplaatste medewerkers: vrouwelijk: 18%; mannelijk: 82%; verhouding voor Arla als geheel: vrouwelijk: 27%; mannelijk: 73%.

Man/vrouw-verhouding binnen management

	Vrouw		Man	
	2019	2018	2019	2018
EMT	29%	29%	71%	71%
BoD**	20%	13%	80%	87%
BoR	16%	13%	84%	87%
Niveau directeur+	26%	23%	74%	77%

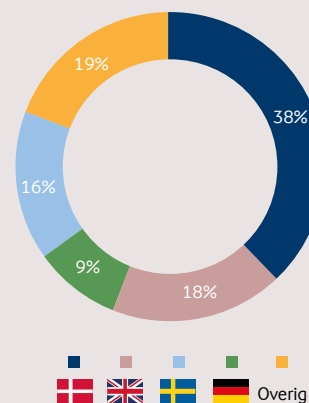
** Dit percentage heeft betrekking op alle leden van de BoD (20), inclusief werknemersvertegenwoordigers en externe adviseurs. De man/vrouw-verhouding onder de leden die door de algemene vergadering worden gekozen, is ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar: 13 procent vrouw, 87 procent man.

Totaal aantal nationaliteiten

108



Verdeling tussen nationaliteiten



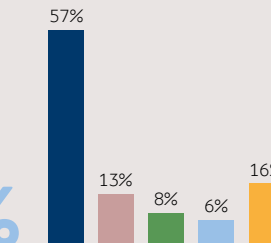
Nationaliteiten binnen EMT



Verdeling naar nationaliteit op niveau van directeur+

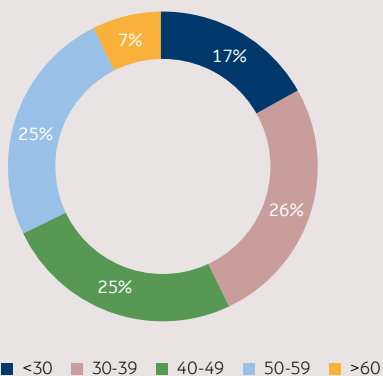
Diversiteit binnen teams, nationaliteit*

30%



* Percentage teams met leden uit ten minste twee leeftijdscategorieën.

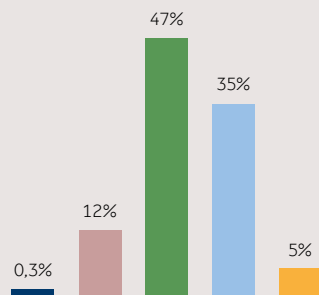
Verdeling volgens leeftijd



Diversiteit binnen teams, leeftijd*

85%

Verdeling volgens leeftijd op niveau van directeur+



* Percentage teams met leden uit ten minste twee leeftijdscategorieën.

ONZE BOARD OF DIRECTORS

Onze Board of Directors bezit een schat aan kennis en bestaat uit vijftien gekozen melkveehouders, drie werknemersvertegenwoordigers en twee externe adviseurs. In 2019 vonden er verkiezingen plaats en mochten we vier nieuwe leden verwelkomen in de BoD: René Lund Hansen, Marcel Goffinet, Jørn Kjær Madsen en Walter Lausen. Voor het eerst in de geschiedenis van onze Board zijn er ook twee externe adviseurs toegetreten tot de BoD: Florence Rollet, joint venture-partner bij LuxuryTechFund in Parijs, en Nana Bule, CEO van Microsoft in Denemarken.



Van links naar rechts: Harry Shaw, Manfred Graff, Jørn Kjær Madsen, Marcel Goffinet, Steen Nørgaard Madsen, Håkan Gillström, Simon Simonsen, Heléne Gunnarson, Arthur Richard Fearnall, Jan Toft Nørgaard, Johnnie Russell, Janne Hansson, Florence Rollet, Jonas Carlgren, René Lund Hansen, Inger-Lise Sjöström, Bjørn Jepsen, Walter Lausen, Nana Bule

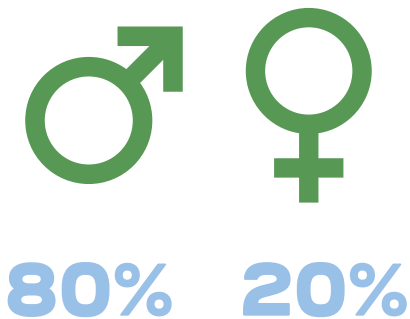
ONZE BOARD OF DIRECTORS (VERVOLG)

Een breed scala aan vaardigheden en ervaringen van onze Board staat garant voor effectief bestuur en solide besluitvorming bij Arla. In 2019 is een nieuw proces geïntroduceerd waarbij de leden van de BoD een grondige competentietest ondergaan, om te waarborgen dat zij over de juiste vaardigheden voor goed internationaal bestuur beschikken. Als gevolg van dit proces zijn er twee externe adviseurs tot het bestuur, die digitale, marketing- en technologische expertise meebrengen ter aanvulling van de al aanwezige commerciële en agrarische kennis van de gekozen bestuursleden.

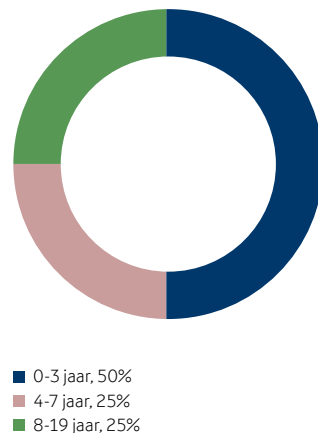
COMPETENTIES VAN DE BOD

De competentietest is mogelijk gemaakt door externe evaluatiedeskundigen voor bestuurders. De noodzakelijke vaardigheden om als leidinggevende bij Arla te kwalificeren zijn door de bestuursleden gedefinieerd, waarna een evaluatiecommissie bestaande uit melkveehouders alle kandidaten op deze aspecten heeft beoordeeld. Een transparant proces dat was goedgekeurd door de Board of Representatives.

Diversiteit binnen de BoD*



Ambtstermijn



*Dit percentage heeft betrekking op alle leden van de BoD (inclusief werknemersvertegenwoordigers en externe adviseurs). De man/vrouw-verhouding onder de gekozen leden is 13 procent vrouw, 87 procent man. Overeenkomstig artikel 99b van de Deense wet op de jaarrekening heeft Arla in 2019 een doelstelling voor vier jaar vastgesteld om het aandeel vrouwen in de algemene vergadering naar ten minste 13 procent te verhogen om de man/vrouw-verhouding van onze Board of Representatives te weerspiegelen.

JAN TOFT NØRGAARD (1960)

Lid sinds: 1998

Nationaliteit: Deens

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Voorzitter van de Board of Directors
Onderwijs- en Ontwikkelingscomité
Remuneratiecommissie

Externe posities: Arbeidsongeschiktheidsfonds van de Deense overkoepelende landbouworganisatie 2009 -

HELÉNE GUNNARSON (1969)

Lid sinds: 2008

Nationaliteit: Zweeds

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Vice-voorzitter van de Board of Directors
Internationaal Onderwijscomité, Onderwijs- en Ontwikkelingscomité, Remuneratiecommissie

Externe posities: Bestuurslid van de Zweedse Zuivelvereniging 2014 -, Lid van de raad van bestuur van Varbergs Sparbank

NANA BULE (1978)

Lid sinds: 2019

Nationaliteit: Deens

Beroep: CEO van Microsoft Denemarken en IJsland

Externe posities: Lid van de raad van bestuur van Energinet 2018 -, bestuurslid van de federatie van de Deense industrie 2019 -

JONAS CARLGRÉN (1968)

Lid sinds: 2011

Nationaliteit: Zweeds

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Global Appeals-commissie, Remuneratiecommissie

Externe posities: Voorzitter van de Raad van Bestuur van de Swedish Dairy Association 2013 -, lid van de Raad van Bestuur van de Zweedse Farmers' Foundation for Agricultural Research 2016 -, Dairy Ambassador voor het Politiek forum op hoog niveau van de VN

ARTHUR FEARNALL (1963)

Lid sinds: 2018

Nationaliteit: Brits

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Voorzitter van de Arla UK Area Council, Global Appeals-commissie

ONZE BOARD OF DIRECTORS (VERVOLG)

HÅKAN GILLSTRÖM (1953)

Lid sinds: 2015

Nationaliteit: Zweeds

Beroep: Zuivelfabriekmedewerker

Externe posities: Lid van de Zweedse arbeidersvakbond

MARCEL GOFFINET (1988)

Lid sinds: 2019

Nationaliteit: Belgisch

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Global Appeals-commissie

Externe posities: Bestuursvoorzitter van Agra Ost Agriculture Research, gemeenteraadslid van St. Vith

MANFRED GRAFF (1959)

Lid sinds: 2012

Nationaliteit: Duits

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Voorzitter van de Arla Duitsland Area Council Onderwijs- en Ontwikkelingscomité Remuneratiecommissie

Externe posities: Lid van de Raad van Bestuur van de Duitse Milch NRW 2007 -, Lid van de Raad van Bestuur van de Duitse Federatie van Coöperaties 2015 -

RENÉ LUND HANSEN (1967)

Lid sinds: 2019

Nationaliteit: Deens

Beroep: Melkveehouder

Externe posities: Lid van de afdeling vee en het Arbeidsongeschiktheidsfonds van de Deense overkoepelende landbouworganisatie 2019 -, Lid van de raad van bestuur van Agri Nord 2012 -

JAN ERIK (JANNE) HANSSON (1963)

Lid sinds: 2018

Nationaliteit: Zweeds

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Voorzitter van het Global Organic Committee

Externe posities: Bestuurslid van de Zweedse Zuivelvereniging

BJØRN JEPSEN (1963)

Lid sinds: 2011

Nationaliteit: Deens

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Global Organic Committee

Externe posities: Lid van de afdeling vee van de Deense overkoepelende landbouworganisatie 2009 -, lid van de raad van bestuur van het Deense Veeheffingsfonds 2009 -, lid van de raad van bestuur van het Deense Melkheffingsfonds 2019 -, vice-voorzitter van Dekjern Bank 2012 -, vice-voorzitter van het Deense Productschap Zuivel 2019 -

WALTER LAUSEN (1959)

Lid sinds: 2019

Nationaliteit: Duits

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Global Organic Committee

JØRN KJÆR MADSEN (1967)

Lid sinds: 2019

Nationaliteit: Deens

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Global Appeals-commissie

STEEN NØRGAARD MADSEN (1956)

Lid sinds: 2005

Nationaliteit: Deens

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Voorzitter van de Arla Denemarken Area Council Onderwijs- en Ontwikkelingscomité

Externe posities: Vice-voorzitter van het Arbeidsongeschiktheidsfonds van de Deense overkoepelende landbouworganisatie 2014 -, Voorzitter van de stuurgroep Agro Food Park 2016 -, Voorzitter van het Deense Melkheffingsfonds 2012 -, Voorzitter van het Deense Productschap Zuivel 2012 -

IB BJERGLUND NIELSEN (1960)

Lid sinds: 2013

Nationaliteit: Deens

Beroep: Medewerker zuivelproductie

Externe vertrouwensposities: Lid van de Deense arbeidersvakbond

FLORENCE ROLLET (1966)

Lid sinds: 2019

Nationaliteit: Frans

Beroep: Senior adviseur van Luxury Tech Funds

Externe posities: Lid van het algemeen adviescollege van de EMLyon Business School 2018 -

JOHNNIE RUSSELL (1950)

Lid sinds: 2012

Nationaliteit: Brits

Beroep: Melkveehouder, registeraccountant

Interne posities: Onderwijs- en Ontwikkelingscomité Remuneratiecommissie

Externe posities: Bestuursvoorzitter van het pensioenfonds van ING Bank UK en twee andere ondernemingen

HARRY SHAW (1952)

Lid sinds: 2013

Nationaliteit: Brits

Beroep: Despatch operator

Externe posities: Lid van de Britse arbeidersvakbond

SIMON SIMONSEN (1970)

Lid sinds: 2017

Nationaliteit: Deens

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Remuneratiecommissie

Externe posities: Dairy Ambassador voor het Politiek forum op hoog niveau van de VN

INGER-LISE SJÖSTRÖM (1973)

Lid sinds: 2017

Nationaliteit: Zweeds

Beroep: Melkveehouder

Interne posities: Voorzitter van de Arla Area Council Onderwijs- en Ontwikkelingscomité

Externe posities: Bestuurslid van de Zweedse Zuivelvereniging 2017 -

UITVOEREND MANAGEMENTTEAM

Het uitvoerend managementteam (EMT) bestaat uit de CEO plus vier functioneel experts en twee commerciële leiders, één voor de Europese en één voor de internationale commerciële segmenten. De leden hebben verschillende achtergronden en expertises. Het EMT is verantwoordelijk voor de dagelijkse bedrijfsactiviteiten van Arla en het ontwikkelen van de groepsstrategieën. De leden van het uitvoerend managementteam zijn ook individueel verantwoordelijk voor het management van hun respectieve bedrijfsgebieden.



Van links naar rechts: Hanne Søndergaard, Sami Naffakh, Ola Arvidsson, Peder Tuborgh, Peter Giørtz-Carlsen, Natalie Knight, Tim Ørting Jørgensen

UITVOEREND MANAGEMENTTEAM (VERVOLG)

HANNE SØNDERGAARD (1965)

CMO, Executive Vice President, Marketing, Innovatie, Communicatie en Duurzaamheid

Nationaliteit: Deens

Hanne werkt al dertig jaar bij Arla, eerst bij MD Foods en vervolgens in het Verenigd Koninkrijk, waar ze een leidende rol speelde in de ontwikkeling van de Britse activiteiten van Arla. Ze werd vice-CEO van Arla UK voordat ze in 2010 terugkeerde naar Denemarken. Hanne heeft een aangeboren talent voor marketing en was hiervoor verantwoordelijk voor verschillende merken en categorieën. Ze studeerde bedrijfskunde aan de School of Business van de Universiteit van Aarhus en aan Harvard Business School.

Daarnaast is Hanne:

– Lid van de raad van bestuur van Arla Fonden en van de Deense Technische Universiteit

SAMI NAFFAKH (1970)

COO, Executive Vice President, toeleveringsketen

Nationaliteit: Frans

Sami is in januari 2018 bij Arla in dienst gekomen. Hij heeft 25 jaar ervaring op het gebied van toeleveringsketen en bedrijfsactiviteiten in allerlei bedrijfstakken, en heeft in zeven verschillende landen gewerkt voordat hij bij Arla kwam. Zijn meest recente functie was SVP Global Supply Chain EMEA bij Estée Lauder, maar hij kent de zuivelindustrie ook door en door, omdat hij meerdere leidinggevende posities heeft bekleed bij Danone Early Life Nutrition. Hij heeft een masterdiploma in techniek aan de School of High Studies in Engineering in Lille, en een MBA van IMD Business School.

OLA ARVIDSSON (1968)

CHRO, Executive Vice President, HR & Corporate Affairs

Nationaliteit: Zweeds

Ola is in 2006 als Corporate HR Director in dienst gekomen bij Arla en is sinds 2007 eindverantwoordelijk voor Human Resources. Daarvoor werkte hij in verschillende leidinggevende functies bij Unilever Europa, onder meer in Scandinavië, met als laatste functie Vice President HR. Daarvoor was Ola officier in het Zweedse leger bij de Koninklijke strijdkrachten der genie. Hij heeft een masterdiploma in HR management aan de Universiteit van Lund.

Daarnaast is Ola:

– Lid van de Raad van Bestuur van AP Pension
– Centraal bestuurslid van de federatie van de Deense industrie

PEDER TUBORGH (1963)

*CEO, lid van de Directie
Hoofd melk, leden en handel
CEO van Arla Foods Ingredients*

Nationaliteit: Deens

Peder werkt al 31 jaar bij Arla, voorheen onder de naam MD Foods, en heeft diverse leidinggevende en bestuursfuncties bekleed, waaronder marketingdirecteur, divisiedirecteur en uitvoerend groepsdirecteur. Hij heeft tijdens zijn jarenlange carrière bij Arla in Duitsland, Saoedi-Arabië en Denemarken gewerkt. Peder heeft een masterdiploma in economie en bedrijfskunde aan de Universiteit van Odense.

Daarnaast is Peder:

– Lid van het Global Dairy Platform

PETER GIØRTZ-CARLSEN (1973)

Lid van de Directie, Chief Commercial Officer, Europa

Nationaliteit: Deens

Peter is in 2003 als Vice President Corporate Strategy in dienst gekomen bij Arla en heeft al verschillende leidinggevende functies bekleed, waaronder directeur van Cocio Chokolademælk en Executive Vice President van Consumer DK en meest recent Consumer UK. Sinds 2016 is hij Executive Vice President van Europa. Naast Arla is Peter ook vice-CEO geweest bij Bestseller China Fashion Group. Peter heeft een masterdiploma in bedrijfskunde, organisatie en management aan de School of Business van de Universiteit van Aarhus.

Daarnaast is Peter:

– Vice-voorzitter van de vereniging voor Europese merken, AIM
– Lid van de raad voor beleid en vraagstukken van het Britse Institute of Grocery Distribution (IGD)
– Uitvoerend adviseur van FSN Capital Partners

NATALIE KNIGHT (1970)

CFO, Executive Vice President, Finance, Legal & IT

Nationaliteit: Amerikaans

Natalie is in 2016 als CFO toegetreden tot Arla. Eerder werkte ze 17 jaar bij Adidas in verschillende financiële leidinggevende functies, waaronder SVP Group Functions Finance, SVP Brand & Commercial Finance, CFO van Adidas Noord-Amerika en VP Investor Relations en fusies en overnames. Voordat ze bij Arla kwam heeft Natalie in vijf verschillende landen gewerkt. Ze heeft een masterdiploma in economie aan de Vrije Universiteit Berlijn.

Daarnaast is Natalie:

– Lid van de Raad van Bestuur en voorzitter van de Auditcommissie van Grundfos
– Lid van de raad van bestuur van Biomar

TIM ØRTING JØRGENSEN (1964)

Executive Vice President, Internationaal

Nationaliteit: Deens

Tim is in 1991 toegetreden tot Arla, toen nog MD Foods. Hij heeft vele leidinggevende en bestuursfuncties bekleed in Denemarken, Saoedi-Arabië, Brazilië en Duitsland, voordat hij Executive Vice President voor het internationale commerciële segment werd. Hij maakt sinds 2007 deel uit van het internationale team. Tim heeft een masterdiploma in handel aan Kopenhagen Business School.

Daarnaast is Tim:

– Lid van de Raad van Bestuur van Mengniu, de joint venture van Arla in China

MANAGEMENTVERGOEDING

Arla's beloningsbeleid voor het management is gericht op het stimuleren van hoge prestaties en waardecreatie. Het beleid waarborgt afstemming tussen de strategische koers van de groep en de belangen van onze melkveehouders. We hebben een gestructureerd beloningsbeleid waarin salarissen niet vertekend worden door geslacht, nationaliteit of leeftijd.

Onze filosofie

Onze beloningspakketten zijn gericht op werving, ontwikkeling en behoud van de beste senior leidinggevenden en moeten tegelijkertijd sterke prestaties en bedrijfsresultaten stimuleren op de korte en lange termijn. De hoogte van de beloningspakketten wordt jaarlijks aan de hand van marktgegevensbronnen beoordeeld door externe adviseurs. Hoewel het merendeel van de vergoeding – in overeenstemming met de Scandinavische praktijk – vast is, is de laatste jaren een steeds groter deel variabel geworden. Dit waarborgt dat de totale vergoeding mede afhankelijk is van het behalen van Arla's financiële doelstellingen op korte en lange termijn. Alle leidinggevenden en leden van het managementteam zijn in dienst op basis van internationale normen, waaronder een adequaat niet-concurrentiebeding en beperkingen inzake vertrouwelijkheid en loyaliteit. De Board of Representatives (BoR) wordt regelmatig op de hoogte gehouden van de vergoedingen van de Board of Directors (BoD) en ontwikkelingen in de variabele beloning van het leidinggevend personeel en management.

Onze prestatiemaatstaven

Board of Directors (BoD)

De leden van de BoD ontvangen een vaste vergoeding, geen prestatiebeloning. Wij geloven dat dit ervoor zorgt dat de Board zich in de eerste

plaats richt op de langetermijnbelangen van de coöperatie. De voorzitter en de vice-voorzitter (samen: het voorzitterschap) ontvangen een vergoeding die respectievelijk drie keer en twee keer de basisvergoeding bedraagt, en andere leden van de Board of Directors ontvangen een gelijke vergoeding. Naast een minimale reis- en dagvergoeding ontvangen zij geen extra vergoeding voor het bijwonen van vergaderingen of commissiewerkzaamheden. De vergoeding van de BoD wordt tweejaarlijks beoordeeld en aangepast en vervolgens goedgekeurd door de Board of Representatives (BoR). De meest recente aanpassing was in 2019. Voor meer informatie over specifieke bedragen verwijzen we naar pagina 113.

Directie en uitvoerend managementteam

De beloningsaspecten en het beloningsbeleid voor de Directie en het uitvoerend managementteam (samen: leidinggevend personeel) zijn identiek, alleen de niveaus zijn anders.

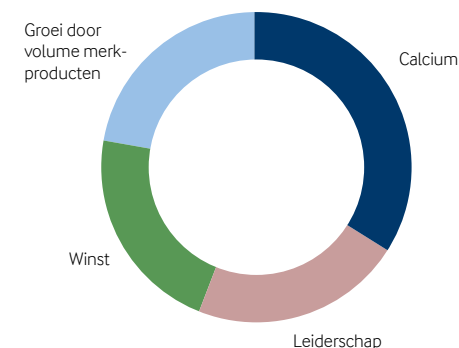
De aan de Directie betaalde vergoeding wordt jaarlijks beoordeeld door de BoD op basis van aanbevelingen van het voorzitterschap. Voor 2019 is de vaste beloning gelijk gehouden aan vorig jaar. Voor meer informatie over specifieke bedragen verwijzen we naar pagina 113. De aan het uitvoerend managementteam betaalde vergoeding wordt jaarlijks beoordeeld door de CEO.

Het beloningspakket voor leidinggevend personeel is gebaseerd op externe benchmarks in de Europese en internationale FMCG-sector (consumentenartikelen), en biedt een concurrerende en duurzame mix van vaste en variabele beloning. Pensioenpremies en bezoldigingen in natura, zoals een bedrijfswagen, telefoon etc., maken ook deel uit van het pakket.

De hoogte van de vaste beloning wordt bepaald op basis van de ervaring, de bijdrage en de functie van de desbetreffende persoon; de variabele beloning is een weerspiegeling van de prestaties ten opzichte van de jaarlijkse bedrijfsdoelstellingen.

Het variabele beloningsgedeelte bestaat uit een jaarlijks short-term incentive plan (STI) en een long-term incentive plan (LTI). Het STI bestaat voor leidinggevend personeel uit dezelfde elementen, waarbij het gewicht van elk element verschilt per persoon en per (dienst)jaar. De belangrijkste componenten van het LTI zijn de volumegroei van het merk en de prestaties van de groep ten opzichte van een referentiegroep-index (zie grafieken). Het LTI-programma dat in 2018 is gestart omvatte ook een component met betrekking tot ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium.

Kortetermijncomponenten



Langetermijncomponenten



ONZE FISCALE ZAKEN

Multinationals ondervinden de laatste jaren steeds meer belangstelling op fiscaal gebied van media, niet-gouvernementele organisaties en het publiek. Als wereldwijd opererende groep onderkent Arla de belangrijke rol die belasting speelt in de landen waar we actief zijn. Ons belastingbeleid voldoet aan de wereldwijde gedragscode van Arla en is gebaseerd op een reeks belangrijke fiscale beginselen die zijn goedgekeurd door onze Board of Directors.

Het actieplan van de OESO inzake grondslaguijtholling en winstverschuiving (BEPS, oftewel het verschuiven van winsten vanuit rechtsgebieden met hoge belastingtarieven naar die met lage belastingtarieven) heeft de afgelopen jaren geleid tot de ontwikkeling van nieuwe fiscale beginselen en documentatieverplichtingen voor multinationale ondernemingen. Arla doet er alles aan om aan alle eisen te voldoen met betrekking tot fiscale verslaggeving en transparantie. Wij streven naar een open dialoog met belastingdiensten over de hele wereld over onze bedrijfsactiviteiten en fiscale verslaggeving.

Onze fiscale grondbeginselen

Arla's strategische ambitie is om op fiscaal gebied steeds als een verantwoordelijk burger te handelen en een goede balans te vinden tussen beheersing van de fiscale kosten, het stimuleren van efficiëntie en een verantwoorde fiscale verslaggeving. Bij alle belastingkwesaties van Arla vormen onze fiscale grondbeginselen de hoeksteen:

- We streven ernaar het juiste en passende belastingbedrag te rapporteren afhankelijk van waar waarde wordt gecreëerd
- We verplichten ons ertoe de wettelijk verschuldigde belastingen te betalen en aan de wettelijke voorschriften te voldoen in alle rechtsgebieden waar ons bedrijf actief is

- We maken geen gebruik van belastingparadijzen om de belastingverplichtingen van de groep te verlagen
- We tuigen geen fiscale structuren op zonder economische betekenis, en die de geest van de wet niet volgen, om belasting te ontwijken
- We zijn transparant over ons fiscale beleid en onze fiscale positie. Bekendmakingen vinden plaats in overeenstemming met de toepasselijke regelgeving en verslaggevingregels, zoals de internationale standaarden voor financiële verslaggeving (IFRS)
- We ontwikkelen goede relaties met de belastingautoriteiten en vertrouwen erop dat transparantie, samenwerking en een proactieve houding het ontstaan – en de omvang – van belastingverschillen tot een minimum beperken

Verantwoording en bestuur

De complexiteit van ons bedrijf vereist een sterke focus op fiscaal beheer. De organisatie van onze mondiale fiscale functie waarborgt dat we over de juiste beleidslijnen, mensen en procedures beschikken om onze fiscale grondbeginselen te volgen en een sterk en transparant fiscaal beheer te garanderen.

We zijn voortdurend bezig onze interne normen en controles te versterken om te zorgen dat onze fiscale grondbeginselen worden gevolgd. De verantwoordelijkheid voor fiscale processen ligt, op enkele uitzonderingen na, bij de mondiale fiscale functie.

Werken volgens een belastingregeling voor coöperaties

Als coöperatie die gevestigd is in Denemarken valt Arla Foods amba onder de Deense belastingregels voor coöperaties. De eigenaren van Arla zijn

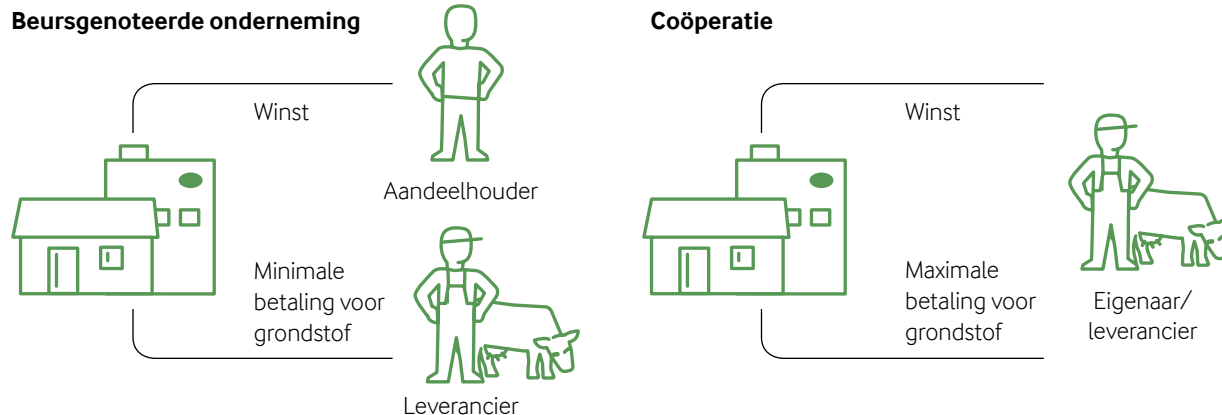
ook onze leveranciers, en de inkomsten komen niet toe aan het bedrijf, maar vloeien terug naar de eigenaren in de vorm van een zo hoog mogelijke melkprijs. De inkomsten van de Arla-groep kunnen dus worden gezien als het persoonlijk inkomen van de eigenaren.

De eigenaren van Arla betalen over het bedrag dat zij voor hun melk ontvangen inkomstenbelasting in overeenstemming met de belastingwetgeving van hun respectieve land. In de Deense belastingregels voor coöperaties komt tot

uitdrukking dat de coöperatie fungeert als verlengstuk van haar leden, en als zodanig betaalt Arla Foods amba in Denemarken inkomstenbelasting op basis van haar eigen vermogen.

De Arla-groep heeft wereldwijd een aantal dochterondernemingen. Onze dochterondernemingen zijn door-gaans (besloten) vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid (BV's) onderworpen aan reguliere vennootschapsbelasting.

WAT IS HET BELANGRIJKSTE VERSCHIL TUSSEN EEN BEURSGENOTEERDE ONDERNEMING EN EEN COÖPERATIE?



INTEGRITEITSBEHEER VAN DE ONDERNEMING: BELEID, CONTROLES EN NALEVING

Verantwoordelijk handelen zit diep in ons karakter. We zetten ons in onze activiteiten op een rechtmatige, eerlijke en ethische manier uit te voeren, en we verwachten hetzelfde van onze zakelijke partners.

Onze conformiteitscyclus

We hanteren een gestructureerd conformiteitskader om een risicobewuste dialoog in het hele bedrijf te stimuleren. Dit kader omvat: risico-identificatie, beleid en controles, scholing en bewustmaking, onderzoek en rapportage.

Risico-identificatie

We identificeren conformiteitsrisico's via diverse processen, waaronder: het volgen van ontwikkelingen in de regelgeving, het onderzoeken van meldingen van wangedrag, conformiteitstraining, interne conformiteitscontroles en due diligence-onderzoeken op MVO. Ga naar pagina 48 om te lezen over ons algemene risicomanagement.

Beleid en controles

Onze gedragscode is beschikbaar in twaalf talen en bepaalt samen met een reeks mondiale beleidslijnen de grondslagen voor onze activiteiten. Ook drukt de code onze verwachtingen uit ten aanzien van medewerkers en zakelijke partners. We hanteren een beleid van nultolerantie voor schendingen van deze grondslagen. Dit wordt gewaarborgd door een samenhangend systeem van interne controles die regelmatig worden beoordeeld op effectiviteit en toereikendheid. We blijven onze interne controleomgeving ontwikkelen met controlemaatregelen die in het systeem zijn ingebouwd en bewaking van de scheiding van functies. Het controlesysteem betekent verder dat we aan controlepunten voor gegevensbescherming werken, inclusief regelmatige monitoring en evaluatie.

In 2019 hebben we onze conformiteitscultuur verder uitgebouwd en meer focus gelegd op het operationaliseren van ons risicomanagement, teneinde de risico's in de kernactiviteiten te beperken. We hebben de risico- en controlebeoordeling van de 'order to cash'- en 'source to pay'-processen voltooid om het resterende risiconiveau te bepalen en te beoordelen ten opzichte van onze risicobereidheid. Op basis daarvan hebben we de noodzakelijke verbeteringen vastgesteld. Ook zetten we analyses en gerobotiseerde procesautomatisering in om de conformiteit te versterken.

Scholing en bewustmaking

Onze gedragscode en interne beleidsregels worden aan de medewerkers gecommuniceerd via allerlei activiteiten, onder meer verplichte trainingsprogramma's en mededelingen over bewustmaking. Alle interne beginselen voor bedrijfsvoering en verantwoord gedrag staan in een centraal beleidsportaal op Arla's intranet en zijn beschikbaar voor medewerkers, ook op mobiele apparaten. We hanteren een veelzijdig trainingsprogramma – inclusief e-learningmodules voor belangrijke conformiteitskwesaties (bijvoorbeeld mededingingsrecht, informatiebeveiliging) en klassikale training, naar gelang de behoefte.

Onderzoek

Openheid en vertrouwen behoren tot onze kernwaarden en zijn in onze gedragscode verwerkt. Medewerkers die van mening zijn dat de gedragscode is geschonden, worden aangemoedigd om deze schendingen bij ons te melden. Zij kunnen hun zorgen kenbaar maken door melding te doen bij het betrokken

management, bij HR of bij de afdeling Risk Controls & Compliance. Anonieme melding is ook mogelijk via onze klokkenluidersregeling, onder strikte toepassing van vertrouwelijkheid en vrijwaring van represaille.

In 2019 hebben we twaalf meldingen van fraude onderzocht, tegen 35 in 2018. Dit heeft niet geleid tot materiële financiële verliezen voor de groep, maar heeft wel waardevolle input geleverd over de staat van onze controleomgeving. De meldingen hadden betrekking op inkoop en informatiebeveiliging en dat blijven de belangrijkste elementen van onze inspanningen om conformiteit te versterken en bewustzijn te vergroten.

Verlaggeving

De verslagleggingsrondes over onze conformiteit zijn geregeld in een jaarlijkse cyclus op verschillende organisatieniveaus. In 2019 hebben we conformiteitsscores geïntroduceerd in het maandelijkse prestatiedashboard van het uitvoerend managementteam, en de rapportage per land wordt gedeeld met het betrokken middenkader. Daarnaast worden conformiteitsproblemen elk kwartaal gemeld op de vergaderingen van de Board, en worden de definitieve observaties uit alle conformiteitsactiviteiten en -onderzoeken gedurende het jaar in het jaarlijkse Compliance Report gerapporteerd aan de Board of Directors. Over het geheel genomen is de conformiteit in 2019 verder versterkt, en we zetten ons volledig in om deze koers in 2020 en daarna voort te zetten.

U vindt onze gedragscode op Arla's webpagina.



ONS RISICOMANAGEMENT

Bij Arla beschouwen we risicomanagement als middel om nadelige gevolgen van interne of externe factoren te verzachten en kansen voor het bedrijf te benutten om de waardecreatie te maximaliseren. We nemen maatregelen om risico's effectief te identificeren, te begrijpen, te beoordelen en ermee om te gaan. Daarbij ligt de focus op risico's die de verwezenlijking van onze strategie op de middellange termijn kunnen bedreigen, en we kijken ook naar risico's op korte termijn die inherent zijn aan onze bedrijfsprocessen.

SOORT RISICO

STRATEGISCH

Risico's die voortvloeien uit externe of interne trends of gebeurtenissen die wezenlijke gevolgen kunnen hebben voor de verwezenlijking van onze strategische doelstellingen

OPERATIONEEL

Risico's die de uitvoering van bedrijfsfuncties in gevaar kunnen brengen

FINANCIIEEL

Risico's die onverwachte fluctuaties in de melkprijs, netto-omzet, marges of het marktaandeel kunnen veroorzaken

WET- EN REGELGEVING

Risico's in verband met ontwikkelingen in wet- en regelgeving die wezenlijke gevolgen kunnen hebben voor de verwezenlijking van de bedrijfsdoelstellingen

IMPACT

We onderscheiden risico's binnen de belangrijkste categorieën naar mogelijke impact. De impact geeft de hoogte van het financiële en/of reputatieverlies aan. In dit verslag richten we ons op kritieke en grote risico's, maar in ons interne risicomanagement volgen en beperken we ook de risico's zonder wezenlijke gevolgen.

■ **Groot:** Langdurige aantasting van de marktpositie en/of nationale media-aandacht met als gevolg schade aan merken of imago en/of een financieel verlies van 10-50 miljoen euro.

■ **Kritiek:** Permanent gekrompen merkwaarde en/of uitgebreide internationale aandacht in de media met als gevolg imagoschade en/of een financieel verlies van meer dan 50 miljoen voor Arla.

▲▼ **Kans:** Als we het over risico-ontwikkelingen hebben, bedoelen we veranderingen in de kans dat het risico zich voordoet gezien de risicobeperkende maatregelen en controles waardoor deze kans afneemt.

ONS RISICOMANAGEMENT (VERVOLG)

Strategische risico's

Negatief effect van brexit

Het Verenigd Koninkrijk is een belangrijke markt voor Arla, goed voor 25 procent van de omzet. Nadelige gevolgen van de beperking van het vrije verkeer van goederen of een devaluatie van het Britse pond (GBP) zouden dan ook wezenlijke gevolgen kunnen hebben voor Arla op korte en op lange termijn.

👤 : Peter Giørtz-Carlsen, lid van de Directie en Executive Vice President, Europa

💡 : We hebben diverse scenario's in detail uitgewerkt en risicobeperkende actieplannen gemaakt, en brengen voortdurend de potentiële effecten van verschillende mogelijke uitkomsten van de brexit-onderhandelingen in kaart. Er zijn afdekkingsplannen om de nadelige gevolgen op korte termijn voor het GBP te beperken. Ga naar pagina 50 voor meer informatie.

Impact: ■ **ontwikkeling 2019:** ▼

Veranderende voorkeuren van de consument

Consumenten onderzoeken steeds vaker plantaardige alternatieven voor zuivel en zetten vraagtekens bij de rol van zuivel in een gezond en duurzaam dieet. De omzet van plantaardige alternatieven voor zuivel groeit de komende jaren naar verwachting met dubbele cijfers.

👤 : Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer, Executive Vice President voor Marketing, Innovatie, Communicatie en Duurzaamheid

💡 : Onze innovatiepijplijn is gericht op het inspelen op consumententrends, bijvoorbeeld door meer opties te bieden aan flexitariërs en consumenten die zich bewust zijn van hun ecologische voetafdruk. In 2019 hebben we een kant-en-klare Starbucks™ amandelkoffie geïntroduceerd en, in samenwerking met McDonalds, een gegrilde kaasburger voor flexitariërs. We delen voortdurend informatie over de gezondheidsvoordelen en voedingswaarden

van zuivel. Ga naar pagina 22 voor meer informatie over onze innovatieve producten. Ga naar pagina 30 voor meer informatie over onze duurzaamheidsinspanningen.

Impact: ■ **ontwikkeling 2019:** ▲

Onvoldoende respons op de maatschappelijke drang naar duurzame productie en/of niet-naleving van klimaatregelgeving

Onze activiteiten hebben een negatieve milieu-impact die we moeten beheren en compenseren overeenkomstig de lokale en internationale regelgeving. Met onze duurzaamheidsstrategie streven we er zelfs naar de bestaande wettelijke voorschriften te overtreffen.

👤 : Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer, Executive Vice President voor Marketing, Innovatie, Communicatie en Duurzaamheid

💡 : Onze duurzaamheidsstrategie wordt geleid door een toegewijde duurzaamheidsraad die verankerd is op het niveau van het uitvoerend management. In 2019 hebben we ambitieuze milieudoelstellingen gelanceerd voor de middellange en lange termijn die zijn goedgekeurd door het Science Based Targets-initiatief. Om onze verplichtingen na te komen voeren we allerlei activiteiten uit in de waardeketen. Zo hebben we de allereerste klimaatneutrale zuivelproducten gelanceerd conform de ISO-norm, en zijn er 1 miljard yoghurt- en melkpakken verbeterd zodat ze nu milieuvriendelijker zijn. Ga naar pagina 31 voor meer informatie.

Impact: ■ **ontwikkeling 2019:** ▲

Door e-commerce en nieuwe winkelgewoonten is het tempo van verandering ontwrichtend

De ontwikkeling van nieuwe digitale commerciële kanalen stelt consumenten in staat boodschappen, voedselpakketten en kant-en-klaar maaltijden vaker vanuit huis te bestellen. Tegelijkertijd neemt de omzet bij prijsvechters en gemakswinkels toe, wat de marges drukt en leidt tot meer nieuwe contracten met klanten en distributeurs.

👤 : Peter Giørtz-Carlsen, lid van de Directie en Executive Vice President, Europa

💡 : We innoveren in onze commerciële kanalen en stimuleren de digitale dialoog met consumenten op e-commerce-platforms. We leggen meer focus op onze foodservice-activiteiten en zijn van plan dat ook bij andere groeikanalen te doen. Op onze populaire websites met recepten bieden we consumenten de mogelijkheid ingrediënten rechtstreeks te kopen op een e-commerce-platform van de retailer, om te zorgen voor een snellere invoering van nieuwe gewoonten.

Impact: ■ **ontwikkeling 2019:** ▼

Operationele risico's

Fluctuaties in de melkprijs en volumes

De zuivelproductie is van nature onderhevig aan fluctuaties in volumes en prijzen met mogelijk negatieve gevolgen voor de omzet en het rendement. De melkprijzen lieten in 2019 een ongekende stabiliteit zien, tegen aanzienlijke schommelingen in de relatieve prijzen van vet en eiwitten. De algehele volatiliteit van de zuivelmarkt kan in 2020 terugkeren.

👤 : Peder Tuborgh, Chief Executive Officer

💡 : We hanteren een actief prijs- en portefeuillebeheer op basis van gedetailleerde marktinzichten, terwijl de besluitvorming bij de CEO ligt. Ons prestatie management is sterk gekoppeld aan de inzichten van onze referentiegroep en de groepsbrede EBIT-doelstellingen.

Impact: ■ **ontwikkeling 2019:** ▼

Vertrek van belangrijke medewerkers in strategische functies

Mensen zijn het belangrijkste bestanddeel van onze organisatie: voor de uitvoering van onze strategische doelstellingen en dagelijkse bedrijfsvoering vertrouwen we op de talenten en betrokkenheid van onze medewerkers. Ons

vermogen om vakkundige medewerkers te werven en te behouden is een van onze voornaamste risicofactoren.

👤 : Ola Arvidsson, Chief HR Officer, Executive Vice President voor HR & Corporate Affairs

💡 : We trekken talent aan via 'employer branding' en een efficiënt wervingsproces, en we houden talent vast door medewerkers voldoende interne groeimogelijkheden te bieden, door rekening te houden met hun mening aan de hand van peilingen driemaal per jaar, en door de focus op onze werkomgeving continu te verbeteren. Ga naar pagina 37 voor meer informatie.

Impact: ■ **ontwikkeling 2019:** ▼

Informatiebeveiliging en cyberaanvallen

Ons bedrijf wordt steeds digitaal en door de integratie van onze IT-systemen staan we bloot aan risico's voor de cybeveiliging, zoals het niet beschikbaar zijn van faciliteiten of ongeautoriseerde toegang. Dit kan leiden tot verstoringen van bedrijfsprocessen of een negatieve impact op onze marktpositie en reputatie.

👤 : Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President voor Finance, Legal & IT


💡 : We leiden medewerkers voortdurend op via bewustmakingscampagnes over de cyberrisico's, zoals de hernieuwde introductie in 2019 van de beginselen van informatiebeveiliging in onze IT-gedragscode. We beoordelen de risico's verbonden aan IT-platforms (inclusief privacygevoelige kwesties) en voeren systeemonderhoud uit gericht op kwetsbaarheidsscans, en we pakken zwakke punten systematisch aan. Processen voor toegangscontrole worden centraal bewaakt en de scheiding van functies wordt versterkt; dit heeft een positieve beoordeling gekregen door onze externe auditors.

Impact: ■ **ontwikkeling 2019:** ▲

ONS RISICOMANAGEMENT (VERVOLG)

Levering van ons efficiëntie- en transformatieprogramma Calcium

In 2018 is ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium gelanceerd om onze Good Growth-strategie te versnellen en 400 miljoen euro te besparen. We beseffen dat grote veranderingen in de hele organisatie risico's met zich meebrengen. Tegelijkertijd streven we ernaar een organisatie te creëren die verandering ziet als mogelijkheid om toekomstige kansen optimaal te benutten.

 : *Peder Tuborgh, Chief Executive Officer*


 : In 2018 hebben we in nauwe samenwerking met de bedrijfseenheden een centraal transformatiebureau opgericht dat zich toelegt op coördinatie en levering van programmadoelstellingen. De besluitvorming blijft verankerd op het niveau van het uitvoerend management. Het programma is ingedeeld in negen werkstromen, met zorgvuldige follow-up, controles en solide prestatie- en verandermanagement.


Impact: ■ **ontwikkeling 2019:** Stabiel

Financiële risico's

Valutaschommelingen

Aangezien 57 procent van de inkomsten van Arla wordt gegenereerd in andere valuta's dan EUR of DKK, houdt ons belangrijkste financiële risico verband met wisselkoersschommelingen op onze wereldmarkten.


 : *Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President voor Finance, Legal & IT*


 : We hebben een gecentraliseerd beheer van het valutarisico, en verminderen het valutarisico op transacties op korte termijn door afdekkingsactiviteiten voor onze belangrijkste valuta's.

Impact: ■ **ontwikkeling 2019:** Stabiel

Belastingrisico

Als wereldwijde coöperatie wordt Arla geconfronteerd met de alsmaar groeiende vraag naar transparantie over onze fiscale positie en ons fiscale beleid. In de afgelopen jaren heeft dit geleid tot meer en strengere nalevingseisen voor multinationals als Arla en meer (automatische) uitwisseling van informatie tussen belastingautoriteiten. Ook zijn er wereldwijd meer belastingcontroles door de fiscus. Bovenstaande ontwikkelingen leiden tot meer onzekerheden en een hogere werklust voor de fiscale verslaggeving.

 : *Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President voor Finance, Legal & IT*

 : We monitoren voortdurend onze groepstransacties om ze in overeenstemming te brengen met lokale fiscale verplichtingen en een transparante dialoog aan te gaan met de belastingdienst. We bewaken de belastingrisico's en zorgen ervoor dat deze voldoende worden gedekt door voorzieningen. Waar mogelijk verbetert Arla haar betrekkingen met de belastingdienst. We voeren geen agressieve fiscale planning en zorgen ervoor dat de belasting de bedrijfsactiviteiten volgt en niet omgekeerd. Ga naar pagina 45 voor meer informatie.


Impact: ■ **ontwikkeling 2019:** ▼

Risico's in verband met wet- en regelgeving

Belangrijke problemen op het gebied van productkwaliteit en/of voedselveiligheid die resulteren in het terugroepen van producten

Voedselveiligheid en voldoen aan de gezondheids- en veiligheidsvoorschriften zijn een topprioriteit in onze toeleveringsketen en commerciële activiteiten. Ze maken ook deel uit van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid zoals dit is vastgelegd in onze gedragscode.


 : *Sami Naffakh, Chief Operations Officer*


 : Ons kwaliteitsborgingsprogramma voor melkveehouders wordt voortdurend verbeterd en uitgebreid, Arlagården. We hebben systemen voor het beheer van de kwaliteit en voedselveiligheid, aangestuurd vanuit de centrale QEHS-afdeling, en we monitoren onze belangrijkste prestatie-indicatoren voor productie maandelijks. In het kader van ons transformatieprogramma wordt onze toeleveringsketen efficiënter en veiliger gemaakt. Ga naar pagina 131 om meer te lezen over terugroepacties.

Impact: ■ **ontwikkeling 2019:** Stabiel

Niet-naleving van wet- en regelgeving, corruptie, fraude en onethische bedrijfsvoering

Elk geval van corruptie of onethisch gedrag verhoogt het risico op boetes, strafrechtelijke vervolging en reputatieschade. In al onze kernactiviteiten bestaat een inherent risico op wangedrag dat zoveel mogelijk moet worden beperkt.


 : *Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President voor Finance, Legal & IT*


 : We voeren een nultolerantiebeleid voor gedrag dat onze reputatie of bedrijfsintegriteit in gevaar kan brengen. We informeren onze medewerkers voortdurend over de beginselen van onze gedragscode en ons intern beleid (bijvoorbeeld voor anti-omkoping, fraude, entertainment van derden). We houden toezicht op vormen van wangedrag via een systeem van interne controles in alle bedrijfsprocessen; onregelmatigheden worden geïdentificeerd door rapportagestructuren zoals een groepsbrede klokkenluidersregeling.

Impact: ■ **ontwikkeling 2019:** Stabiel

Gegevensbescherming

We moeten de privacy van de persoonsgegevens van onze medewerkers, klanten en andere zakelijke partners waarborgen in overeenstemming met de AVG. Feitelijke of vermeende schendingen van de AVG of andere voorschriften inzake privacy en systeembeveiliging kunnen leiden tot hoge boetes en reputatieschade.

 : *Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President voor Finance, Legal & IT*

 : We evalueren jaarlijks onze bedrijfsprocessen en IT-systemen en versterken onze interne beleidsregels en procedures. We hebben een controlekader ingevoerd, ondersteund door permanente scholing van onze medewerkers en controles van betrokken zakelijke partners. Ook verbeteren we steeds onze HR-processen, -beleidsregels en -procedures om de privacy van medewerkers te waarborgen.

Impact: ■ **ontwikkeling 2019:** Stabiel

VOORBEREIDING OP BREXIT

De mogelijke gevolgen van brexit blijven het grootste risico voor Arla. Hoewel het Verenigd Koninkrijk eind januari 2020 heeft besloten de EU te verlaten, blijft de toekomstige handelsrelatie tussen de EU en het VK onzeker en moeten we ons dus op alle mogelijke resultaten blijven voorbereiden. Naarmate de onderhandelingen over de toekomstige handelsbetrekkingen vorderen, zullen we ons standpunt steeds duidelijk kenbaar maken aan besluitvormers, namelijk dat wij als bedrijf voorstander zijn van vrij verkeer van goederen en mensen.

Voor Arla is het belangrijk dat onze producten en medewerkers vrij kunnen bewegen van en naar het Verenigd Koninkrijk, ook na van de overgangperiode. Succesvolle merken op de Britse markt, waaronder Lurpak®, Arla® Skyr en Lactofree, worden naar het Verenigd Koninkrijk geïmporteerd, terwijl andere merken, zoals Castello® vanuit het VK worden geëxporteerd. Veranderingen in de handelsrelatie tussen de EU en het VK kunnen deze activiteiten aanzienlijk onder druk te zetten.

De Brexit Task Force van Arla, bestaande uit leidinggevend personeel van de getroffen bedrijfseenheden, blijft gedurende het proces de verschillende scenario's monitoren en beoordelen, rekening houdend met mogelijke effecten en beperkende maatregelen. Ons uitvoerend managementteam en de Board of Directors zijn maandelijks bijgewerkt en relevante updates werden gedeeld met onze eigenaren.

Bij de afronding van het jaarverslag blijven onze prioriteiten bij de voorbereiding op de brexit:

- Ervoor zorgen dat we de bedrijfscontinuïteit in stand houden en zowel onze EU-medewerkers in het Verenigd Koninkrijk als de Britse medewerkers in de EU ondersteunen
- Het vertrouwen van belangrijke stakeholders, waaronder klanten, behouden

Ons doel is een definitieve handelsovereenkomst tussen het VK en de EU zonder tarifaire en niet-tarifaire belemmeringen op het gebied van melk en zuivel. We werken samen met partners in de zuivelindustrie en de bredere voedsel- en landbouwsector om in heel Europa een uniform standpunt in te nemen. Om ervoor te zorgen dat ons standpunt op het hoogste niveau wordt gehoord, hebben we contacten gelegd met zowel de Britse regering als de EU.

Een aanzienlijk risico houdt verband met de onderhandelingen over harmonisatie van regelgeving tussen de EU en het VK, extra kosten in de vorm van douanerechten en -inklaring op EU- en Britse export, met mogelijk

nadelige effecten op de vraag en hogere administratieve lasten.

Een ander risico heeft betrekking op blootstelling van de groep aan de wisselkoers GBP/EUR via het transactierisico op exportactiviteiten en het valuta-effect op de toegevoegde waarde van lokale Britse activiteiten. Om deze onzekerheid op korte termijn te beperken hebben we in 2019 meer dan normaal afdekkingsinstrumenten toegepast.

De onzekerheid over de toekomstige implicaties is in de beoordeling van de waarde van de activa verwerkt, bijvoorbeeld bij goodwill, waarbij 489 miljoen euro aan het Verenigd Koninkrijk is toegewezen (van 700 miljoen euro in totaal). Na de brexit-procedure is de verwachte kasstroom ter dekking van de boekwaarde van goodwill in het Verenigd Koninkrijk inherent onzekerder. Dit is tot uiting gekomen in de voor risico gecorrigeerde kasstroom voor de test op bijzondere waardevermindering. Lees meer over de bijzonderheden betreffende bijzondere waardeverminderingstests in noot 3.1.1.



ARLA IN HET VERENIGD KONINKRIJK

Omzet, miljard EUR

2,7

Totaal activa, miljard EUR

1,3

Aandeel van instroom van rauwe melk van eigenaren

26%

Aantal melkveehouders in het Verenigd Koninkrijk

2.190

Aantal werknemers in het Verenigd Koninkrijk

3.407

Aantal productie- en verpakkingsfaciliteiten

10

Belangrijkste merken Arla®, Lurpak®, Anchor®, Cravandale®, Yeo Valley®



ONZE PERFORMANCE REVIEW



Zorgen voor een stabiele melkprijs

Onze strategie plaveit de weg voor het waarmaken van onze missie: de hoogste waarde realiseren voor de melk van onze eigenaren. In 2019 zagen we een ongeëvenaarde stabiliteit van de melkprijs.



ONZE PERFORMANCE REVIEW

Arla werkte met succes aan een stabiele en concurrerende melkprijs voor onze melkveehouders/eigenaren, met een prestatieprijs van 36,6 EURcent/kg melk. **Bovendien hebben we met betrekking tot de kwaliteit van de verkoop, kostenefficiëntie en kasstroomconversie hoog gescoord bij het realiseren van onze doelstellingen voor alle kritische prestatie-indicatoren (KPI's).** De volumegroei van onze merkproducten steeg boven verwachting met 5,1 procent, terwijl de volumes van producten met een lagere marge daalden; samen met de positieve effecten van valutakoersen en fusies en overnames leidde dit tot een omzetstijging van Arla met 1 procent tot EUR 10,5 miljard. Ons programma voor transformatie en efficiëntie, Calcium, heeft EUR 110 miljoen aan besparingen opgeleverd, wat EUR 10 miljoen euro boven de bandbreedte van onze doelstelling lag. Efficiëntieverbeteringen die mogelijk werden gemaakt door Calcium, alsmede hogere verkoopvolumes bij merkproducten, leidden tot een stijging van de nettowinst met 3,0 procent ten opzichte van de voorgaande twee jaar. Onze leverage en kasstroom eindigden ook op een gezond niveau, ondanks de uitbetaling van onze volledige winst over 2018 aan onze melkveehouders/eigenaren, en investeringen op een recordniveau van EUR 704 miljoen. Deze resultaten laten zien dat onze Good Growth 2020 strategie goed uitpakt.



Natalie Knight
Chief Financial Officer

MARKTOVERZICHT

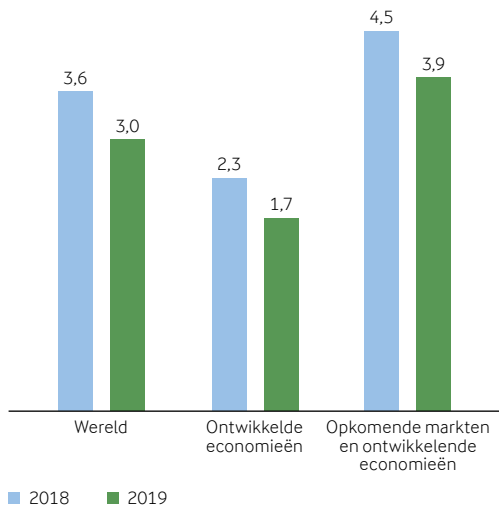
In 2019 werd het mondiale macro-economische klimaat gekenmerkt door lagere groeicijfers van het BBP ten opzichte van vorig jaar in de meeste markten, aanhoudende onzekerheid over de mogelijke gevolgen van de Brexit, een wereldwijd handelsconflict tussen de VS en China, en toenemende spanningen in het Midden-Oosten.

Volgens het IMF bedroeg de wereldwijde economische groei in 2019 3 procent tegen 3,6 procent vorig jaar, het traagste tempo sinds de economische crisis van 2008. De stijging werd vooral gestuurd door opkomende markten en

ontwikkelende economieën, die met 3,9 procent groeiden, wat echter wel lager was dan vorig jaar (4,5 procent). Ondertussen groeiden de ontwikkelde economieën met 1,7 procent, tegenover 2,3 procent in 2018.

De kernvaluta's van Arla ontwikkelden zich in een gunstige richting en waren in 2019 grotendeels stabiel. Het Britse pond (GBP) en de Amerikaanse dollar (USD) verbeterden in beperkte mate hun relatieve sterkte ten opzichte van de Euro (EUR), terwijl de Zweedse Kroon (SEK) licht deprecieerde.

Groei van het bruto binnenlands product (procent)*

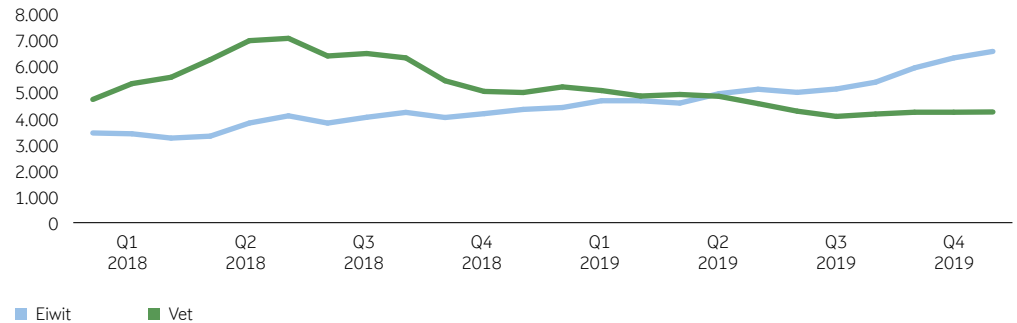


* Bron: IMF

Gemiddelde wisselkoersen, 2018-2019

Valuta	2018	2019	Verandering t.o.v. 2018
EUR/USD	1,180	1,119	5,1%
EUR/GBP	0,885	0,877	0,9%
EUR/SEK	10,253	10,587	-3,3%

Vet- en eiwitprijzen 2018-2019 (EUR/ton)



Ongekende stabiliteit in de melkprijzen en de melkproductie in geheel Europa

De mondiale en Europese melkprijzen lieten in 2019 een ongekende stabiliteit zien. Dit is de langste periode van stabiliteit van de vooruitbetaalde melkprijs in Europa sinds 2015, toen de productiequota werden opgeheven.

Deze stabiliteit verhulde echter een onderliggende verschuiving in de basis van melkwaarden. In de voorgaande twee jaar hebben we een aanzienlijke verschuiving ervaren tussen vet- en eiwitwaarden waarbij vet de hoogste waarde in de droge stof van melk ging vertegenwoordigen. In 2019 zagen we een omkering van deze beweging, waardoor het traditionele beeld van eiwit als stof met een hogere waarde dan vet werd hersteld.

De vetprijzen bleven dalen in de eerste helft van 2019, alvorens zich te stabiliseren op een prijsniveau in lijn met de historische gemiddelden, die golden voorafgaand aan de stijgingen van 2017 en 2018.

Aan de andere kant overtrof, na het wegwerken van de laatste interventievoorraden magere melkpoeder (SMP) begin 2019, de vraag naar SMP het aanbod, wat resulteerde in een aanzienlijke prijsstijging gedurende het jaar. Aan het einde van het jaar waren de SMP-prijzen in Europa hoger dan ze sinds medio 2014 waren geweest.

Deze enorme verschuivingen in de vet- en eiwitprijzen veranderden de prijsdynamiek en daarmee de winstgevendheid per productcategorie.

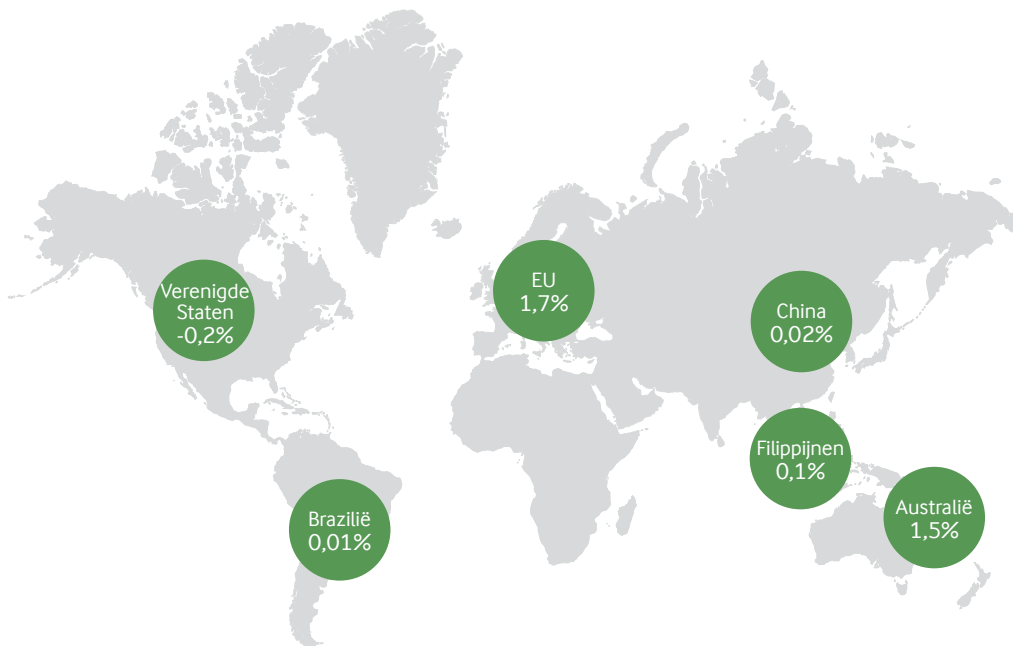
MARKTOVERZICHT (VERVOLG)

Vraag en consumptiegroei

De meest recente cijfers van de wereldwijde zuivelconsumptie laten een aanzienlijke daling zien van de consumptiegroei per hoofd van de bevolking op de westerse markten, van 2,5 procent in 2017 naar 0,5 procent in 2018. Ook de groei van de zuivelconsumptie in opkomende markten vertraagde, en wel van 4,4 procent in 2017 naar 3,3 procent in 2018. In absolute cijfers is ongeveer 85 procent van de groei van de zuivelconsumptie afkomstig uit de opkomende markten.

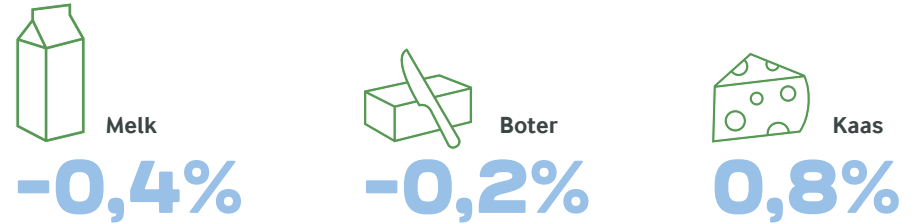
Naar categorieën bezien steeg de kaasconsumptie op de Europese markten met 0,8 procent, terwijl melk en boter licht daalden, met respectievelijk 0,4 procent en 0,2 procent. De volumes voor kant-en-klare koffie en mozzarella groeiden in alle belangrijke Europese markten.

De groei van de zuivelconsumptie in de belangrijkste markten (per hoofd van de bevolking)*



*Bron: Zuivel economisch adviesbureau (clal.it), gebaseerd op gegevens uit 2018. Gegevens per categorie hebben betrekking op Europa.

Verandering in consumptie per hoofd van de bevolking per categorie*



Sterke drang naar duurzaamheid

In 2019 domineerden klimaatverandering en duurzaamheid het publieke debat. Schoolstakingen voor het klimaat groeiden uit tot een wereldwijd fenomeen met tienduizenden studenten die demonstraties over de gehele wereld bijwoonden. Overheden en intergouvernementele organisaties deden toezeggingen en maakten concrete plannen voor het terugdringen van de CO₂-uitstoot, met name de Green New Deal van de EU.

Wereldwijd actieve bedrijven haakten ook massaal aan bij deze trend, en steeds meer bedrijven integreren duurzaamheid actief in hun bedrijfsmodel. Ze doen dit door doelen na te streven die veel verder gaan dan de vroegere zorg voor reputatiemanagement – bijvoorbeeld energiebesparing, het ontwikkelen van duurzame producten, de omslag naar duurzame inkoop en het vergroten van de focus op diversiteit in het personeelsbestand. Zuivelbedrijven zijn geen uitzonderingen. We hebben gezien dat onze collega's in 2019 inspirerende milieudoelstellingen lanceerden, terwijl wij bij Arla onze al ingezette tocht naar verduurzaming hebben voortgezet en versneld, en onze ambitie hebben aangekondigd om in 2050 CO₂-neutraal te zijn.



FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

In 2019 presteerde Arla hoog in of boven de bandbreedte van de doelstellingen voor al onze financiële KPI's, ondanks aanzienlijke schommelingen in de relatieve prijzen van vet en eiwitten, die volatiliteit in winstgevendheid creëerden tussen de verschillende productcategorieën. We verbeterden de prestaties ten aanzien van de melkprijzen en hielden de vooruit betaalde melkprijs het hele jaar door stabiel op een concurrerend niveau. Dit was te danken aan sterke verkopen in de internationale groeiemarkten en een toename van de verkoopvolumes van merkproducten in Europa, alsmede een succesvol tweede jaar van ons transformatie- en efficiëntieprogramma, Calcium.

Stabiele melkprijs voor eigenaren in geheel 2019

Als coöperatie is voor Arla het belang van de melkveehouders/eigenaren onze bestaansgrond. Het is de missie van Arla om de hoogste waarde voor de melk van onze melkveehouders veilig te stellen, en voor hen groeimogelijkheden te creëren. Ons voornemen om de waarde op zowel korte als lange termijn voor onze eigenaren te maximaliseren, vereist een sterke commerciële uitvoering op alle niveaus van de onderneming door middel van actief prijsbeheer, de zorg voor groei van merken en strakke kostenbeheersing. In 2019 hebben we een stevige groei van het verkoopvolume van

merkproducten en aanzienlijke kostenbesparingen gerealiseerd, dankzij ons transformatie- en efficiëntieprogramma, Calcium, waardoor we een concurrerende melkprijs konden betalen aan onze melkveehouders/eigenaren.

De prestatieprijs is de belangrijkste KPI voor Arla, die de waarde meet die Arla per kilo eigenaarmelk creëert. In 2019 verbeterde de prestatieprijs van Arla tot 36,6 EUR-cent/kg, tegenover 36,4 EUR-cent in 2018 (0,5 procent stijging). We realiseerden deze verbetering ondanks de toegenomen concurrentie op de Europese kernmarkten. Deze prestatie is

een belangrijke indicator dat ons transformatie- en efficiëntieprogramma, Calcium, alsmede onze strategie het concurrentievermogen van Arla op de Europese zuivelmarkt versterken.

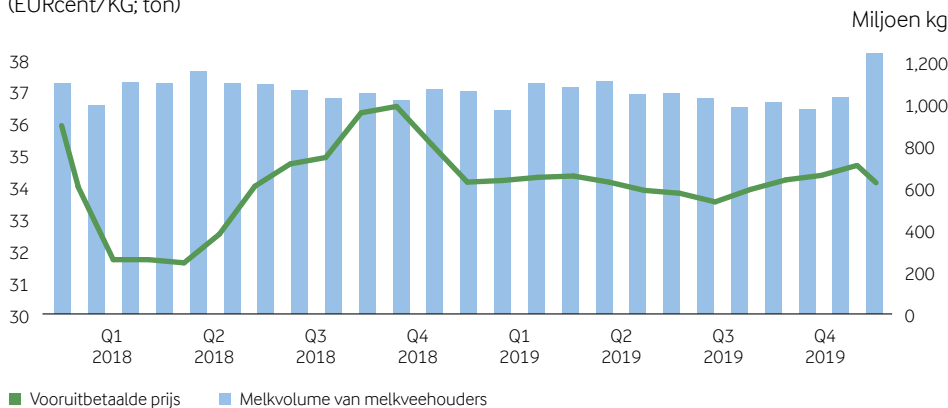
Een belangrijk onderdeel van onze prestatieprijs is de vooruitbetaalde melkprijs, die de gemiddelde betaling op rekening vertegenwoordigt die melkveehouders/eigenaren ontvangen per kilo melk die gedurende de afwikkelingsperiode wordt geleverd. De vooruitbetaalde melkprijs die aan onze melkveehouders/eigenaren wordt toegekend, was vrijwel onveranderd gedurende het gehele jaar, met slechts kleine technische veranderingen van februari tot december. Over het gehele jaar bedroeg de gemiddelde prijs voor vooruitbetaalde melk 34,1 EUR-cent/kg, onveranderd ten opzichte van vorig jaar.

overschakeling van alle eigenaren in Arla Centraal-Europa naar niet-genetisch gemodificeerd voer, waarna een aantal melkveehouders besloot de coöperatie te verlaten. In Zweden neemt de melkinname al jaren af en in 2019 is de daling licht versneld door de gevolgen van de droogte in 2018, en in sommige regio's een droogte in 2019.

De melkinname uit andere bronnen dan onze eigenaren daalde in een hoger tempo, en wel met 134 miljoen kilo, van 1,5 miljard kilo naar 1,3 miljard kg (9,2 procent daling), als gevolg van de desinvestering van onze activiteiten in Allgäu (Duitsland) en daarmee de beëindiging van de inname van contractmelk uit de regio.

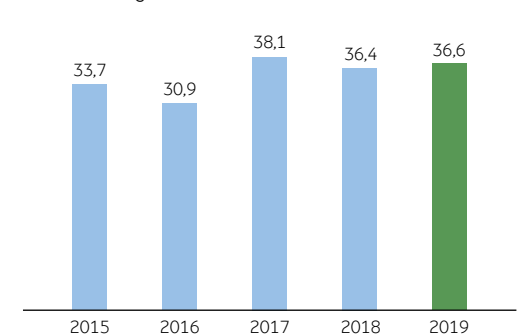
Standaard vooruitbetaalde melkprijs en melkvolumes van eigenaren

(EURcent/KG; ton)



Prestatieprijs

(EURcent/kg)



De inname van melk van eigenaren door Arla daalde met 0,1 procent ten opzichte van vorig jaar. Er waren echter aanzienlijke verschillen tussen de kernregio's. De melkinname van Deense en Britse melkvee-houders is vrijwel onveranderd gebleven ten opzichte van vorig jaar, met respectievelijk 4,9 en 3,2 miljard kilo. De inname van melk van melkveehouders in Zweden en Centraal-Europa daalde licht.

De belangrijkste oorzaak voor de daling van de melkinname in Centraal-Europa was de verplichte

FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN (VERVOLG)

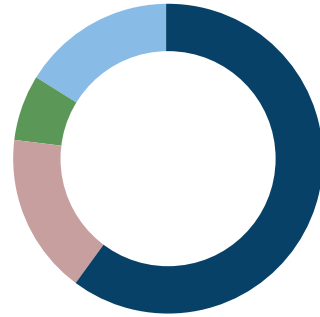
Arla-omzet aan de bovenkant van de doelstelling

In 2019 steeg de omzet van Arla met EUR 102 miljoen tot EUR 10,5 miljard, vergeleken met EUR 10,4 miljard vorig jaar (1 procent stijging), wat aan de bovenkant van de bandbreedte van onze doelstelling ligt (10,2-10,6 miljard euro). Bij Arla zijn er vier belangrijke componenten van de ontwikkeling van de omzet: volume en productmix, verkoopprijzen en wisselkoersen, alsmede veranderingen als gevolg van overnames en/of desinvesteringen. In 2019 hadden positieve ontwikkelingen van fusies en overnames het grootste effect op de omzetontwikkeling. Het effect van de stijgende volumes en een betere productmix werden grotendeels teniet gedaan door dalende prijzen.

De volumes in onze segmenten met hogere marge, zoals de verkoop van onze merkproducten, stegen, terwijl de volumes van onze minder winstgevendende private label verkoop daalden, wat per saldo tot een lichte stijging leidde. In totaal was het prijseffect in 2019 licht negatief, met een uiteenlopende prijsontwikkeling tussen markten en segmenten. De prijzen trokken aan bij onze handels- en AFI wei-activiteiten, waarvan de effecten teniet werden gedaan door een marginale prijsdaling in geselecteerde kernmarkten, zowel in het Europese als in het internationale commerciële segment.

De omzet uit nieuw overgenomen bedrijven en de volledige jaareffecten van acquisities die in 2018 werden afgerond, beïnvloedden de omzet in 2019 positief met EUR 61 miljoen ten opzichte van EUR 89 miljoen vorig jaar. De belangrijkste oorzaak van deze ontwikkeling was de overname van de Kraft® kaasactiviteiten en de productielocatie van Mondeléz International in het Midden-Oosten. Verder speelden mee het volledige jaareffect van de licentie-overeenkomst van Yeo Valley Dairies Ltd. in het Vere-

Omzet gesplitst naar commercieel segment



■ Europa 60%
■ Internationaal 17%
■ Arla Foods Ingredients 7%
■ Handel en overige verkopen 16%

nigd Koninkrijk en de verwerving van de resterende 50 procent van de aandelen in Arla Foods Ingredients SA in Argentinië in 2018. Deze effecten werden deels teniet gedaan door de definitieve afstoting van onze gespecialiseerde kaasactiviteiten in Allgäu, Duitsland.

Valutaschommelingen hadden een positieve invloed op de omzet van EUR 57 miljoen, voornamelijk als gevolg van een hogere koers van de Amerikaanse dollar op sommige internationale markten. In 2018 was er sprake van een negatief valuta-effect van EUR 210 miljoen in 2018. Voor meer informatie over de ontwikkeling van de omzet verwijzen wij naar Noot 1.1.

Merkgroei op historisch hoog niveau

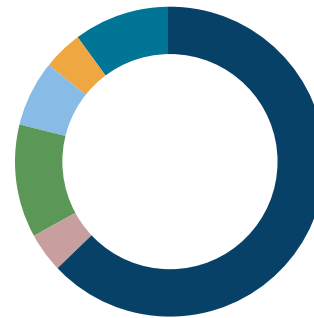
Onze merken vormen de kern van ons bedrijf en zorgen voor ongeveer twee derde van de winstgevendheid van Arla. Het verhogen van de groei van het verkoopvolume van merkproducten is voor ons van cruciaal belang om op middellange en lange termijn een sterkere relatieve winstgevendheid te realiseren. We weten ook dat omzet en winstgevendheid van

merkproducten minder volatiel zijn, en merken zorgen voor een sterke band met consumenten. In lijn met onze strategie Good Growth 2020 blijft Arla zich richten op het vergroten van het aandeel merkproducten in ons verkoopvolume en het vergroten van onze investeringen in productinnovatie.

In 2019 groeide ons volume merkproducten met 5,1 procent, tegenover 3,1 procent vorig jaar. Dit resultaat ligt aanzienlijk boven de bandbreedte van onze doelstelling van 1,5-3,5 procent en doet zich voor ondanks een daling van de marketinguitgaven ten opzichte van voorgaande jaren. Initiatieven die zijn ingegeven door ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium hebben ertoe geleid dat de efficiëntie van marketinguitgaven is verhoogd. Als voorbeeld noemen we de oprichting van ons interne creatieve bureau The Barn, dat hielp om de kosten van het bereik met 50 procent te verlagen.

De groei van merkproducten deed zich vooral voor bij het merk Arla®, waar de merk volumes in 2019

Omzet van merkproducten, gesplitst naar merk



■ Arla® 63%
■ Puck® 7%
■ Castello® 4%
■ Zuiveldranken 4%
■ Lurpak® 12%
■ Andere ondersteunde merken 10%

met 5,1 procent groeiden. Submerken gericht op het stimuleren van duurzame voeding presteerden bijzonder goed (het verkoopvolume van het merk Arla&More bijvoorbeeld, gericht op het bieden van gezonde keuzes aan mensen met een druk leven, groeide met 46 procent, terwijl Arla® Explorers met een gezond aanbod voor kinderen een volumegroei toonde van 22,8 procent). Lurpak® en Puck® leverden ook een sterke volumegroei van respectievelijk 4,3 en 4,8 procent. Voor meer informatie over onze merken zie pagina 21, voor meer informatie over de plaats van zuivel in een duurzaam voedingspatroon zie pagina 33.

Ons Europese commerciële segment, dat 60,3 procent van de Arla-activiteiten vertegenwoordigt, realiseerde een volumegroei van 2,9 procent, tegen 2,5 procent vorig jaar. Alle markten droegen positief bij, waarbij onze grootste markt, het Verenigd Koninkrijk, met 8,8 procent groeide. De omzet in Europa daalde met EUR 154 miljoen als gevolg van geplande verminderingen van de activiteiten op het gebied van private labels, waar de marges laag zijn, alsmede negatieve valuta-effecten. Voor meer informatie over de prestaties in ons Europese bedrijfssegment zie pagina 23.

In ons internationale commerciële segment, dat 17,1 procent van de activiteiten van Arla vertegenwoordigt, groeide de omzet met EUR 226 miljoen, voornamelijk dankzij een hogere volumegroei van merkproducten, waar de stijging 10,3 procent bedroeg ten opzichte van 4,6 procent vorig jaar. Voor meer informatie over de prestaties in ons Europese bedrijfssegment zie pagina 25.

Ontwikkeling volumegroei merkproducten



FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN (VERVOLG)

Onze commercieel segmenten



Europa:

De omzet in Europa daalde met EUR 154 miljoen tot EUR 6.353 miljoen, vergeleken met EUR 6.507 miljoen vorig jaar. De toename van het merkvolume en een positief effect van de overname van Yeo Valley Ltd. in 2018 werden teniet gedaan door dalende private labelvolumes, een negatief prijseffect en de depreciatie van de Zweedse kroon. De dalende private labelvolumes vloeiden voort uit onze strategische beslissing om geselecteerde onrendabele contracten te beëindigen, voornamelijk in onze Duitse markt.

In het Europese segment bleven wij de verkoop van onze merkproducten met hogere marges stimuleren, wat resulteerde in een sterke groei van het verkoopvolume van merkproducten met 2,9 procent. In al onze Europese markten stegen de merk volumes. De groei van merkproducten deed zich voornamelijk voor in het Verenigd Koninkrijk, Nederland en Finland, alsmede in ons foodservicesegment. Binnen productcategorieën waren Arla® Lactofree, Skyr, kaas en zuivel dranken onder de merken Arla® en Starbucks™ de sterkste groeiers.

Voor meer informatie over de ontwikkeling in elk van onze strategische Europese markten verwijzen wij u naar pagina 23.

Omzetgroei gedreven door volume strategische merkproducten

2,9%

2018: 2,5%



Internationaal:

De omzet in het internationale segment steeg met EUR 226 miljoen tot EUR 1.802 miljoen, vergeleken met EUR 1.576 vorig jaar, de grootste stijging in de afgelopen drie jaar. Alle regio's behalve Noord-Amerika droegen positief bij aan de omzetstijging, dankzij de groei van het verkoopvolume van merkproducten, de positieve ontwikkeling van de Amerikaanse dollar en de overname van de activiteiten Kraft® op het gebied van merckaas in het Midden-Oosten en Noord-Afrika.

Het verkoopvolume van merkproducten steeg met 10,3 procent, tegen 4,6 procent vorig jaar. Succesvolle introductie van nieuwe producten in verschillende markten, en een zeer sterke prestatie op onze grootste internationale markt, het Midden-Oosten en Noord-Afrika, hebben ook bijgedragen aan de groei.

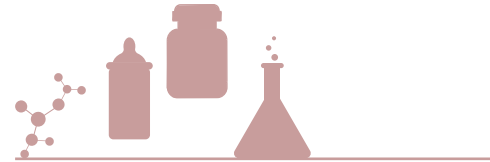
De verkoop en het verkoopvolume van merkproducten daalden beide in Noord-Amerika, waar we onze strategische richting hebben verlegd naar een meer stabiel groeipad.

Voor meer informatie over ons internationale segment zie pagina 25.

Omzetgroei gedreven door volume strategische merkproducten

10,3%

2018: 4,6%



AFI:

De omzet in AFI steeg met EUR 58 miljoen tot EUR 710 miljoen, vergeleken met EUR 652 miljoen vorig jaar. Dit is een gevolg van een hogere verkoop van producten met meer toegevoegde waarde binnen het ingrediëntensegment, hogere prijzen en het volledige jaareffect van de overname van het resterende aandeel van 50 procent in Arla Foods Ingredients S.A., Argentinië in 2018.

Alle divisies binnen het ingrediëntensegment – pediatriesch, gezondheid & prestaties en voeding – droegen bij aan de positieve omzetontwikkeling, terwijl kindervoeding een lagere omzet kende als gevolg van grote veranderingen in de Chinese regelgeving van receptuur voor zuigelingenvoeding.

De verkoop van producten met toegevoegde waarde steeg met 9,4 procent, dankzij eiwitproducten met toegevoegde waarde, zoals alfa-lactalbumine dat in zuigelingenvoeding wordt gebruikt om menselijke melk beter na te bootsen, en wei-eiwit hydrolysaten die worden gebruikt in helder eiwitwater in sportvoeding.

Voor meer informatie over de gang van zaken bij AFI zie pagina 27.

Groei bij producten met toegevoegde waarde

9,4%

2018: 12,8%



Handel:

De omzet van onze handelsactiviteiten daalde licht, en wel met EUR 28 miljoen tot EUR 1.662 miljoen, vergeleken met EUR 1.690 miljoen vorig jaar. Een daling van de handelsvolumes werd gecompenseerd door stijgende eiwitprijzen. De stijging van de eiwitprijzen betekende een belangrijke verschuiving in de grondstoffenmarkten in 2019, in combinatie met een aanhoudende druk op de vetprijzen. Dit geeft aan dat vet- en eiwitprijzen terugkeren naar hun historische lange-termijnrelatie. Het grootste deel van het jaar hebben de stijgende eiwitprijzen de dalende vetprijzen gecompenseerd, wat betekent dat de grondstofprijzen voor melk relatief stabiel was, met een lichte algehele stijging tegen het eind van het jaar.

Voor meer informatie over ons handelssegment zie pagina 28.

Aandeel handelsactiviteiten

25,0%

2018: 26,5%

FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN (VERVOLG)

Onze merken



Arla®

Het Arla® merk staat centraal in onze wereldwijde activiteiten en is de belangrijkste aanjager van onze merkgroei. In 2019 is de omzet van Arla® gestegen tot EUR 3.084 miljoen ten opzichte van EUR 2.923 miljoen vorig jaar, dankzij het succesvol opnieuw gelanceerde submerk Lactofree, alsmede de snelle groei van Skyr in onze Europese kernmarkten.

Groei volume merkproducten

5,1%

2018: 1,8%

Omzet (EUR miljoen)

3.033

2018: 2.875



Lurpak®

In 2019 bedroeg het volume van ons toonaangevende botermerk Lurpak® voor het eerst in decennia meer dan 100.000 ton boter. De stijging van het merkvolume met 4,3 procent leidde ertoe dat de omzet van Lurpak® steeg tot EUR 588 miljoen, tegen EUR 561 miljoen vorig jaar.

Groei volume merkproducten

4,3%

2018: 2,7%

Omzet (miljoen EUR)

588

2018: 561



Castello®

De omzet van onze Castello® specialiteit bleef constant op EUR 179 miljoen, ondanks uitdagende concurrerende omstandigheden in geheel Europa en op een aantal internationale markten.

Groei volume merkproducten

-2,1%

2018: 3,8%

Omzet (EUR miljoen)

179

2018: 179



Zuiveldrank-merken

Ons segment zuiveldranken omvat sterke merken zoals Cocio®, Matilde®, en vooral het in licentie verkochte Starbucks™ merk. In 2019 bedroeg de omzet van onze zuiveldranken onder merknaam EUR 207 miljoen, tegen EUR 187 miljoen vorig jaar. De groei werd vooral veroorzaakt door Starbucks™, dat met succes op nieuwe markten werd geïntroduceerd, en waarvan de eerste plantaardige koffie op de markt werd gebracht.

Groei volume merkproducten

13,7%

2018: 22,4%

Omzet (miljoen EUR)

207

2018: 187



Puck®

Ondanks uitdagende macro-economische omstandigheden steeg de omzet van Puck®, ons leidende merk in het Midden-Oosten en Noord-Afrika, tot EUR 363 miljoen, tegen EUR 352 miljoen vorig jaar. De groei werd aangejaagd door een stevige volumetoename in de sectoren verwerkte producten en roomkaas.

Groei volume merkproducten

4,8%

2018: 8,9%

Omzet (miljoen EUR)

363

2018: 352



FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN (VERVOLG)

Besparingen door Calcium boven verwachting

Begin 2018 lanceerden we ons omvangrijke transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium als antwoord op uitdagende externe ontwikkelingen en om de efficiëntie in het gehele bedrijf te verhogen. Nu Calcium meer dan halverwege is in het proces, constateren wij dat het bijdraagt aan een meer concurrerende melkprijs voor onze eigenaren, terwijl het ons ook in staat stelt om te investeren in toekomstige groeimarkten en categorieën.

Calcium heeft in 2019 sterke resultaten opgeleverd, met besparingen van EUR 110 miljoen. Dit overtrof de doelstelling van 75 tot 100 miljoen euro voor het volledige jaar. Als gevolg daarvan hebben we sinds de start van het programma in 2018 EUR 224 miljoen aan cumulatieve besparingen met Calcium gerealiseerd, en we zijn meer dan halverwege onze ambitie van EUR 400 miljoen voor 2021.

De besparingen werden voornamelijk gerealiseerd door een hogere productiviteit in de toeleveringsketen, alsmede een besparing op marketing- en indirecte kosten. Voor meer informatie over Calcium, zie pagina 17.

Nettowinst verbeterd

Arla heeft als doelstelling jaarlijks een nettowinst te realiseren tussen 2,8 en 3,2 procent van de omzet. Op die manier kunnen we het ingehouden kapitaal evenwichtig gebruiken voor toekomstige investeringen en extra betalingen aan melkveehouders/eigenaren, terwijl het bedrijf ook het hoogst mogelijke aandeel van onze winst kan blijven uitbetalen via de vooraf betaalde melkprijs.

In 2019 realiseerde Arla een nettowinst van EUR 311 miljoen, oftewel 3,0 procent van de omzet. Dit was 0,2 procentpunt boven het niveau van vorig jaar en de eerste keer sinds 2016 dat we 3,0 procent realiseerden. Dit werd voornamelijk veroorzaakt door lagere kosten als gevolg van ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium, deels teniet gedaan door een negatief effect van overige baten en lasten in verband met eenmalige posten in 2018. De verbetering van de nettowinst is bijzonder sterk gezien onze concurrerende vooruitbetaalde melkprijs in 2019.

Leverage aan de onderkant van de bandbreedte van onze doelstelling

Financiële leverage wordt berekend als de verhouding tussen de netto rentedragende schuld, inclusief pensioenverplichtingen, en het bruto bedrijfsresultaat, d.w.z. EBITDA. De verhouding meet Arla's vermogen om winst te genereren in vergelijking met onze netto financiële schuld. Financiële leverage is onze belangrijkste balansprestatie-indicator, en we hebben een lange-termijndoelstelling van 2,8 tot 3,4.

In 2019 steeg de leverage naar 2,8 ten opzichte van 2,4 vorig jaar, als gevolg van de buitengewone uitbetaling van de volledige winst over 2018 aan onze melkveehouders/eigenaren en investeringsniveaus op een recordniveau, deels gecompenseerd door een solide ontwikkeling van de winst uit normale bedrijfsuitoefening.

De netto rentedragende schuld inclusief pensioenverplichtingen steeg met EUR 495 miljoen tot EUR 2.362 miljoen, vergeleken met EUR 1.867 miljoen vorig jaar (stijging van 26%). De stijging is voornamelijk het gevolg van de implementatie van IFRS 16 (boekhoudkundige verwerking van leaseverplichtingen), een hoog investeringsniveau inclusief overnames en de uitbetaling van de volledige winst over 2018. De EBITDA steeg met EUR 70 miljoen tot EUR 837 miljoen, vergeleken met EUR 767 miljoen vorig jaar (stijging van 9,1%), mede onder invloed van de IFRS 16-standaard.

Ondanks deze ontwikkelingen is onze financiële positie zeer sterk en binnen onze doelstelling. Onze financiële positie is essentieel voor ons succes. Zij verschaft Arla de financiële kracht om te investeren in het realiseren van onze strategie, Good Growth 2020, en onze visie na te jagen om vorm te geven aan de toekomst van zuivel. Arla wordt beschouwd als een robuuste onderneming met 'investment grade'-kwaliteit, en we streven er voortdurend naar om deze status te handhaven.

“ONZE FINANCIËLE POSITIE IS ZEER STERK EN BINNEN ONZE DOELSTELLING. ZIJ VERSCHAFT ARLA DE FINANCIËLE KRACHT OM TE INVESTEREN IN HET REALISEREN VAN ONZE STRATEGIE, GOOD GROWTH 2020, EN OM VORM TE GEVEN AAN DE TOEKOMST VAN ZUIVEL”



FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN (VERVOLG)

Kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten verbeterde met 19 procent tot EUR 773 miljoen, vergeleken met EUR 649 miljoen vorig jaar; dit was te danken aan een hogere EBITDA en een verbeterde netto werkkapitaalpositie. Na de operationele investeringsactiviteiten, die stegen als gevolg van hogere kapitaaluitgaven en IT-investeringen, eindigde de vrije operationele kasstroom op EUR 317 miljoen tegenover EUR 224 miljoen vorig jaar.

Netto werkkapitaal

Het netto werkkapitaal daalde met EUR 79 miljoen tot EUR 823 miljoen, vergeleken met EUR 894 miljoen vorig jaar. De daling was voornamelijk het gevolg van een lager niveau van handelsdebiteuren. Arla heeft de netto werkkapitaalpositie continu verbeterd en 2019 was het derde opeenvolgende jaar van verbetering. De toegenomen behoefte aan werkkapitaal hield voornamelijk verband met

internationale activiteiten, en werd gecompenseerd door het effect van het gebruik van vorderingen, financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen en verbeterde interne processen. Het aantal dagen dat vorderingen gemiddeld uitstaan, is in 2019 met 1,8 dagen verbeterd ten opzichte van 2018.

Continu hoog investeringsniveau

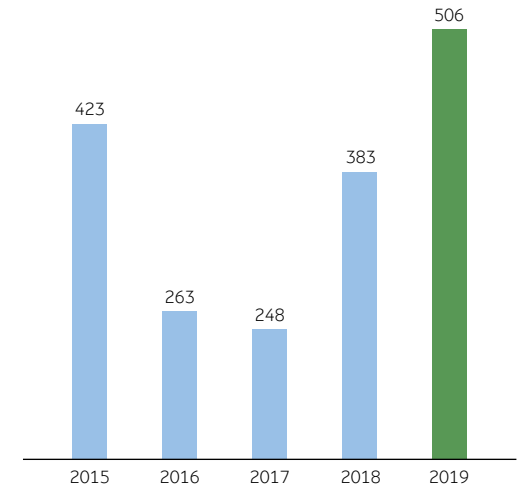
Onze investeringen stijgen al sinds 2018 en bereikten dit jaar het hoogste niveau sinds 2014. Onze kapitaaluitgaven, inclusief gebruiksrechten, bedroegen EUR 506 miljoen in 2019.

Belangrijke investeringsprojecten omvatten de start van de capaciteitsvergroting van de mozzarella-productie op onze site in Branderup (Denemarken) en toegenomen activiteiten in de ontwikkeling van onze poedertoren in Pronsfeld (Duitsland). Beide projecten zullen in 2020 worden voortgezet, met een hoger investeringsniveau ten opzichte van dit jaar.

Naast onze kapitaaluitgaven hebben we een kaasproductielocatie in Bahrein overgenomen van Mondeléz International en vervolgens een langlopende licentieovereenkomst met Kraft gesloten.

In 2019 zijn we ook gestart met het inbedden van de CO₂-voetafdruk van investeringen (zowel kapitaaluitgaven als fusies en overnames) in ons proces van investeringsgoedkeuring en prioritering, en het creëren van een voor duurzaamheid gecorrigeerde terugverdienindicator voor gebruik in toekomstige evaluaties van bedrijfsmodellen.

Materiële vaste activa, inclusief gebruiksrechten (miljoen EUR)



FINANCIËLE VOORUITZICHTEN

In 2020 bouwen we voort op de versnelling die in 2019 is gecreëerd, en versterken we onze positie verder ten opzichte van onze collega's met focus op merkgroei, ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium en onze duurzaamheidsagenda. Ultimo 2020 komen we aan het einde van onze strategische periode Good Growth 2020, en we zijn ervan overtuigd dat we aan alle financiële doelstellingen zullen voldoen die bij de lancering van de strategie in 2015 zijn vastgesteld.

De macro-economische en politieke vooruitzichten zijn uitdagend, maar de vooruitzichten voor de zuivelindustrie blijven stabiel. Echter, met een sterke commerciële uitvoering, een versnelde innovatieagenda en de toewijding van Arla en onze melkveehouders om te verduurzamen, zullen we opnieuw grote stappen zetten in het vormgeven van de toekomst van zuivel.

Tekenen van herstel wereldeconomie, maar groei blijft bescheiden

We gaan 2020 in met de eerste tekenen van stabilisatie van de wereldeconomie, maar de risico's blijven nog steeds prominent aanwezig. De huidige geopolitieke spanningen, escalatie van het handelsconflict, het risico van verdere vertraging in China als gevolg van de uitbraak van het coronavirus, en de brexit zorgen voor onzekerheid rond de wereldwijde handels- en investeringsstromen. Het recente meer positieve nieuws over de handelsbesprekingen tussen de VS en China en de afgenomen vrees voor een brexit zonder deal hebben echter geleid tot betere vooruitzichten voor 2020 ten opzichte van 2019. De Global economic outlook van het IMF gaat uit van een wereldwijde groei van 3,3 procent (3,0 procent in 2019); voor de

opkomende en ontwikkelende economieën ligt de schatting op 4,4 procent (3,7 procent in 2019) en voor de ontwikkelde economieën op 1,6 procent (1,7 procent in 2019).

Stabiele marktprijs voor melk, en productievoorzichten

De wereldwijde vraag naar zuivel zal naar verwachting in 2020 vrij stabiel zijn, maar veranderingen in de algemene economische situatie kunnen de stabiliteit ondermijnen. Aangezien verwacht wordt dat vraag en aanbod wereldwijd redelijk evenwichtig zullen blijven, is de verwachting dat de zuivelprijzen stabiel zullen blijven. Veranderingen in handelsovereenkomsten en andere verstoringen kunnen een negatief effect hebben op de zuivelindustrie zodra deze zich voordoen.

De belangrijkste consumententrend waarvan we in 2020 invloed op de zuivelverkoop verwachten, vooral in de westerse markten, is de groeiende vraag van consumenten naar duurzaam geproduceerde voedingsmiddelen en naar voedzame producten die passen in steeds vollere en gefragmenteerde agenda's, gecombineerd met een hogere vraag naar transparantie en verantwoording.

Doelstellingen, prestaties, vooruitzichten

	Doelstelling 2019	Resultaat 2019	Verwachtingen voor 2020
Omzet (miljard EUR)	10,2-10,6	10,5	10,4-10,8
Rendement (van de omzet)	2,8-3,2%	3,0%	2,8-3,2%
Calcium (miljoen EUR)	75-100	110	75-100
Leverage	2,8-3,4	2,8	2,8-3,4
Omzetgroei gedreven door volume strategische merkproducten	1,5-3,5%	5,1%	2-4%
Aandeel merkproducten	≥ 46,0%	46,7%	≥ 48,0%
Internationaal aandeel	≥ 20,0%	21,9%	≥ 23,0%



FINANCIËLE VOORUITZICHTEN (VERVOLG)

Verdere verbetering van de kwaliteit van onze onderneming door strategische merkgroei

We verwachten onze volumegroei van merkproducten in 2020 verder te versterken, zij het in een bescheidener tempo dan in 2019. We verwachten dat het verkoopvolume van merkproducten met 2-4 procent zal toenemen, waarmee de kwaliteit van onze omzet en het concurrentievermogen van onze bedrijfsportefeuille verder zal verbeteren. De groei-doelstelling voor 2020 voor merkproducten zal naar verwachting ons strategische merkaandeel naar 48 procent van de omzet brengen, terwijl ons internationale aandeel zal groeien naar 23 procent; dit is opnieuw een belangrijke stap in de richting van het realiseren van de ambities die zijn vastgelegd in onze Good Growth 2020-strategie. De aanhoudende strategische merkgroei in 2020 zal naar verwachting worden gestuwd door een sterke ontwikkeling van onze strategische merken in zowel onze Europese als internationale commerciële segmenten.

Kostenverbeteringen dankzij Calcium

We verwachten het concurrentievermogen van Arla verder te versterken, dankzij ons transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium, waarvoor het onze ambitie voor 2020 is om opnieuw een besparing van 75-100 miljoen euro te realiseren. In 2020 zullen de besparingen door Calcium naar verwachting grotendeels het gevolg zijn van lagere kosten in onze productie-, logistieke en inkoopactiviteiten. Wij verwachten dat de cumulatieve van de besparingen enigszins zal vertragen naarmate het programma langer loopt, en naarmate we efficiëntietransformaties uitvoeren die op de

lange termijn tastbare financiële effecten zullen laten zien. Eind 2020 verwachten we een totale besparing door Calcium van minstens EUR 300 miljoen. Bovendien verwachten we alle plannen in gang te hebben gezet om ervoor te zorgen dat we onze doelstelling voor 2021 van meer dan EUR 400 miljoen aan structurele besparingen kunnen realiseren.

Nettowinst van minimaal 2,8 procent verwacht

Aangezien we ons altijd richten op het uitbetalen van een zo groot mogelijk deel van onze winst via de vooruit etaalde melkprijs aan onze melkveehouders/eigenaren, blijven we ons richten op een winstrendement voor 2020 tussen 2,8 en 3,2 procent. Onze doelstelling voor de nettowinst is een doelstelling voor het volledige jaar, en de resultaten over het eerste halfjaar van 2020 zullen naar verwachting onder de jaarlijkse doelstelling liggen als gevolg van seizoensinvloeden in onze winstgeneratie.

Belangrijke investeringen gepland

We verwachten dat in 2020 weer veel investeringen zullen worden gedaan, met naar verwachting kapitaaluitgaven van EUR 619 miljoen, vooral door structurele investeringen en initiatieven in het kader van Calcium op het gebied van efficiëntie. Ons belangrijkste project is de voortzetting van het werk aan onze poedertoren in Pronsfeld (Duitsland); verder wordt de capaciteitsvergroting voor mozzarella in Branderup (Denemarken) voortgezet en wordt onze recent verworven productielocatie in Bahrein verbeterd, terwijl ook

aanzienlijke investeringen in capaciteitsvergroting voor AFI worden gedaan. Onze sterke balans stelt ons in staat om steeds meer te investeren in de capaciteit en technologieën die nodig zijn om te slagen in de toekomst, met een toenemende focus op energie-efficiëntie, zoals gecombineerde warmtekracht-faciliteiten in onze fabrieken, en een scala aan initiatieven in het kader van Calcium om de efficiëntie van de lijnorganisatie te stimuleren.

Leverage binnen doelstelling verwacht

De beschikbaarheid van voldoende financiële armslag is een prioriteit bij Arla Foods, omdat deze ons in staat stelt om ons strategisch te positioneren voor toekomstige groei. Op basis van onze ambitieuze investeringsplannen voor 2020 verwachten we dat de leverage licht zal stijgen ten opzichte van het niveau van 2019. De voortdurende verbetering van onze werkkapitaalpositie en een sterke operationele kasstroom zullen ons echter in staat stellen om

goed binnen de bandbreedte van 2,8 tot 3,4 van onze doelstelling te blijven.

Sterke uitvoering verwacht van onze strategische ambities voor Good Growth 2020

We gaan nu het laatste jaar in van de strategie Good Growth 2020. Met de financiële vooruitzichten voor 2020 verwachten we alle financiële en strategische KPI's van de groep te kunnen realiseren. Deze omvatten het uitbreiden van de verkoop van onze merkproducten en internationale verkopen om de absolute en relatieve bijdrage van de activiteiten met hoge marges voor onze melkveehouders/eigenaren te vergroten. We zullen ook een sterke financiële positie behouden, zoals blijkt uit onze financiële leverage. We verwachten dat de succesvolle uitvoering van Good Growth 2020 Arla in een sterke positie zal brengen om na 2020 de volgende stap in onze strategische ontwikkeling te zetten.

Ambities voor Good Growth 2020 en onze vooruitzichten voor 2020

	Startpunt in 2014	Strategische ambitie	Vooruitzichten 2020
Verhoging van de groei van merkproducten (i.e. SB VDRG)	1-2% jaarlijkse groei	3%	> 3,5% (cumulatief 2014-2020 SBVDRG)
Versterking van strategische merken (i.e. aandeel van merken in de omzet)	42,1%	> 45,0%	≥ 48,0%
Groei van internationale omzet (i.e. Internationaal aandeel in de omzet)	16,9%	23,0%	≥ 23,0%
Leverage	3,3	2,8-3,4	2,8-3,4

De toekomstgerichte verklaringen in dit jaarverslag weerspiegelen onze huidige verwachtingen voor toekomstige gebeurtenissen en financiële resultaten. Dergelijke verklaringen zijn inherent onderhevig aan onzekerheid en de werkelijke resultaten kunnen daarom afwijken van de verwachtingen. Factoren die ertoe kunnen leiden dat de werkelijke resultaten afwijken van de verwachtingen zijn onder meer algemene economische ontwikkelingen en ontwikkelingen op de financiële markten, wijzigingen in wet- en regelgeving op onze markten, veranderingen in de vraag naar producten, concurrentie en de prijzen van grondstoffen. Zie ook het hoofdstuk over risico (vanaf pagina 47).

ONZE GECON- SOLIDEERDE JAARREKENING



Geavanceerde digitale tools in finance besparen ons tijd en geld

Met behulp van onze geavanceerde analytische tools optimaliseren wij ons liquiditeitsbeheer, en besparen daarmee een aanzienlijke hoeveelheid tijd en enkele honderdduizenden euro's per jaar. De analytische tool die we momenteel testen, doet suggesties voor hoe geld het beste verdeeld kan worden over banken en valuta's, rekening houdend met de voorwaarden voor kredietlijnen, rentetarieven, kredietmarges en transactiekosten, alsmede inkomsten en betalingen die op korte termijn vervallen. Het werkt sneller en analyseert meer factoren tegelijkertijd dan een menselijke gebruiker dat zou kunnen.



INHOUDSOPGAVE

PRIMAIRE OVERZICHTEN

- 65 Resultatenrekening
- 65 Totaal resultaat
- 66 Winstverdeling
- 67 Balans
- 68 Eigen vermogen
- 71 Kasstroom

TOELICHTING

- 73 Algemene toelichting

Noot 1 Omzet en kosten

- 74 Noot 1.1 Omzet
- 76 Noot 1.2 Bedrijfskosten
- 78 Noot 1.3 Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten
- 78 Noot 1.4 Prestatieprijs

Noot 2 Netto werkkapitaal

- 79 Noot 2.1 Netto werkkapitaal, overige vorderingen en kortlopende verplichtingen

Noot 3 Ingezet kapitaal

- 82 Noot 3.1 Immateriële activa
- 85 Noot 3.2 Materiële vaste activa
- 88 Noot 3.3 Deelnemingen en Joint ventures
- 89 Noot 3.4 Voorzieningen
- 90 Noot 3.5 Aan- en verkoop van bedrijven of activiteiten

Noot 4 Financiering

- 91 Noot 4.1 Financiële posten
- 92 Noot 4.2 Netto rentedragende schuld
- 97 Noot 4.3 Financiële risico's
 - 97 Noot 4.3.1 Liquiditeitsrisico
 - 99 Noot 4.3.2 Valutarisico
 - 101 Noot 4.3.3 Renterisico
 - 102 Noot 4.3.4 Risico t.a.v. grondstofprijzen
 - 103 Noot 4.3.5 Kredietrisico
- 104 Noot 4.4 Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)
- 105 Noot 4.5 Informatie over Financiële instrumenten
- 106 Noot 4.6 Verkoop- en terugkoopovereenkomsten
- 107 Noot 4.7 Pensioenverplichtingen

Noot 5 Overige

- 111 Noot 5.1 Belasting
- 112 Noot 5.2 Vergoedingen voor accountants benoemd door de Board of Representatives
- 113 Noot 5.3 Beloning van het management en transacties
- 113 Noot 5.4 Contractuele verplichtingen, voorwaardelijke activa en passiva
- 113 Noot 5.5 Gebeurtenissen na balansdatum
- 114 Noot 5.6 Algemene grondslagen voor de financiële verslaglegging
- 116 Noot 5.7 Organogram
- 118 Verklaring van de Board of Directors en de Executive Board
- 119 Verklaring van de onafhankelijk accountant

RESULTATENREKENING

(x EUR 1 miljoen)	Noot	2019	2018*	Verandering
Omzet	1.1	10.527	10.425	1%
Productiekosten	1.2	-8.325	-8.341	0%
Brutowinst		2.202	2.084	6%
Verkoop- en distributiekosten	1.2	-1.416	-1.362	4%
Beheerskosten	1.2	-389	-422	-8%
Overige bedrijfskosten	1.3	-64	-43	49%
Overige bedrijfsopbrengsten	1.3	39	118	-67%
Aandeel in de resultaten na belastingen van joint ventures en deelnemingen	3.4	34	29	17%
Winst voor rente en belastingen (EBIT)		406	404	0%
<i>Specificatie:</i>				
<i>EBITDA</i>		837	767	9%
<i>Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen</i>	1.2	-431	-363	19%
Winst voor rente en belastingen (EBIT)		406	404	0%
Financiële baten	4.1	10	2	400%
Financiële lasten	4.1	-69	-64	8%
Winst vóór belastingen		347	342	1%
Belastingen	5.1	-24	-41	-41%
Netto winst		323	301	7%
Aandeel derden		-12	-11	9%
Winst toekomstend aan Arla Foods amba		311	290	7%

TOTAAL RESULTAAT

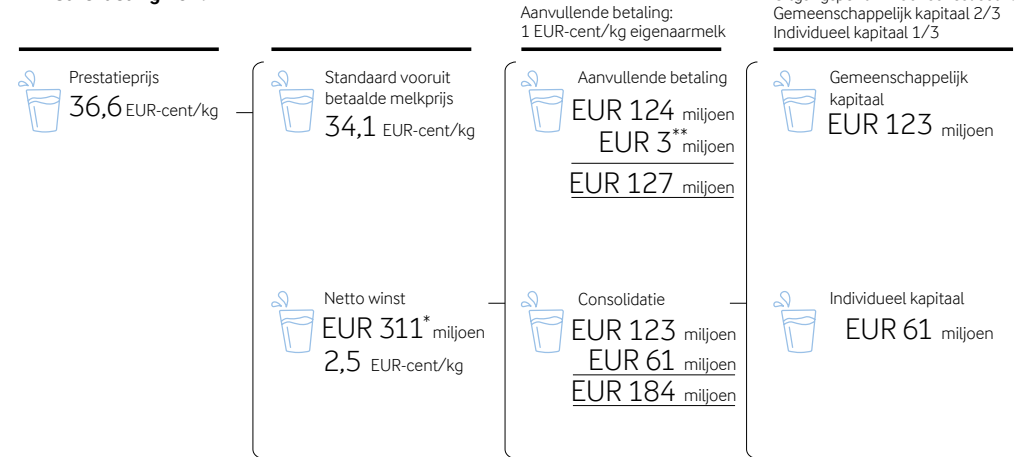
(x EUR 1 miljoen)	Noot	2019	2018*
Netto winst		323	301
Overig resultaat			
Posten die niet worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:			
Herberekening van toegezegd-pensioenregelingen	4.7	-50	25
Belasting over herberekening van toegezegd-pensioenregelingen		11	-6
Posten die kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:			
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten	4.4	-22	3
Aanpassing van reële waarde van bepaalde financiële activa		-2	-3
Aanpassingen in verband met omrekening van vreemde valuta's		42	-10
Belasting op posten die kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:		-1	-1
Overige resultaten, na aftrek van belastingen		-22	8
Totaal resultaat		301	309
Als volgt toegewezen:			
Eigenaren van Arla Foods amba		289	297
Aandeel derden		12	12
Totaal		301	309

* Niet aangepast voor implementatie van IFRS 16. Voor meer details zie noot 5.6.

WINSTVERDELING

(x EUR 1 miljoen)	2019	2018
Netto winst	323	301
Aandeel derden	-12	-11
Aandeel van Arla Foods amba in de winst	311	290
<i>Winstverdeling:</i>		
Aanvullende betaling voor melk	124	287
Rente op ingebracht individueel kapitaal	3	3
Totale aanvullende betaling	127	290
<i>Toegevoegd aan eigen vermogen:</i>		
Reserve voor speciale doeleinden	123	-
Ingebracht individueel kapitaal	61	-
Totaal toegevoegd aan eigen vermogen:	184	-
Verdeelde winst	311	290

Winstverdeling 2019



* Op basis van de winst toegewezen aan eigenaren van Arla Foods amba

** Rente op ingebracht individueel kapitaal 0,02 EUR-cent/kg eigenaarmelk op basis van winst toegewezen aan eigenaren van Arla Foods amba

Winstverdeling

De voorgestelde aanvullende betaling over 2019 bedraagt EUR 127 miljoen, inclusief rente, overeenkomend met 1 EUR-cent/kg eigenaarmelk. De rente over de boekwaarde van ingebracht individueel kapitaal bedroeg EUR 3 miljoen. Het ingebrachte individuele kapitaal droeg in 2019 een rente van 1,44 procent.

Daarnaast is EUR 184 miljoen overgemaakt naar het eigen vermogen, opgesplitst voor een derde naar het individuele kapitaal (ingebracht individueel kapitaal), ten bedrage van EUR 61 miljoen, en voor twee derde naar het gemeenschappelijke kapitaal (reserve voor bijzondere doeleinden), ten bedrage van EUR 123 miljoen.

BALANS

(x EUR 1 miljoen)

	Noot	2019	2018*	Verandering
Activa				
Vaste activa				
Immateriële activa en goodwill	3.1	982	887	11%
Materiële vaste activa en gebruiksrechten	3.2	2.710	2.308	17%
Investerings in deelnemingen en joint ventures	3.3	468	439	7%
Latente belasting	5.1	43	30	43%
Pensioenbeleggingen	4.7	16	4	300%
Overige vaste activa		24	29	-17%
Total vaste activa		4.243	3.697	15%
Vlottende activa				
Voorraden	2.1	1.092	1.074	2%
Handelsdebiteuren	2.1	889	989	-10%
Derivaten	4.5	20	37	-46%
Overige vorderingen	2.1	240	254	-6%
Effecten	4.6	435	465	-6%
Kas- en kasequivalenten		187	119	57%
Totaal vlottende activa		2.863	2.938	-3%
Totaal activa		7.106	6.635	7%

(x EUR 1 miljoen)

	Noot	2019	2018*	Verandering
Passiva				
Eigen vermogen				
Gemeenschappelijk kapitaal		1.894	1.814	4%
Individueel kapitaal		498	456	9%
Overige componenten van het eigen vermogen		-72	-89	-19%
Voorgestelde aanvullende betaling aan eigenaren		127	290	-56%
Eigen vermogen toe te rekenen aan de eigenaren van Arla Foods amba		2.447	2.471	-1%
Aandeel derden		47	48	-2%
Totaal eigen vermogen		2.494	2.519	-1%
Verplichtingen				
Langlopende verplichtingen				
Pensioenverplichtingen	4.7	249	224	11%
Voorzieningen	3.4	23	17	35%
Latente belasting	5.1	81	84	-4%
Leningen	4.2	1.951	1.369	43%
Totaal langlopende verplichtingen		2.304	1.694	36%
Vlottende passiva				
Leningen	4.2	776	860	-10%
Handels- en overige schulden	2.1	1.158	1.169	-1%
Voorzieningen	3.4	9	11	-18%
Derivaten	4.5	86	85	1%
Belasting over het boekjaar		5	5	0%
Overige vlottende passiva		274	292	-13%
Totaal vlottende passiva		2.308	2.422	-6%
Total verplichtingen		4.612	4.116	12%
Totaal passiva		7.106	6.635	7%

* Niet aangepast voor implementatie van IFRS 16. Voor meer details zie noot 5.6.

EIGEN VERMOGEN

(x EUR 1 miljoen)

	Gemeenschappelijk kapitaal		Individueel kapitaal				Overige componenten van het eigen vermogen			Totaal vóór aandeel derden	Aandeel derden	Totaal eigen vermogen na aftrek aandeel derden
	Kapitaalrekening	Reserve voor speciale doeleinden	Ingebracht individueel kapitaal	Op levering gebaseerde eigendoms-certificaten	Geïnjectieerd individueel kapitaal	Aanvullende betaling	Reserve voor waardecorrectie van afdekkings-instrumenten	Reserve voor reële waarde via overig resultaat	Reserve voor wisselkoersaanpassingen			
Eigen vermogen per 1 januari 2019	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	2.471	48	2.519
Aanvullende betaling voor melk	-	-	-	-	-	124	-	-	-	124	-	124
Rente op ingebracht individueel kapitaal	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Reserve voor speciale doeleinden	-	123	-	-	-	-	-	-	-	123	-	123
Ingebracht individueel kapitaal	-	-	61	-	-	-	-	-	-	61	-	61
Aandeel derden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12
Netto winst	-	123	61	-	-	127	-	-	-	311	12	323
Overig resultaat	-39	-	-	-	-	-	-22	-2	41	-22	-	-22
Totaal resultaat	-39	123	61	-	-	127	-22	-2	41	289	12	301
Betalingen aan eigenaren	-	-	-11	-4	-9	-	-	-	-	-24	-	-24
Dividend aan houders van minderheidsbelangen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-15	-15
Aanvullende betaling over 2018	-	-	-	-	-	-289	-	-	-	-289	-	-289
Wisselkoersaanpassingen	-4	-	-1	-	6	-1	-	-	-	-	2	2
Totaal transacties met eigenaren	-4	-	-12	-4	-3	-290	-	-	-	-313	-13	-326
Eigen vermogen per 31 december 2019	885	1.009	271	68	159	127	-94	12	10	2.447	47	2.494
Eigen vermogen per 1 januari 2018	895	886	243	79	180	127	-75	17	-19	2.333	36	2.369
Aanvullende betaling voor melk	-	-	-	-	-	287	-	-	-	287	-	287
Rente op ingebracht individueel kapitaal	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Aandeel derden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	11
Netto winst	-	-	-	-	-	290	-	-	-	290	11	301
Overig resultaat	19	-	-	-	-	-	3	-3	-12	7	1	8
Totaal resultaat	19	-	-	-	-	290	3	-3	-12	297	12	309
Betalingen aan eigenaren	-	-	-17	-6	-15	-	-	-	-	-38	-	-38
Dividend aan houders van minderheidsbelangen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-12	-12
Verwerving van minderheidsbelangen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12
Aanvullende betaling over 2017	-	-	-	-	-	-121	-	-	-	-121	-	-121
Wisselkoersaanpassingen	14	-	-4	-1	-3	-6	-	-	-	-	-	-
Totaal transacties met eigenaren	14	-	-21	-7	-18	-127	-	-	-	-159	-	-159
Eigen vermogen per 31 december 2018	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	2.471	48	2.519

EIGEN VERMOGEN (VERVOLG)

Uitleg over het eigen vermogen

Componenten van het eigen vermogen die door de statuten worden gereguleerd, kunnen worden gesplitst in drie hoofdcategorieën: gemeenschappelijk kapitaal, individueel kapitaal en overige componenten van het eigen vermogen. De kenmerken van elke component worden hieronder toegelicht:

Gemeenschappelijk kapitaal

Gemeenschappelijk kapitaal wordt naar zijn aard niet aan individuele leden toegewezen en bestaat uit de kapitaalrekening en de reserve voor speciale doeleinden. De kapitaalrekening vormt een sterke basis voor het eigen vermogen van de coöperatie, waarbij de clause inzake niet-bijzondere waardevermindering, beschreven op pagina 70, waarborgt dat de rekening niet kan worden gebruikt voor betaling aan eigenaren. De reserve voor speciale doeleinden is een rekening die in buitengewone situaties kan worden gebruikt om eigenaren te compenseren voor verliezen of bijzondere waardeverminderingen die van invloed kunnen zijn op de voor uitkering in aanmerking komende winst. De bedragen die uit de jaarlijkse winstverdeling naar het gemeenschappelijke kapitaal worden overgedragen, worden op deze rekening verantwoord.

Individueel kapitaal

Individueel kapitaal is kapitaal dat aan elke eigenaar wordt toegewezen op basis van het geleverde melkvolume. Individueel kapitaal bestaat uit ingebracht individueel kapitaal, op levering gebaseerde eigendoms certificaten en geïnjecteerd individueel kapitaal. De op deze rekeningen geadmireerde bedragen worden, onder voorbehoud van goedkeuring door de Board of Representatives, uitbetaald wanneer eigenaren de coöperatie verlaten. De bedragen die in het kader van de jaarlijkse winstuitkering aan het ingebrachte indi-

viduele kapitaal worden toegevoegd, zijn rentedragend. De rekening voor de voorgestelde aanvullende betaling die zal worden uitgekeerd na de goedkeuring van het jaarverslag, is ook gekenmerkt als individueel kapitaal.

Overige componenten van het eigen vermogen

Overige componenten van het eigen vermogen bestaan uit rekeningen die door IFRS zijn voorgeschreven. Het gaat om reserves voor waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten, de reserve voor correcties van de reële waarde van bepaalde financiële activa en de reserve voor wisselkoersaanpassingen.

Aandeel derden

Aandeel derden omvat het aandeel van het groepsvermogen dat kan worden toegerekend aan houders van minderheidsbelangen in groepsvennootschappen.



Aandeel eigen vermogen 34 procent

In 2019 daalde het eigen vermogen met EUR 25 miljoen ten opzichte van het voorgaande jaar.

Verklaring overig resultaat

Overig resultaat omvat omzet en kosten, alsmede winsten en verliezen, die niet in de resultatenrekening worden opgenomen. Het gaat gewoonlijk om niet-gerealiseerde bedragen. Overig resultaat ten bedrage van netto EUR 22 miljoen negatief, toe te schrijven aan actuariële verliezen op pensioenverplichtingen, negatieve waardecorrecties op afdekkingsinstrumenten en positieve waardecorrecties op netto-activa uitgedrukt in vreemde valuta.

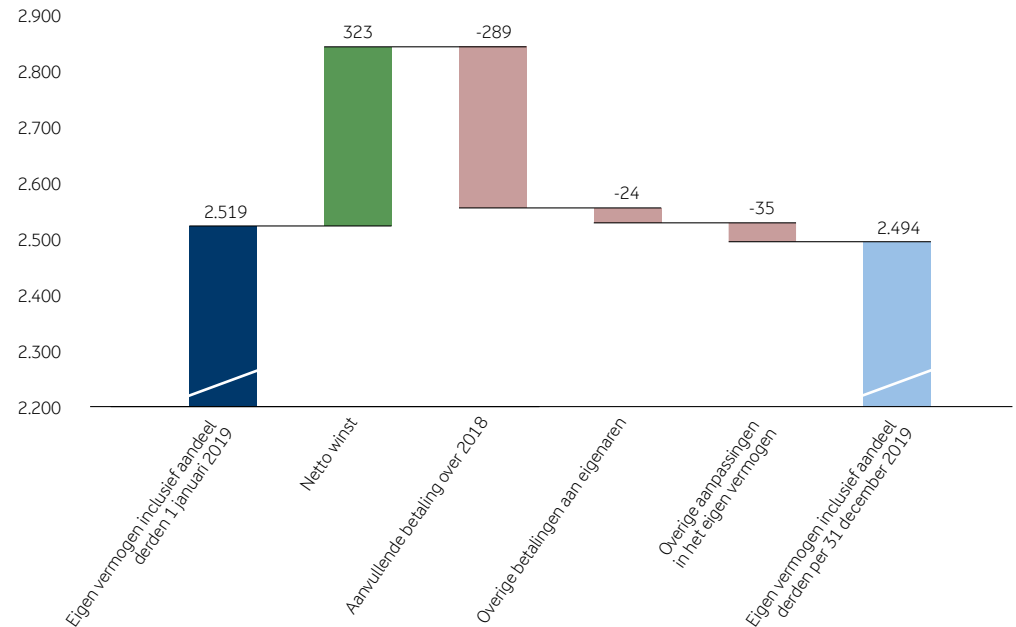
Betalingen aan en door eigenaren

In maart 2019 is een buitengewone aanvullende uitkering over 2018 van in totaal EUR 289 miljoen euro gedaan. Daarnaast werd EUR 24 miljoen euro uitgekeerd aan eigenaren die zich terugtrokken uit de coöperatie.

De Board of Directors stelt voor om in maart 2020 EUR 127 miljoen uit te keren als aanvullende betaling over 2019. Verder wordt verwacht dat in 2020 EUR 19 miljoen euro zal worden uitgekeerd aan eigenaren die zich uit de coöperatie terugtrekken. De ontwikkelingen rond eigenaren worden verder besproken op pagina 36.

Ontwikkeling eigen vermogen

(x EUR 1 miljoen)



EIGEN VERMOGEN (VERVOLG)

Bepalingen conform statuten en IFRS

Gemeenschappelijk kapitaal

Verantwoord in de *kapitaalrekening* zijn technische posten, zoals actuariële winsten of verliezen op toegezegd-pensioenregelingen, effecten van verkoop en verwerving van minderheidsbelangen in dochterondernemingen en wisselkoersverschillen in het bij eigenaren geplaatste eigen vermogen. Bovendien wordt de kapitaalrekening beïnvloed door overeengekomen bijdragen van nieuwe eigenaren van de coöperatie.

In de *reserve voor speciale doeleinden* wordt de jaarlijkse winsttoekenning aan het gemeenschappelijk kapitaal verantwoord. Deze kan, op voorstel van de Board of Directors, door de Board of Representatives worden toegepast voor de volledige of gedeeltelijke compensatie van materiële buitengewone verliezen of bijzondere waardeverminderingen overeenkomstig artikel 20.1, onder iii, van de statuten.

Individueel kapitaal

De componenten van het individuele kapitaal worden geregeld in artikel 20 van de statuten en in de algemene lidmaatschapsvoorwaarden.

Componenten van het eigen vermogen die zijn uitgegeven als *ingebracht individueel kapitaal* hebben betrekking op bedragen die in het kader van de jaarlijkse winstverdeling zijn uitgekeerd. De individuele saldi dragen een rente van CIBOR 12 maanden + 1,5 procent, die wordt goedgekeurd en uitbetaald samen met de aanvullende betaling in het kader van de jaarlijkse winstverdeling.

Op levering gebaseerde eigendomscertificaten

Zijn componenten van het eigen vermogen die zijn uitgegeven aan de oorspronkelijke Deense en Zweedse eigenaren. De uitgifte van deze instrumenten is in 2010 beëindigd.

Geïnjecteerd individueel kapitaal betreft componenten van het eigen vermogen die zijn uitgegeven in verband met coöperatieve fusies en wanneer nieuwe eigenaren tot de onderneming toetreden.

Saldi van op levering gebaseerde eigendomscertificaten en geïnjecteerde individuele kapitaalcomponenten dragen geen rente.

Saldi van ingebracht individueel kapitaal, op levering gebaseerde eigendomscertificaten en geïnjecteerd individueel kapitaal kunnen worden uitbetaald gedurende drie jaar na beëindiging van het lidmaatschap van Arla Foods amba in overeenstemming met de statuten, onder voorbehoud van de goedkeuring van de Board of Representatives. Saldi worden uitgedrukt in de valuta die relevant is voor het land waar eigenaren zijn geregistreerd. Aanpassingen voor verschillen door wisselkoersomrekening worden jaarlijks berekend; het effect hiervan wordt vervolgens naar de kapitaalrekening overgemaakt.

Voorgestelde aanvullende betalingen aan eigenaren worden afzonderlijk onder het eigen vermogen verantwoord totdat deze door de Board of Representatives worden goedgekeurd.

Overige componenten van het eigen vermogen

De reserve voor waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten omvat de reële-waardecorrectie van financiële derivaten die zijn geclassificeerd als en voldoen aan de voorwaarden voor het afdekken van toekomstige kasstromen wanneer de afgedekte transactie nog niet is gerealiseerd.

De reserve voor correcties van de reële waarden via overig resultaat bestaat uit de reële waardecorrecties van hypothecaire kredietobligaties die zijn geclassificeerd als financiële activa, gemeten tegen reële waarde via overig resultaat.

De reserve voor valuta-aanpassingen omvat verschillen die ontstaan bij het omrekenen van wisselkoersen van de jaarrekening van buitenlandse ondernemingen, inclusief waardecorrecties met betrekking tot activa en passiva die deel uitmaken van de netto-investering van de groep, en waardecorrecties in verband met afdekkingstransacties m.b.t. de netto-investering van de groep.

Clausule niet-bijzondere waardevermindering

Volgens de statuten mag Arla Foods amba geen betalingen doen aan eigenaren die de som van de kapitaalrekening en de aandelenrekeningen aantasten die door de wet en IFRS zijn voorgeschreven. De clausule niet-bijzondere waardevermindering wordt beoordeeld op basis van het meest recente jaarverslag dat in het kader van IFRS is gepresenteerd. Individuele kapitaalrekeningen en de reserve voor bijzondere doeleinden vallen niet onder de clausule niet-bijzondere waardevermindering.

Aandeel derden

Dochterondernemingen worden volledig opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Het aandeel van houders van minderheidsbelangen in de resultaten van het jaar en van het eigen vermogen in dochterondernemingen die niet volledig eigendom zijn, wordt opgenomen als onderdeel van respectievelijk de geconsolideerde resultaten en het eigen vermogen, maar wordt afzonderlijk vermeld.

Bij de eerste opname wordt het aandeel derden gewaardeerd tegen de reële waarde van het aandelenbelang of het evenredige aandeel in de reële waarde van de geïdentificeerde activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen onderneming. De waardering van het aandeel derden vindt plaats op transactiebasis.

KASSTROOM

(x EUR 1 miljoen)	Noot	2019	2018*
EBITDA		837	767
Aandeel in de resultaten van joint ventures en deelnemingen	3.3	-34	-29
Verandering in netto werkkapitaal	2.1	79	90
Wijziging in overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen		-37	-73
Terugname van overige operationele posten zonder effect op de kasstroom		16	-43
Ontvangen dividenden van joint ventures en deelnemingen		8	11
Betaalde rente		-69	-46
Ontvangen rente		3	1
Betaalde belastingen	5.1	-30	-29
Kasstroom uit operationele activiteiten		773	649
Investeringsactiviteiten			
Investeringsactiviteiten in immateriële vaste activa	3.1	-52	-55
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	3.2	-425	-383
Verkoop van materiële vaste activa	3.2	21	13
Operationele investeringsactiviteiten		-456	-425
Verkoop van financiële activa		37	44
Verwerving van ondernemingen	3.5	-168	-51
Verkoop van ondernemingen	3.5	16	-
Financiële investeringsactiviteiten		-115	-7
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-571	-432

(x EUR 1 miljoen)	Noot	2019	2018*
Financiering			
Aanvullende betaling over het vorige boekjaar		-289	-121
In- en uitstroom van eigen vermogen met betrekking tot individuele kapitaalinstrumenten		-24	-38
Dividend betaald aan houders van minderheidsbelangen		-15	-
Verkregen leningen, netto	4.2.c	295	5
Betaling van leaseschuld	4.2.c	-66	-
Betaling pensioenregelingen	4.2.c	-37	-37
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-136	-191
Netto kasstroom		66	26
Kas- en kasequivalenten per 1 januari		119	91
Wisselkoersaanpassing van liquide middelen		2	2
Kas- en kasequivalenten per 31 december		187	119
Vrije operationele kasstroom			
Kasstroom uit operationele activiteiten		773	649
Operationele investeringsactiviteiten		-456	-425
Vrije operationele kasstroom		317	224
Vrije kasstroom			
Kasstroom uit operationele activiteiten		773	649
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-571	-432
Vrije kasstroom		202	217

* Niet aangepast voor implementatie van IFRS 16. Voor meer details zie noot 5.6.

KASSTROOM (VERVOLG)



Sterke operationele kasstroom en toegenomen investeringen

De vrije operationele kasstroom is een maatstaf voor de hoeveelheid liquide middelen die wordt gegenereerd door normale bedrijfsactiviteiten. De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten verbeterde met 19 procent tot EUR 773 miljoen, vergeleken met EUR 649 miljoen vorig jaar. Het verbeterde netto werkkapitaal droeg netto met EUR 79 miljoen bij aan de kaspositie. Daarnaast verbeterde de kasstroom uit operationele activiteiten na de overstap naar de nieuwe boekhoudstandaard IFRS 16 (leasecontracten) met EUR 66 miljoen, als gevolg van de herclassificatie van leasebetalingen naar afschrijvingen en rente. Zie noot 5.6.

Na operationele investeringen van EUR 456 miljoen als gevolg van hogere kapitaaluitgaven, tegenover EUR 425 miljoen vorig jaar, eindigde de vrije operationele kasstroom op EUR 317 miljoen.

De vrije kasstroom is een maatstaf voor de hoeveelheid liquide middelen die wordt gegenereerd na investeringsactiviteiten. Als gevolg van onze investeringsactiviteiten, voornamelijk gerelateerd aan de overname van de kaasactiviteiten van Mondeléz International in het Midden-Oosten en Noord-Afrika, bedroeg de vrije kasstroom EUR 202 miljoen.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten was EUR 136 miljoen negatief. In het kader van de winstuitkering over 2018 werd een buitengewoon hoge aanvullende betaling van EUR 289 miljoen gedaan; daarnaast werden betalingen gedaan ten bedrage van EUR 24 miljoen aan individueel kapitaal, ten gunste van eigenaren die zich uit de onderneming terugtrokken.

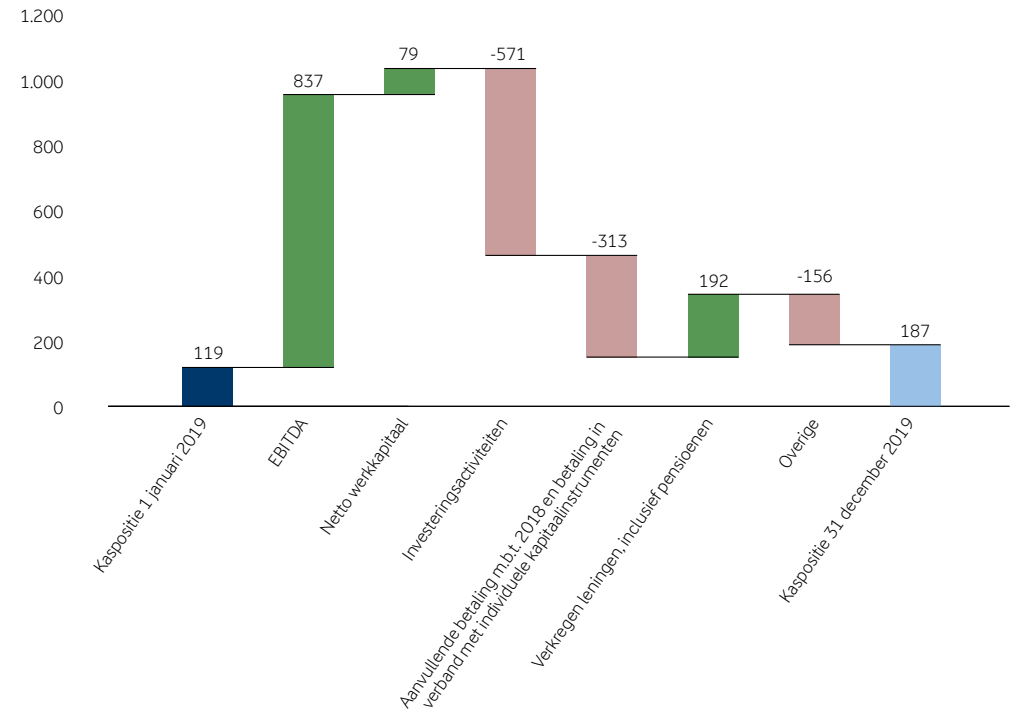
Het totaal aan kas- en kasequivalenten bedroeg op 31 december 2019 EUR 187 miljoen, tegen EUR 119 miljoen een jaar eerder.



Grondslagen

Het geconsolideerde kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode, waarbij de kasstroom uit operationele activiteiten wordt bepaald door aanpassing van de EBITDA voor de effecten van non-cash posten, zoals niet-uitgekeerde resultaten in joint ventures en deelnemingen, veranderingen in werkkapitaalposten en andere posten zonder cash-effect.

Ontwikkeling kasstroom (x EUR 1 miljoen)



ALGEMENE TOELICHTING

De volgende paragrafen bieden aanvullende informatie ter aanvulling op de primaire jaarrekening.

Basis voor de opstelling

Het jaarverslag is gebaseerd op de maandelijkse rapportageprocedures van de groep. Groepsentiteiten zijn verplicht te rapporteren volgens gestandaardiseerde boekhoudprincipes in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (internationale standaarden voor financiële verslaggeving, IFRS) zoals vastgesteld door de Europese Unie.

De informatie in het jaarverslag wordt gepresenteerd in de categorieën van soortgelijke posten in de jaarrekening, zoals vereist door IAS 1. Voor meer informatie over de opstelling en de toegepaste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zie noot 5.6.

Alternatieve prestatie maatstaven

De groep publiceert een aantal kritische prestatie-indicatoren (KPI's) als aanvulling op de financiële cijfers die worden berekend en gepresenteerd in overeenstemming met IFRS. Sommige van deze KPI's worden geclassificeerd als alternatieve prestatie maatstaven, met als belangrijkste de prestatieprijs.

Wij verwijzen naar noot 1.4 en de termenlijst op pagina 135-136 voor meer informatie over de prestatieprijs en andere alternatieve prestatie maatstaven.

Toepassing van materialiteit

Bij de opstelling van het jaarverslag ligt ons accent op het presenteren van informatie die van materieel belang wordt geacht voor onze stakeholders.

Informatie die IFRS vereist, is opgenomen in het jaarverslag, tenzij de informatie als niet van materieel belang wordt beschouwd voor de gebruikers van het jaarverslag. Materialiteit wordt echter niet toegepast voor posten waar openbaarmaking nodig is voor controledoel-einden.

Valutablootstelling

De financiële positie van de groep is in belangrijke mate blootgesteld aan vreemde valuta's, zowel als gevolg van transacties die worden uitgevoerd in andere valuta's dan de EUR als door de wisselkoersomrekening van de financiële rapportage van entiteiten die geen deel uitmaken

van de eurozone. De belangrijkste blootstelling heeft betrekking op financiële rapportage van entiteiten die het Britse pond (GBP) en de Zweedse kroon (SEK) als functionele valuta hanteren, en op transacties met betrekking tot de verkoop in Amerikaanse dollars (USD) of USD-gerelateerde valuta's. Zie noot 4.3.2 voor meer details.

Belangrijke boekhoudkundige schattingen en beoordelingen

Voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening van de groep moet het management boekhoudkundige schattingen maken en beoordelingen doen die van invloed zijn op de opname en waardering van de activa, passiva, baten en lasten van de groep. De schattingen en beoordelingen worden uitgevoerd op basis van historische ervaring en andere factoren. Deze zijn naar hun aard omgeven met onzekerheid en onvoorspelbaarheid, wat een aanzienlijk effect kan hebben op de in de geconsolideerde jaarrekening verantwoorde bedragen. De belangrijkste boekhoudkundige schattingen hebben betrekking op:

Meting van omzet en kortingen

De omzet wordt, na aftrek van kortingen, verantwoord wanneer goederen aan klanten worden overgedragen. Bij het meten van de opgebouwde kortingen en andere verkoopstimulansen worden schattingen toegepast. De meeste kortingen worden berekend aan de hand van de met de klant overeengekomen voorwaarden. Bij sommige klantrelaties is de uiteindelijke afwikkeling van de korting afhankelijk van toekomstige volumes, prijzen en andere stimulansen. Daardoor is er tot op zekere hoogte een element van onzekerheid met betrekking tot de exacte waarde. Zie Noot 1.1 voor meer details.

Waardering van goodwill

Bij de beoordeling van de gebruikswaarde van goodwill worden schattingen toegepast. Goodwill is niet onderhevig aan afschrijvingen, maar wordt jaarlijks getest op bijzondere waardeverminderingen (impairments). Bij de beoordeling van de verwachte toekomstige kasstroom en het vaststellen van disconteringspercentages worden belangrijke schattingen gemaakt. De

meerderheid van de goodwill heeft betrekking op activiteiten in het Verenigd Koninkrijk. Gezien de aanhoudende onzekerheid over mogelijke gevolgen van de Brexit zijn de verwachte kasstromen die de boekwaarde van goodwill dragen, inherent minder zeker. Zie Noot 3.1.1 voor meer details.

Beoordeling van de mate van invloed en classificatie van investeringen

De groep heeft belangrijke invloed via vertegenwoordiging in COFCO Dairy Holdings Limited en China Mengniu Dairy Company Limited. Op basis hiervan wordt de investering geclassificeerd als een deelneming. Zie Noot 3.3 voor meer details.

Waardering van voorraden

Bij het beoordelen van netto realiseerbare waarden van voorraden worden schattingen toegepast. Het belangrijkste is dat dit de beoordeling van de verwachte toekomstige marktprijzen en de kwaliteit van bepaalde producten binnen de categorie kaas omvat, waarvan sommige tot twee jaar moeten rijpen. Zie Noot 2.1 voor meer details.

Waardering van pensioenregelingen

Er worden beoordelingen toegepast bij het vaststellen van actuariële aannames, zoals het disconteringspercentage, verwachte toekomstige salarisverhogingen, inflatie en sterfte. De actuariële veronderstellingen variëren van land tot land, op basis van nationale economische en sociale omstandigheden. Ze worden vastgesteld met behulp van beschikbare marktgegevens en vergeleken met benchmarks om ervoor te zorgen dat ze jaarlijks consistent zijn en in overeenstemming met de beste praktijken. Zie Noot 4.7 voor meer details.

NOOT 1.1 OMZET



Hogere verkopen in internationale groeiemarkten en verbeterde merkposities

De omzet steeg met 1,0 procent tot EUR 10.527 miljoen, vergeleken met EUR 10.425 miljoen het voorgaande jaar, voornamelijk als gevolg van valuta-ontwikkelingen en fusies en overnames. De onderliggende stabiele omzet weerspiegelt een hogere omzet in de internationale groeiemarkten en meer verkopen van merkproducten in Europa, welke teniet gedaan werden door lagere volumes in minder winstgevendende private label-activiteiten. De verkoop van Arla Foods Ingredients groeide tegen de 10 procent.

De omzet in verband met strategische merken steeg met 5,1 procent, tegenover 3,1 procent vorig jaar, gestuwd door Arla®, Lurpak®, Puck® en andere ondersteunde merken. De prijzen daalden over het gehele jaar met 0,3 procent.

Europa is het grootste commerciële segment van Arla, dat 60,3 procent van de totale omzet vertegenwoordigt, tegenover 62,4 procent vorig jaar. De omzet van strategische merken in Europa groeide met 2,9 procent, met stijgingen die zich op alle markten voordeden. Het volume van merkproducten steeg tot 53,0 procent van de omzet, tegen 50,4 procent het voorgaande jaar. Ondanks hogere merk volumes daalde de omzet in Europa met EUR 154 miljoen, vanwege negatieve effecten van lagere verkoopvolumes van private label-producten, en in mindere mate door prijzen en valuta's. Deze ontwikkeling werd gedeeltelijk gecompenseerd door het volledige jaareffect van de overname van Yeo Valley Dairies Ltd. Verenigd Koninkrijk in 2018 en de afstoting van de resterende Allgäu-activiteiten in Duitsland.

Het internationale segment was goed voor 17,1 procent van de totale omzet, tegen 15,1 procent vorig jaar. De internationale strategische merk omzet vertegenwoordigde 82,7 procent van de omzet tegenover 85,0 procent vorig jaar. De internationale omzet steeg met EUR 226 miljoen, voornamelijk gestuwd door hogere volumes.

De internationale omzet werd positief beïnvloed door de overname van de kaasactiviteiten van Mondeléz International in het Midden-Oosten en Noord-Afrika, en valutabewegingen, voornamelijk als gevolg van de ontwikkeling van de Amerikaanse dollar.

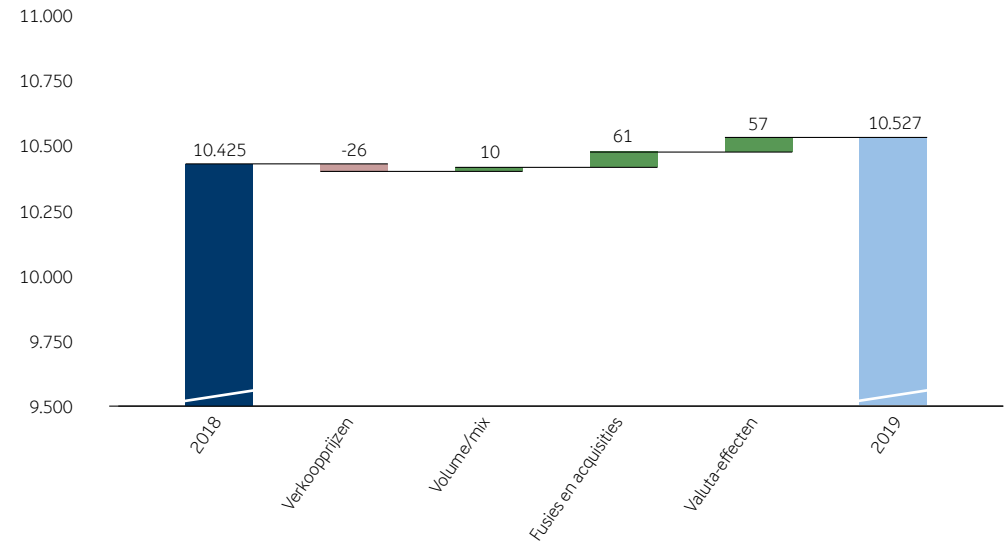
Arla Foods Ingredients was goed voor 7,1 procent van de totale omzet, vergeleken met 6,3 procent vorig jaar. De omzet steeg door hogere verkoop van producten met meer toegevoegde waarde binnen het ingrediëntensegment, hogere prijzen en het volledige jaareffect van de overname van het resterende aandeel van 50 procent van Arla Foods Ingredients S.A., Argentinië in 2018.

Het handels- en overige segment vertegenwoordigde 15,8 procent van de totale omzet en daalde met 1,7 procent tot EUR 1.662 miljoen tegenover EUR 1.690 miljoen vorig jaar.

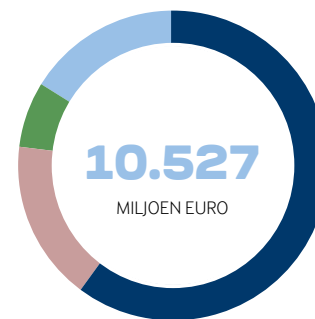
Fusies en overnames, waaronder de aankoop van de kaasactiviteiten van het Kraft-merk in het Midden-Oosten en Noord-Afrika en de afstoting van de resterende Allgäu-activiteiten in Duitsland, beide in 2019, in combinatie met het volledige jaareffect van overnames in 2018, droegen bij tot een omzetstijging van EUR 61 miljoen.

De totale omzet werd positief beïnvloed door wisselkoersontwikkelingen van EUR 57 miljoen, voornamelijk veroorzaakt door de Amerikaanse dollar.

Ontwikkeling van de omzet (x EUR 1 miljoen)

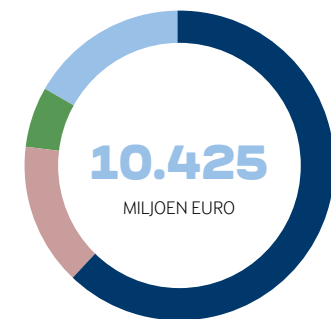


Omzet gesplitst naar commercieel segment, 2019



■ Europa 60%
■ Internationaal 17%
■ Arla Foods Ingredients 7%
■ Handel en overige verkopen 16%

Omzet gesplitst naar commercieel segment, 2018



■ Europa 62%
■ Internationaal 15%
■ Arla Foods Ingredients 6%
■ Handel en overige verkopen 17%

NOOT 1.1 OMZET(VERVOLG)

Tabel 1.1.a Omzet gesplitst per land (x EUR 1 miljoen)	2019	2018	Aandeel van de omzet in 2019
Verenigd Koninkrijk	2.716	2.725	26%
Zweden	1.464	1.481	14%
Duitsland	1.343	1.447	13%
Denemarken	1.054	1.094	10%
Nederland	507	507	5%
China	331	276	3%
Finland	324	320	3%
Saudi-Arabië	282	244	3%
België	211	240	2%
Verenigde Staten	176	171	2%
Overige landen*	2.119	1.920	19%
Totaal	10.527	10.425	

*Overige landen zijn onder andere Oman, Canada, Verenigde Arabische Emiraten, Spanje, Frankrijk en Australië

Tabel 1.1.a geeft inzicht in de totale omzet per land en omvat alle verkopen die plaatsvinden in de betreffende landen, ongeacht de organisatiestructuur. Daarom zijn de cijfers niet te vergelijken met ons overzicht van commerciële segmenten op pagina 23 tot en met 28.

Tabel 1.1.b Omzet gesplitst per merk (x EUR 1 miljoen)	2019	2018
Arla®**	3.033	2.875
Lurpak®**	588	561
Puck®**	363	352
Castello®**	179	179
Drankenmerken op basis van melk**	207	187
Overige ondersteunde merken	452	437
Arla Foods Ingredients	710	652
Niet-strategische merken en overige	4.995	5.182
Totaal	10.527	10.425

**Opgenomen in de omzet strategische merken



Grondslagen

De volledige omzet is afkomstig uit contracten met klanten voortvloeiend uit de productie en overdracht van zuivelproducten in verschillende productcategorieën en in verschillende geografische regio's. De omzet per commercieel segment of markt is gebaseerd op de interne financiële rapportagepraktijken van de groep.

De omzet wordt verantwoord in de resultatenrekening wanneer aan de prestatieplichting is voldaan en wanneer alle verplichtingen in het contract zijn vervuld. Dit wordt gedefinieerd als het moment waarop de beschikking over de producten aan de koper is overgedragen, het bedrag van de omzet betrouwbaar kan worden gemeten en de inning waarschijnlijk is. De overdracht van beschikking aan klanten vindt plaats volgens internationale leveringsvoorwaarden, d.w.z. Incoterms, en kan variëren afhankelijk van de klant of specifieke branche.

De omzet omvat gefactureerde verkopen gedurende het jaar, onder aftrek van klantspecifieke betalingen, zoals verkoopkortingen, contante kortingen, noteringskosten, promoties, BTW en invoerrechten. Contracten met klanten kunnen verschillende soorten kortingen bevatten. Ervaring vanuit het verleden wordt gebruikt om kortingen te schatten, om de omzet correct te verantwoorden.

Bovendien wordt de omzet alleen verantwoord wanneer het zeer waarschijnlijk is dat er geen materiële terugboeking van het omzetbedrag zal plaatsvinden. Dit is over het algemeen het geval wanneer de beschikking over het product wordt overgedragen aan de klant, ook rekening houdend met het niveau van de kortingen.

De overgrote meerderheid van alle contracten heeft korte betalingstermijnen met een gemiddelde van 35 dagen. Daarom is een aanpassing van de transactieprijs vanwege een financieringscomponent in de contracten met klanten niet vereist.



Onzekerheden en schattingen

De omzet wordt, na aftrek van kortingen, verantwoord wanneer goederen aan klanten worden overgedragen. Bij het meten van de opbouw van kortingen en andere verkoopstimulansen worden schattingen toegepast. De meeste kortingen worden berekend aan de hand van de met de klant overeengekomen voorwaarden. Bij sommige klantrelaties is de uiteindelijke afwikkeling van de korting afhankelijk van toekomstige volumes en prijzen, alsmede van andere stimulansen. Daardoor is er een element van onzekerheid bij het schatten van de exacte waarde.

Aangezien de belangrijkste activiteit van Arla de verkoop van verse zuivelproducten is, komen retouren van goederen zelden voor en deze vereisen daarom geen specifieke vermelding in de boekhouding.

Op basis van de huidige melkprijs heeft Arla voor 2020 contractueel ongeveer EUR 219 miljoen omzet veilig gesteld in verband met de verkoop van rauwe melk en ongeveer 119 miljoen EUR voor 2021 en later.

NOOT 1.2 BEDRIJFSKOSTEN



Calcium levert kostenbesparingen op

De bedrijfskosten bedroegen EUR 10.130 miljoen en lagen daarmee globaal op hetzelfde niveau als vorig jaar.

De productiekosten daalden met 0,2 procent tot EUR 8.325 miljoen vergeleken met EUR 8.341 miljoen vorig jaar. Exclusief de kosten voor rauwe melk daalden de productiekosten tot EUR 3.499 miljoen, tegen EUR 3.534 miljoen vorig jaar. Ondanks een toegenomen focus op de verkoop van merkproducten, resulterend in een volume/mix-effect van EUR 57 miljoen aan additionele kosten, hebben Calcium-initiatieven geleid tot besparingen binnen de productie. Zie pagina 17-18 voor meer informatie over Calcium. Vanwege de stijgende melkprijzen stegen de voorraden met EUR 11 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Ten slotte stegen de productiekosten met EUR 30 miljoen als gevolg van fusies en overnames.

De verkoop- en distributiekosten stegen met 4,0 procent tot EUR 1.416 miljoen tegen EUR 1.362 miljoen vorig jaar, voornamelijk door hogere transport- en salariskosten, die deels gecompenseerd werden door lagere marketingkosten. De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen EUR 66 miljoen, tegen EUR 47 miljoen vorig jaar. Daarnaast werd een bedrag van EUR 13 miljoen in verband met ontwikkelingsactiviteiten gekapitaliseerd.

De beheerskosten daalden met 7,8 procent tot EUR 389 miljoen vergeleken met EUR 422 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van kostenbeheersing en eenmalige posten in 2018.

Kosten van rauwe melk

De kosten van rauwe melk stegen tot EUR 4.826 miljoen tegen EUR 4.807 miljoen in 2018. De stijging was het gevolg van hogere gemiddelde vooruit betaalde melkprijzen aan eigenaren, gecompenseerd door lagere volumes van overige ingekochte melk.

Eigenaarmelk

De kosten voor eigenaarmelk stegen met EUR 32 miljoen. De gemiddelde vooraf betaalde melkprijs deed de kosten met EUR 54 miljoen toenemen, terwijl deze door iets lagere volumes met EUR 22 miljoen daalden.

Overige melk

De kosten van overige melk daalden met EUR 13 miljoen als gevolg van lagere volumes. Overige melk bestaat uit speciale melk en overige contractmelk die is verworven om aan de lokale marktvrage te voldoen.

Personeelskosten en FTE's

De personeelskosten stegen met 2,4 procent tot EUR 1.276 miljoen, tegen EUR 1.246 miljoen vorig jaar. De personeelskosten stegen als gevolg van extra FTE's door de overname van nieuwe entiteiten, het zelf uitvoeren van transportactiviteiten, inflatie en als gevolg van nieuwe uitgangspunten voor vakantiegeld in Denemarken.

De personeelskosten binnen de productie, alsmede verkoop en distributie stegen respectievelijk met 2,7 procent en 7,3 procent, terwijl de personeelskosten in het beheer met 6,1 procent daalden. Het totale aantal FTE's daalde tot 19.174 ondanks aanzienlijke uitbreidingen en overnames bij International en Arla Foods Ingredients.

Marketingkosten

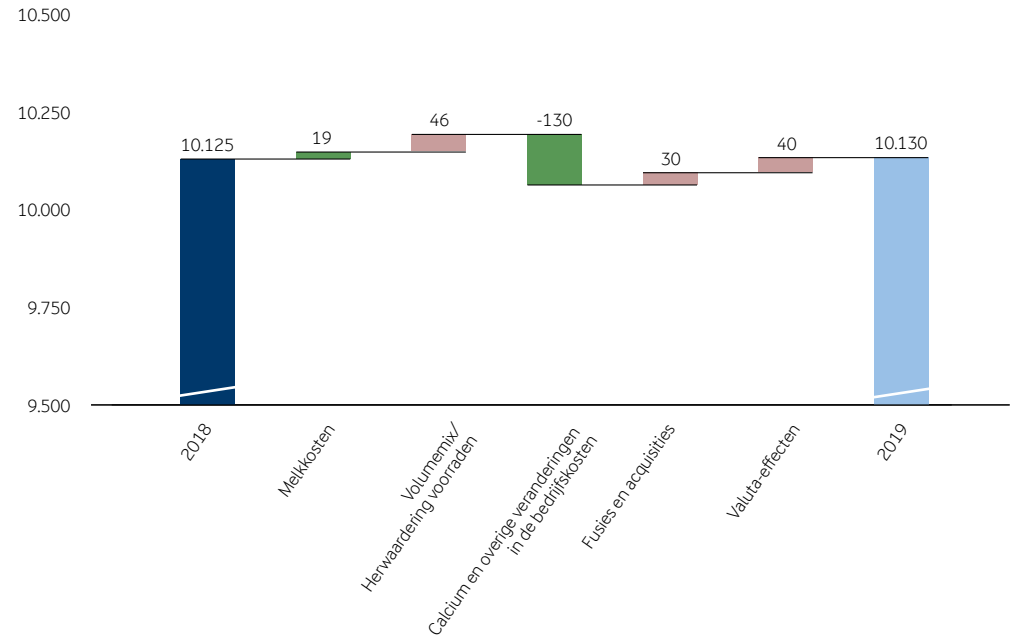
De marketingkosten daalden met 4,9 procent tot EUR 250 miljoen, tegen EUR 263 miljoen vorig jaar. Voortdurende focus op efficiëntieverbeteringen, mogelijk gemaakt door het transformatie- en efficiëntieprogramma Calcium, waaronder insourcen en opschalen van 'The Barn', onze interne content studio, stelde ons in staat om de uitgaven te verminderen. Belangrijke marketingprestaties waren de voortdurende vitalisering van het merk Arla door middel van 'Innerlijke kracht', de lancering van Lurpak® Butterbox in het Verenigd Koninkrijk en het bereiken van de mijlpaal van EUR 500 miljoen inzake digitale betrokkenheid een jaar eerder dan gepland. Zie pagina 22 voor meer details.

Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen

De afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen stegen met 18,7 procent tot EUR 431 miljoen, vergeleken met EUR 363 miljoen vorig jaar. Dit was voornamelijk het gevolg van de implementatie van de nieuwe boekhoudstandaard IFRS 16 in verband met leasing en een hoger investeringsniveau.

Ontwikkeling van de bedrijfskosten

(x EUR 1 miljoen)



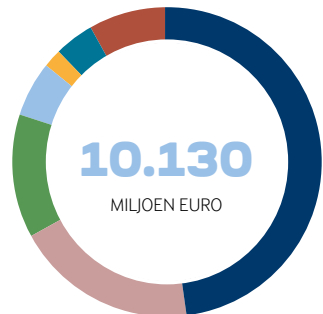
NOOT 1.2 BEDRIJFSKOSTEN (VERVOLG)

Tabel 1.2.a Bedrijfskosten gesplitst naar functie en soort
(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018*
Productiekosten	8.325	8.341
Verkoop- en distributiekosten	1.416	1.362
Beheerskosten	389	422
Totaal	10.130	10.125
<i>Specificatie:</i>		
Tabel 1.2.b Gewogen rauwe melk	4.826	4.807
Overige productiematerialen**	1.911	1.945
Personeelskosten	1.276	1.246
Transportkosten	570	560
Marketingkosten	250	263
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	431	363
Overige kosten***	866	941
Totaal	10.130	10.125

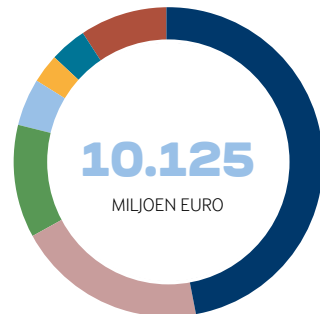
**Overige productiematerialen omvatten verpakkingen, additieven, verbruiksartikelen en wijzigingen in de voorraad
***Overige kosten betreffen voornamelijk onderhoud, nutsvoorzieningen en IT

Kosten gesplitst naar soort, 2019



- Gewogen rauwe melk 48%
- Overige productiematerialen* 19%
- Personeelskosten 13%
- Transportkosten 6%
- Marketingkosten 2%
- Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen 4%
- Overige kosten** 8%

Kosten gesplitst naar soort, 2018



- Gewogen rauwe melk 47%
- Overige productiematerialen* 20%
- Personeelskosten 12%
- Transportkosten 5%
- Marketingkosten 3%
- Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen 4%
- Overige kosten** 9%

Tabel 1.2.b Gewogen rauwe melk

	2019		2018	
	Gewogen in miljoen kg	x EUR 1 miljoen	Gewogen in miljoen kg	x EUR 1 miljoen
Eigenaarmelk	12.382	4.318	12.446	4.286
Overige melk	1.323	508	1.457	521
Totaal	13.705	4.826	13.903	4.807

Tabel 1.2.c Personeelskosten
(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Lonen, salarissen en bezoldiging	1.089	1.055
Pensioenen - beschikbare premieregelingen	79	74
Pensioenen - toegezegd-pensioenregelingen	3	11
Overige kosten voor sociale zekerheid	105	106
Totale personeelskosten	1.276	1.246
Personeelskosten hebben betrekking op:		
Productiekosten	722	703
Verkoop- en distributiekosten	355	331
Beheerskosten	199	212
Totale personeelskosten	1.276	1.246
Gemiddeld aantal medewerkers op fulltime basis	19.174	19.190

Tabel 1.2.d Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen
(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018*
Immateriële activa, amortisaties	64	57
Materiële vaste activa, inclusief gebruiksrechten, en afschrijvingen	367	306
Totaal afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	431	363
<i>Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op:</i>		
Productiekosten	310	277
Verkoop- en distributiekosten	74	40
Beheerskosten	47	46
Totaal afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	431	363

* Niet aangepast voor implementatie van IFRS 16. Voor meer details zie noot 5.6.

NOOT 1.2 BEDRIJFSKOSTEN (VERVOLG)



Grondslagen

Productiekosten

De productiekosten omvatten directe en indirecte kosten in verband met de productie, waaronder volumeschommelingen van de voorraad en de bijbehorende herwaardering van de voorraad. Directe kosten omvatten de aankoop van melk van eigenaren, inkomende transportkosten, verpakkingen, additieven, verbruiksartikelen, energie en variabele salarissen die rechtstreeks verband houden met de productie. Indirecte kosten omvatten overige kosten in verband met de productie van goederen, inclusief afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op productiegerelateerd materiaal en overige kosten in verband met de toeleveringsketen. De aankoop van melk van melkveehouders wordt gedurende de verslagperiode tegen vooraf betaalde prijzen verantwoord en omvat derhalve niet de aanvullende betaling, die wordt geclassificeerd

als uitkeringen aan eigenaren, en die rechtstreeks in het eigen vermogen wordt verwerkt.

Verkoop- en distributiekosten

Kosten in verband met verkooppersoneel, afschrijving van vorderingen, sponsoring, onderzoek en ontwikkeling, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen als verkoop- en distributiekosten. Verkoop- en distributiekosten omvatten marketingkosten in verband met investeringen in de merken van de groep en omvatten de ontwikkeling van marketingcampagnes, reclame, tentoonstellingen, sponsoring en overige kosten.

Beheerskosten

Beheerskosten hebben betrekking op beheer en administratie, inclusief administratief personeel, kantoorgebouwen en kantoorkosten, alsmede afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

NOOT 1.3 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN



Positieve ontwikkeling van valutakoersen resulteerde in een negatief afdekkingseffect

De netto overige bedrijfskosten bedroegen EUR 25 miljoen, vergeleken met netto overige bedrijfsinkomsten van EUR 75 miljoen vorig jaar. De verslechtering is toe te schrijven aan negatieve effecten van afdekkingsactiviteiten als gevolg van positieve valutaontwikkelingen, voornamelijk voor de Amerikaanse dollar. In 2018 hadden de beslechting van geschillen en de verantwoordiging van een herwaarderingswinst uit stapsgewijze verwerving van entiteiten een positief effect van EUR 76 miljoen. Andere posten omvatten het nettoresultaat van de verkoop van overtollige energie en effecten van andere posten die geen deel uitmaken van de reguliere zuivelactiviteiten.



Grondslagen

Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten bestaan uit posten buiten de reguliere zuivelactiviteiten. Het omvat posten zoals winsten en verliezen in verband met de beslechting van geschillen, herwaarderingswinsten uit stapsgewijze verwerving van entiteiten, het nettoresultaat uit financiële afdekkingsactiviteiten en het nettoresultaat uit de productie en verkoop van energie uit onze biogasinstallaties. Bovendien omvat het winsten en verliezen uit de verkoop van vaste activa die niet langer in onze zuivelactiviteiten worden gebruikt.

Tabel 1.3 Overige bedrijfsopbrengsten, netto

(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Overige bedrijfsopbrengsten	39	118
Overige bedrijfskosten	-64	-43
	-25	75
<i>Specificatie:</i>		
Beslechting van juridische geschillen	-	47
Herwaarderingswinst uit stapsgewijze verwerving van entiteiten	-	29
Effect van afdekkingsactiviteiten, netto	-30	-5
Overige posten, netto	5	4
Totale overige bedrijfsopbrengsten, netto	-25	75

NOOT 1.4 PRESTATIEPRIJS



Concurrerende prestatieprijs ondersteund door besparingen dankzij Calcium

Een belangrijke maatstaf voor de algehele prestaties van Arla is de prestatieprijs. Deze meet de toegevoegde waarde voor elke kilogram melk die door onze melkveehouders wordt geleverd. De prestatieprijs wordt berekend als de gestandaardiseerde vooruit betaalde

melkprijs, die inbegrepen is in de productiekosten, plus het aandeel van Arla Foods amba in de winst over het jaar, gedeeld door het gewogen melkvolume in 2019. De prestatieprijs bedroeg 36,6 EUR-cent/kg eigenaarmelk, tegen 36,4 EUR-cent/kg eigenaarmelk vorig jaar.

Tabel 1.4 Prestatieprijs

	2019			2018		
	x EUR 1 miljoen	Volume in miljoenen kilogrammen	EUR-cent/kg	x EUR 1 miljoen	Volume in miljoenen kilogrammen	EUR-cent/kg
Eigenaarmelk	4.318	12.382	34,9	4.286	12.446	34,4
Aanpassing tot standaardmelk (4,2% vet, 3,4% eiwit)			-0,8			-0,3
Winst toekomstend aan Arla Foods amba	311		2,5	290		2,3
Totaal		12.382	36,6		12.446	36,4

NOOT 2.1 NETTO WERKKAPITAAL



Netto werkkapitaalpositie verbeterd

Het netto werkkapitaal daalde met EUR 71 miljoen tot EUR 823 miljoen, wat een verbetering vertegenwoordigt van 7,9 procent ten opzichte van vorig jaar. Gecorrigeerd voor fusies en overnames en valuta-effecten bedroeg de toename van liquide middelen vanuit het netto werkkapitaal EUR 109 miljoen. Deze positieve ontwikkeling was het gevolg van de voortdurende inspanningen van Arla om het netto werkkapitaal te optimaliseren, inclusief initiatieven zoals een toenemend gebruik van mondiale inkoopovereenkomsten, verbeterde betalingsvoorwaarden en het gebruik van financieringsprogramma's met onze klanten en leveranciers. In totaliteit verbeterde het netto werkkapitaal, gemeten in dagen op basis van een voortschrijdend driemaandsgemiddelde, met 1,8 dagen ten opzichte van vorig jaar.

Exclusief de schulden in verband met eigenaarmelk daalde het netto werkkapitaal met EUR 103 miljoen.

Voorraden

De voorraden stegen met EUR 18 miljoen tot EUR 1.092 miljoen, vergeleken met EUR 1.074 miljoen vorig jaar. Exclusief effecten van wisselkoersen en fusies & overnames daalden de voorraden met EUR 13 miljoen. Een combinatie van voorraadbeheer in de gehele onderneming en stabiele melkprijzen leidde ertoe dat de voorraden globaal in overeenstemming zijn met vorig jaar.

Handelsdebiteuren

De handelsdebiteuren daalden met EUR 100 miljoen tot EUR 889 miljoen, vergeleken met EUR 989 miljoen vorig jaar. Exclusief effecten van wisselkoersen en fusies & overnames daalden de handelsdebiteuren met EUR 115 miljoen. De daling werd gestimuleerd doordat gebruik werd gemaakt van financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen die klanten aanboden, alsmede factoringprogramma's voor specifieke klanten. De groep maakte gebruik van deze programma's om de liquiditeit te beheren en het kredietrisico op handelsdebiteuren te verminderen.

Het beheer van kredietrisico's op handelsdebiteuren is vastgelegd in groepsbrede beleidslijnen. Kredietlimieten

worden vastgesteld op basis van de financiële positie van de klant en de huidige marktomstandigheden. De klantenportefeuille is gediversifieerd in termen van geografie, bedrijfstak en klantgrootte. In 2019 werd de groep niet zeer sterk blootgesteld aan kredietrisico's bij belangrijke individuele klanten, maar aan het algemene kredietrisico in de retailsector. Lees meer over kredietrisico in noot 4.3.5.

Historisch gezien waren de bedragen die als oninbaar werden afgeschreven relatief laag, wat ook in 2019 het geval was. In de resultatenrekening werd EUR 6 miljoen opgenomen als een verlies dat voortvloeide uit dubieuze vorderingen, vergeleken met EUR 2 miljoen euro vorig jaar.

Handels- en overige schulden

De handels- en overige schulden bedroegen EUR 1.158 miljoen, tegen EUR 1.169 miljoen vorig jaar. De voortzetting van het gebruik van wereldwijde contracten, de focus op betalingsvoorwaarden en het gebruik van financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen hebben ertoe geleid dat de handels- en overige schulden in lijn zijn met vorig jaar.

Een aantal strategische leveranciers van Arla participeert in financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen, waarbij de financieringsverstrekker voor de toeleveringsketen en aanverwante financiële instellingen als financieringspartners fungeren. Wanneer leveranciers aan deze programma's deelnemen, heeft de leverancier naar eigen inzicht en flexibiliteit de mogelijkheid om vervroegde betaling te ontvangen van de financieringspartner op basis van facturen die naar Arla zijn verzonden. Vereist is ook dat Arla de levering van de goederen of diensten heeft erkend en goedgekeurd, en onherroepelijk heeft toegezegd om de factuur op de vervaldatum via de financieringspartner te betalen. De regeling van vervroegde betaling is een exclusieve transactie tussen de leverancier en de financieringspartner voor de toeleveringsketen.

De verplichting van Arla, in de vorm van de factuur, wordt tot de vervaldatum opgenomen onder de

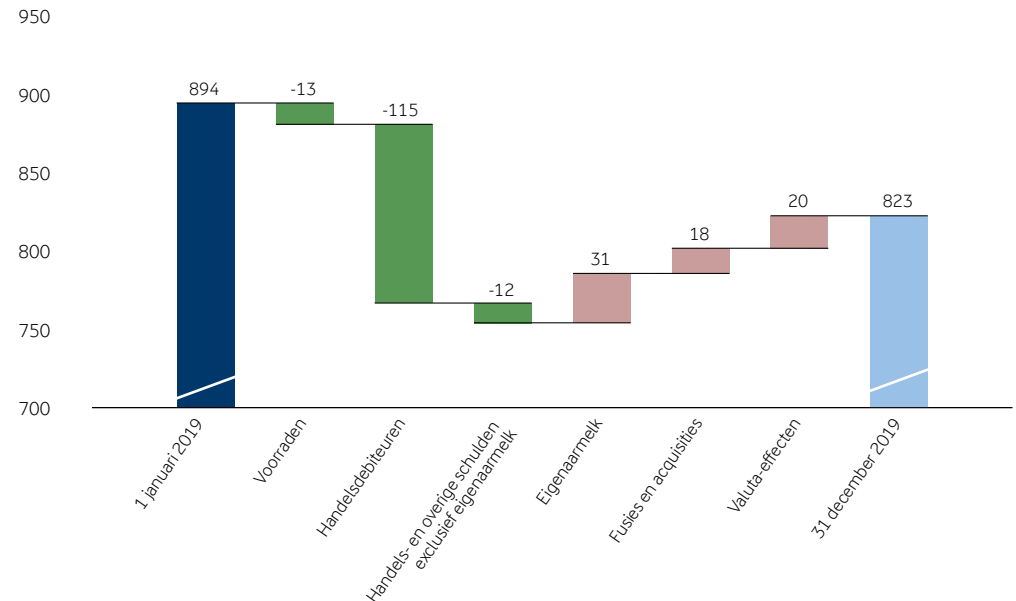
handels- en overige schulden. Het programma is een van de vele onderdelen in de algehele relatie tussen strategische leveranciers en Arla om de kaspositie voor beide partijen te verbeteren. Uitgebreide betalingsvoorwaarden zijn niet opgenomen in de programma's zelf, maar rechtstreeks met leveranciers overeengekomen. Het liquiditeitsrisico voor Arla bij beëindiging van de programma's is beperkt. De betalingstermijnen voor leveranciers die deelnemen aan de programma's bedragen niet meer dan 180 dagen. Het gebruik van financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen lag op hetzelfde niveau als vorig jaar en had geen significante invloed op het netto werkkapitaal ten opzichte van het voorgaande jaar.

Overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen

De overige vorderingen daalden met EUR 14 miljoen tot EUR 240 miljoen, vergeleken met EUR 254 miljoen vorig jaar. Overige vorderingen omvatten, maar zijn niet beperkt tot, BTW-vorderingen, deposito's en subsidies.

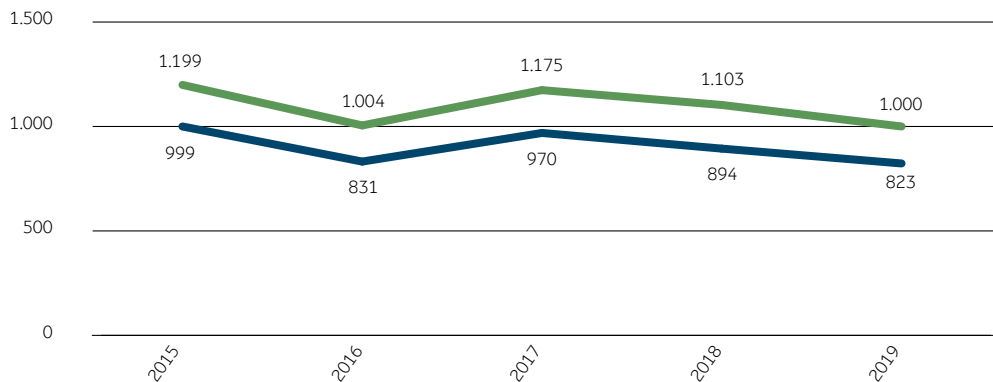
Overige kortlopende schulden daalden met EUR 38 miljoen tot EUR 254 miljoen, vergeleken met EUR 292 miljoen vorig jaar. Overige kortlopende schulden omvatten HR-gerelateerde schulden van EUR 174 miljoen.

Ontwikkeling in netto werkkapitaal (x EUR 1 miljoen)



NOOT 2.1 NETTO WERKKAPITAAL (VERVOLG)

Netto werkkapitaal (x EUR 1 miljoen)



■ Netto werkkapitaal exclusief schulden in verband met eigenaarmelk
■ Netto werkkapitaal

Tabel 2.1.a Netto werkkapitaal (x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Voorraden	1.092	1.074
Handelsdebiteuren	889	989
Handels- en overige schulden	-1.158	-1.169
Netto werkkapitaal	823	894

Tabel 2.1.b Voorraden (x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Voorraad vóór afboekingen	1.112	1.099
Afboekingen	-20	-25
Totaal voorraden	1.092	1.074
Grondstoffen en verbruiksartikelen	279	260
Onderhanden werk	339	332
Gereed product en goederen bestemd voor wederverkoop	474	482
Totaal voorraden	1.092	1.074

Tabel 2.1.c Handelsdebiteuren (x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Handelsdebiteuren vóór voorziening voor verwachte verliezen	904	1.000
Voorziening voor verwachte verliezen	-15	-11
Totaal handelsdebiteuren	889	989

Tabel 2.1.d Handelsdebiteuren naar looptijd (x EUR 1 miljoen)

	2019		2018	
	Bruto boek-waarde	Verwacht verlies-percentage	Bruto boek-waarde	Verwacht verlies-percentage
Niet achterstallig	703	0%	808	0%
Achterstallig, minder dan 30 dagen	130	0%	131	0%
Achterstallig, tussen 30 en 89 dagen	39	5%	33	3%
Achterstallig, meer dan 90 dagen	32	41%	28	29%
Totaal handelsdebiteuren	904		1.000	

Historisch gezien, liggen de daadwerkelijke verliezen op saldi die nog niet verschuldigd zijn of minder dan 30 dagen achterstallig zijn, op minder dan 1 procent.

NOOT 2.1 NETTO WERKKAPITAAL (VERVOLG)



Grondslagen

Voorraden

Voorraden worden gemeten tegen de laagste van kostprijs of netto realiseerbare waarde, berekend op basis van first-in, first-out. De netto realiseerbare waarde wordt vastgesteld met inachtneming van de verhandelbaarheid van de voorraad en een schatting van de verkoopprijs, onder aftrek van kosten die nog moeten worden gemaakt om de producten gereed voor verkoop te maken en kosten die moeten worden gemaakt om de verkoop te realiseren.

De kosten van grondstoffen, verbruiksgoederen en commerciële goederen zijn inclusief de inkoopprijs plus leveringskosten. De vooruit betaalde prijs aan eigenaren van Arla wordt gehanteerd als de inkoopprijs van eigenaarmelk.

De kosten van onderhanden werk en gereed product omvatten ook een evenredig aandeel in de indirecte kosten, inclusief afschrijvingen, op basis van de normale bedrijfs capaciteit van de productiefaciliteiten.

Handelsdebiteuren

Handelsdebiteuren worden opgenomen tegen het gefactureerde bedrag minus verwachte verliezen in overeenstemming met de vereenvoudigde aanpak voor bedragen die als oninbaar worden beschouwd (geamortiseerde kosten). Verwachte verliezen worden gemeten als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte kasstroom.

Verwachte verliezen worden beoordeeld op grote individuele debiteuren of in groepen op portefeuilleniveau, op basis van het leeftijds- en looptijdprofiel van de vorderingen en historische verliescijfers. Berekende verwachte verliezen worden gecorrigeerd voor specifieke significante negatieve ontwikkelingen in geografische gebieden.

Handels- en overige schulden

Handelsschulden worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, wat meestal overeenkomt met de gefactureerde bedragen.

Overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen

Overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, die gewoonlijk overeenkomen met het nominale bedrag.



Onzekerheden en schattingen

Voorraden

De Groep gebruikt maandelijkse standaardkosten om de voorraad te berekenen en herziet alle indirecte productiekosten ten minste eenmaal per jaar. De standaardkosten worden ook herzien indien zij wezenlijk afwijken van de werkelijke kosten van het afzonderlijke product. Een belangrijk onderdeel van de standaardkostenberekening wordt gevormd door de kosten van rauwe melk van melkveehouders. Dit wordt bepaald aan de hand van de gemiddelde vooraf betaalde melkprijs die overeenkomt met de productiedatum van de voorraad.

Indirecte productiekosten worden berekend op basis van relevante veronderstellingen met betrekking tot de bezettingsgraad, de productietijd en andere factoren die het afzonderlijke product kenmerken.

De beoordeling van de netto realiseerbare waarde vereist een oordeel, met name met betrekking tot de schatting van de verkoopprijs van bepaalde kaasvoorraden met lange rijpingstijden, en bulkproducten die op Europese of mondiale grondstoffenmarkten worden verkocht.

Handelsdebiteuren

De berekening van verwachte verliezen is gebaseerd op een wiskundige berekening, inclusief verschillende parameters, bijvoorbeeld aantal achterstallige dagen, gecorrigeerd voor significante negatieve ontwikkelingen in bepaalde geografische gebieden.

De financiële onzekerheid in verband met de voorziening voor verwachte verliezen wordt gewoonlijk als beperkt beschouwd. Als het vermogen van een klant om te betalen in de toekomst echter zou verslechteren, kunnen verdere afschrijvingen noodzakelijk zijn.

Klantspecifieke bonussen worden berekend op basis van feitelijke overeenkomsten met detailhandelaren, maar er bestaat enige onzekerheid bij het schatten van exacte te vereffenen bedragen en het tijdstip van deze vereffeningen.

NOOT 3.1 IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL



Immateriële activa en goodwill toegenomen door overnames

Immateriële activa en goodwill bedroegen EUR 982 miljoen, wat neerkomt op een stijging van EUR 95 miljoen ten opzichte van vorig jaar.

Goodwill

De boekwaarde van goodwill bedroeg EUR 700 miljoen, tegen EUR 597 miljoen vorig jaar. Goodwill steeg op de aankoopdatum met EUR 80 miljoen als gevolg van de overname van de kaasactiviteiten van Mondeléz International in het Midden-Oosten en Noord-Afrika. Van de totale boekwaarde van goodwill had EUR 489 miljoen betrekking op activiteiten in het Verenigd Koninkrijk, tegen EUR 463 miljoen vorig jaar. Deze toename van de goodwill was het gevolg van wisselkoersaanpassingen. Zie Noot 3.1.1 voor meer details.

Licenties en handelsmerken

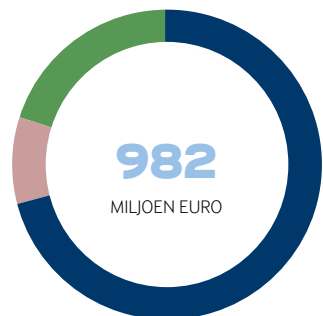
De boekwaarde van de opgenomen licenties en handelsmerken bedroeg EUR 90 miljoen, tegenover EUR 96 miljoen vorig jaar. De daling was het gevolg van afschrijvingen op handelsmerken. Belangrijke merken zijn Yeo Valley® Anchor® en Hansano®.

De strategische merken Arla®, Lurpak®, Castello® en Puck® zijn intern gegenereerde handelsmerken en daarom wordt hiervoor geen boekwaarde verantwoord. Arla heeft de licentie voor de productie, distributie en marketing van Starbucks™ premium kant-en-klare koffiedrank onder een langlopende strategische licentieovereenkomst die niet wordt gekapitaliseerd. Na de overname van Mondeléz sloot Arla een langlopende licentieovereenkomst voor de productie, distributie en marketing van kaasproducten van het Kraft-merk in de regio Midden-Oosten/Noord-Afrika. Voor deze licentieovereenkomst werd geen waarde verantwoord.

IT- en overige ontwikkelingsprojecten

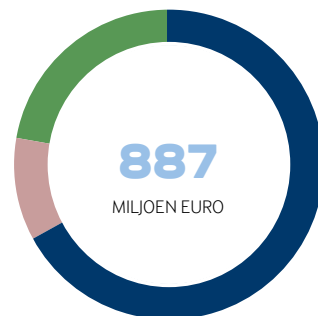
De boekwaarde van IT- en overige ontwikkelingsprojecten bedroeg EUR 192 miljoen, tegen EUR 194 miljoen vorig jaar. De groep bleef investeren in de ontwikkeling van IT. In 2019 hadden IT-investeringen betrekking op de ondersteuning van promotieplanning en een oplossing voor het beheer van vrachtkosten. Andere gekapitaliseerde ontwikkelingskosten betroffen innovatie-activiteiten en de ontwikkeling van nieuwe producten.

Immateriële activa, 2019



■ Goodwill 71%
 ■ Licenties en handelsmerken 9%
 ■ IT- en overige ontwikkelingsprojecten 20%

Immateriële activa, 2018



■ Goodwill 67%
 ■ Licenties en handelsmerken 11%
 ■ IT- en overige ontwikkelingsprojecten 22%

Tabel 3.1.a Immateriële activa en goodwill
(x EUR 1 miljoen)

	Goodwill	Licenties en handelsmerken	IT- en overige ontwikkelingsprojecten	Totaal
2019				
Boekwaarde per 1 januari	598	170	431	1.199
Wisselkoersaanpassingen	25	3	-	28
Toevoegingen	-	-	52	52
Fusies en overnames	80	-	-	80
Herrubricering	-	-	1	1
Desinvesteringen	-2	-	-12	-14
Boekwaarde per 31 december	700	173	472	1.345
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-1	-74	-237	-312
Wisselkoersaanpassingen	-	-1	-	-1
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-1	-	-55	-64
Amortisaties bij desinvesteringen	2	-8	12	14
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-	-83	-280	-363
Boekwaarde per 31 december	700	90	192	982

2018

Boekwaarde per 1 januari	597	99	380	1.076
Wisselkoersaanpassingen	-8	-2	-2	-12
Toevoegingen	-	-	55	55
Fusies en overnames	9	74	-	83
Herrubricering	-	-1	4	3
Desinvesteringen	-	-	-6	-6
Boekwaarde per 31 december	598	170	431	1.199
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-1	-73	-191	-265
Wisselkoersaanpassingen	-	4	-	4
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-	-5	-52	-57
Amortisaties bij desinvesteringen	-	-	6	6
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-1	-74	-237	-312
Boekwaarde per 31 december	597	96	194	887

NOOT 3.1 IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL (VERVOLG)



Grondslagen

Goodwill

Goodwill vertegenwoordigt het bedrag dat Arla betaalt boven de reële waarde van de netto-activa van een overgenomen onderneming. Bij de eerste opname wordt goodwill tegen kostprijs verantwoord. Goodwill wordt vervolgens gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van de cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De boekwaarde van goodwill wordt toegewezen aan de kasstroomgenererende eenheden van de groep die de managementstructuur en de interne financiële rapportage volgen. Kasstroomgenererende eenheden zijn de kleinste groep activa die zelfstandig inkomende kasstromen kunnen genereren.

Licenties en handelsmerken

Licenties en handelsmerken worden bij de eerste opname tegen kostprijs verantwoord. De kosten worden vervolgens lineair afgeschreven over hun verwachte gebruiksduur.

IT- en overige ontwikkelingsprojecten

Kosten die tijdens de onderzoeks- of exploratiefase worden gemaakt bij het uitvoeren van algemene beoordeling van vereisten en beschikbare technologieën worden als kosten geboekt naarmate ze zich voordoen. De direct toerekenbare kosten die tijdens de ontwikkelingsfase zijn gemaakt voor IT- en overige ontwikkelingsprojecten met betrekking tot het ontwerpen, programmeren, installeren en testen van projecten voordat ze gereed zijn voor commercieel gebruik, worden op de balans opgenomen als immateriële activa. Dergelijke kosten worden alleen geactiveerd indien de uitgaven betrouwbaar kunnen worden vastgesteld, het project technisch en commercieel levensvatbaar is, toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en de groep van plan is het project te voltooien en te gebruiken. IT- en overige ontwikkelingsprojecten worden lineair afgeschreven gedurende een periode van vijf tot acht jaar.

Tabel 3.1.b Goodwill gesplitst per commercieel segment en land

(x EUR 1 miljoen)

		2019	2018
Europa	Verenigd Koninkrijk	489	463
	Finland	40	40
	Zweden	21	23
	Europa overig	59	60
Europa totaal		609	586
Internationaal	Midden-Oosten/Noord-Afrika	80	-
	Rusland	2	2
Internationaal totaal		82	2
Arla Foods Ingredients	Argentinië	9	9
Arla Foods Ingredients totaal		9	9
Totaal		700	597

Noot 3.1.1 Test bijzondere waardevermindering van goodwill



Goodwill ondersteund door positieve marktontwikkeling, ondanks Brexit

Goodwill wordt toegewezen aan relevante kasstroomgenererende eenheden, vooral aan ons werk in het Verenigd Koninkrijk binnen het commerciële segment Europa.

Basis voor test op bijzondere waardevermindering en toegepaste schattingen

Tests op bijzondere waardevermindering stelen op de verwachte toekomstige kasstroom, afgeleid van prognoses en doelen t.b.v. de Good Growth-strategie 2020. De groeipercentages van de omzet worden geprojecteerd voor individuele markten, o.b.v. verwachte ontwikkelingen en eerdere ervaringen. De tests op bijzondere waardevermindering omvatten geen omzetgroei in de terminalwaarde. Verwacht wordt dat begin 2021 een nieuwe strategie wordt gelanceerd en dat deze recht doet aan de testuitgangspunten.

Procedure voor tests op bijzondere waardevermindering

Tests op bijzondere waardevermindering van goodwill stelen op een beoordeling van de gebruikswaarde.

Melkkosten worden opgenomen tegen een melkprijs gelijk aan de prijs bij uitvoering van de test. In de toegepaste prognoses is de belangrijkste operationele aanname de toekomstige winstgevendheid o.b.v. een combinatie van het effect van de omzetting van ingekochte melk in producten met toegevoegde waarde en winstgevendere markten.

Testresultaten

Uit tests op bijzondere waardevermindering bleek dat in 2019 geen nood was bijzondere waardeverminderingen toe te passen. Zo werden gevoeligheden berekend voor melkprijsveranderingen en de disconteringspercentages. Blijvende onzekerheid m.b.t. mogelijke Brexit-gevolgen werd weergegeven als risicogecorrigeerde kasstroom in de tests. De disconteringsvoet kan nog 4% stijgen, voordat waarde aantasting van goodwill in het Verenigd Koninkrijk dreigt. Goodwill toegewezen aan andere markten werd getest met vergelijkbare assumpties.

Tabel 3.1.1 Tests bijzondere waardevermindering

(x EUR 1 miljoen)

2019

Verenigd Koninkrijk
Finland
Zweden
Europa overig*
Arla Foods Ingredients

2018

Verenigd Koninkrijk
Finland
Zweden
Europa overig*

Belangrijkste toegepaste veronderstellingen

	Disconteringsvoet, na belasting	Disconteringsvoet, vóór belastingen
Verenigd Koninkrijk	7,0%	7,8%
Finland	6,0%	6,7%
Zweden	6,3%	7,0%
Europa overig*	5,9%	6,6%
Arla Foods Ingredients	7,0%	7,8%
Verenigd Koninkrijk	7,1%	8,7%
Finland	6,3%	7,8%
Zweden	6,4%	8,2%
Europa overig*	6,3%	7,1%

*Europa overig omvat een immateriële hoeveelheid goodwill met betrekking tot Rusland

NOOT 3.1 IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL (VERVOLG)



Grondslagen

Bijzondere waardevermindering treedt op wanneer de boekwaarde van een actief groter is dan de realiseerbare waarde door gebruik of verkoop. Voor tests op bijzondere waardevermindering worden activa gegroepeerd in de kleinste groep activa die kasstromen genereert uit voortgezet gebruik (kasstroomgenererende eenheid) die grotendeels onafhankelijk zijn van de kasstromen van andere activa of kasstroomgenererende eenheden. Voor goodwill die niet grotendeels onafhankelijke kasstromen genereert, worden tests op bijzondere waardevermindering uitgevoerd op het niveau waarop kasstromen grotendeels onafhankelijk worden gegenereerd.

De groep kasstroomgenererende eenheden wordt bepaald op basis van de managementstructuur en de interne financiële verslaglegging. Kasstroomgenererende eenheden en hun groeperingen worden elk jaar opnieuw beoordeeld. De boekwaarde van goodwill wordt getest op bijzondere waardevermindering samen met overige vaste activa in de kasstroomgenererende eenheid waaraan de goodwill is toegewezen. Het realiseerbare bedrag van de goodwill wordt opgenomen als de contante waarde van de verwachte toekomstige netto kasstromen van de groep kasstroomgenererende eenheden waaraan de goodwill is toegewezen, contant gemaakt met een disconteringsvoet vóór belastingen die de huidige marktbeoordeling weerspiegelt van de tijdswaarde van geld en risico's die specifiek zijn voor het actief of de kasstroomgenererende eenheid.

Elke bijzondere waardevermindering van goodwill wordt verantwoord als een afzonderlijke regel in de resultatenrekening, en kan niet worden teruggenomen. De boekwaarde van overige vaste activa wordt jaarlijks beoordeeld om te bepalen of er een indicatie van bijzondere waardevermindering is. De activa worden op de balans verantwoord tegen de laagste van de realiseerbare waarde en de boekwaarde.

De realiseerbare waarde van overige vaste activa is de hoogste van de gebruikswaarde van het actief en de marktwaarde, d.w.z. de reële waarde, onder aftrek van verwachte verwijderingskosten. De gebruikswaarde wordt berekend als de contante waarde van de geschatte toekomstige netto kasstromen uit het gebruik van het actief of de groep kasstroomgenererende eenheden waarvan het actief deel uitmaakt.

Een bijzondere waardevermindering op overige vaste activa wordt opgenomen in de resultatenrekening onder productiekosten, verkoop- en distributiekosten of beheerskosten. De verantwoorde bijzondere waardevermindering kan alleen worden teruggenomen voor zover de veronderstellingen en schattingen die tot de bijzondere waardevermindering hebben geleid, zijn gewijzigd. Een bijzondere waardevermindering wordt alleen teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde die zou zijn vastgesteld, na aftrek van afschrijvingen, indien geen bijzondere waardevermindering zou zijn opgenomen.



Onzekerheden en schattingen

De test op bijzondere waardevermindering van goodwill wordt uitgevoerd voor de groep kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegewezen. De groep kasstroomgenererende eenheden wordt gedefinieerd op basis van de managementstructuur voor commerciële segmenten en is gekoppeld aan afzonderlijke markten. De structuur en groepen kasstroomgenererende eenheden worden jaarlijks beoordeeld.

De test op bijzondere waardevermindering van goodwill wordt ten minste jaarlijks uitgevoerd voor elke groep kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegewezen.

Om de gebruikswaarde te bepalen, wordt de benadering van verwachte kasstromen toegepast. De belangrijkste parameters in de test op bijzondere waardevermindering zijn verwachtingen over de toekomstige vrije kasstroom en aannames over disconteringspercentages.

Verwachte toekomstige vrije kasstromen

De verwachte toekomstige vrije kasstromen zijn gebaseerd op de huidige prognoses en doelstellingen voor 2020. Om rekening te houden met de onzekerheden na de Brexit is de budgetteringsperiode voor het Verenigd Koninkrijk verlengd tot 2023. Deze worden bepaald op het niveau van kasstroomgenererende eenheden in het prognose- en doelplanningsproces en zijn gebaseerd op externe informatiebronnen en branche-relevante waarnemingen, zoals macro-economische en markt-omstandigheden. Alle toegepaste veronderstellingen worden aangevochten door middel van het prognose-

en doelplanningsproces op basis van de beste schattingen en verwachtingen van het management. Zij omvatten verwachtingen tijdens de strategieperiode met betrekking tot omzetgroei, EBIT-marges en kapitaaluitgaven. De veronderstellingen omvatten de transitie van de ingekochte melk naar producten met een toegevoegde waarde, meer winstgevendende markten en kostenreductie-initiatieven. Het groeipercentage na de strategieperiode is vastgesteld op het verwachte inflatiecijfer in de slotperiode en gaat uit van een nominale nulgroei.

Na het Brexit-proces is de verwachte kasstroom, die de boekwaarde van goodwill in het Verenigd Koninkrijk mede bepaalt, inherent minder zeker. Dit kwam tot uitdrukking in de risicocorrigeerde kasstroom die voor de test op bijzondere waardevermindering werd gebruikt. Zie pagina 50 voor meer informatie over de Brexit.

Disconteringspercentages

Voor de specifieke bedrijfsonderdelen wordt een disconteringspercentage, namelijk de gewogen gemiddelde kapitaalkosten (WACC), toegepast op basis van veronderstellingen met betrekking tot rentetarieven, belastingtarieven en risicopremies. De WACC wordt herberekend naar een tarief vóór belastingen. Veranderingen in de toekomstige kasstroom of het disconteringspercentage kunnen leiden tot wezenlijk andere waarden.

NOOT 3.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA EN GEBRUIKSRECHTEN

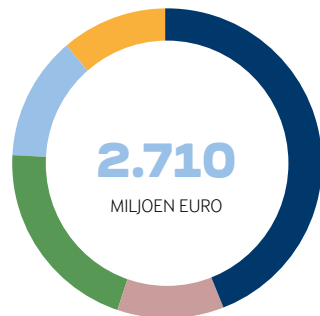


Belangrijke investeringen

De belangrijkste materiële activa van Arla bevinden zich in Denemarken, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Zweden. De boekwaarde steeg tot EUR 2.710 miljoen, tegen EUR 2.308 miljoen vorig jaar. Gecorrigeerd voor het effect van de implementatie van IFRS 16 bedroeg de stijging EUR 203 miljoen als gevolg van hogere kapitaaluitgaven en de overname van een kaasproductiefaciliteit in Bahrein van Mondeléz International.

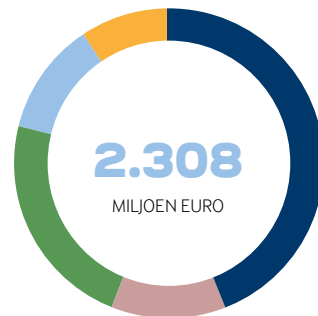
De kapitaaluitgaven exclusief nieuwe leases en uitbreiding van bestaande leases stegen met 11,0 procent tot EUR 425 miljoen tegen EUR 383 miljoen vorig jaar. Dit weerspiegelt de aanzienlijk toegenomen investeringen ten opzichte van voorgaande jaren. Grote investeringen in 2019 omvatten een uitbreiding van productiefaciliteiten met een bijzondere focus op onze ingrediëntenactiviteiten, investeringen in uitbreiding van poeder capaciteit en het optimaliseren van de productiecapaciteit binnen de yoghurt- en voedingscategorieën.

Materiële vaste activa per land, 2019



■ Denemarken 44%
 ■ Zweden 11%
 ■ Verenigd Koninkrijk 21%
 ■ Duitsland 13%
 ■ Overige 11%

Materiële vaste activa per land, 2018



■ Denemarken 44%
 ■ Zweden 12%
 ■ Verenigd Koninkrijk 23%
 ■ Duitsland 12%
 ■ Overige 9%

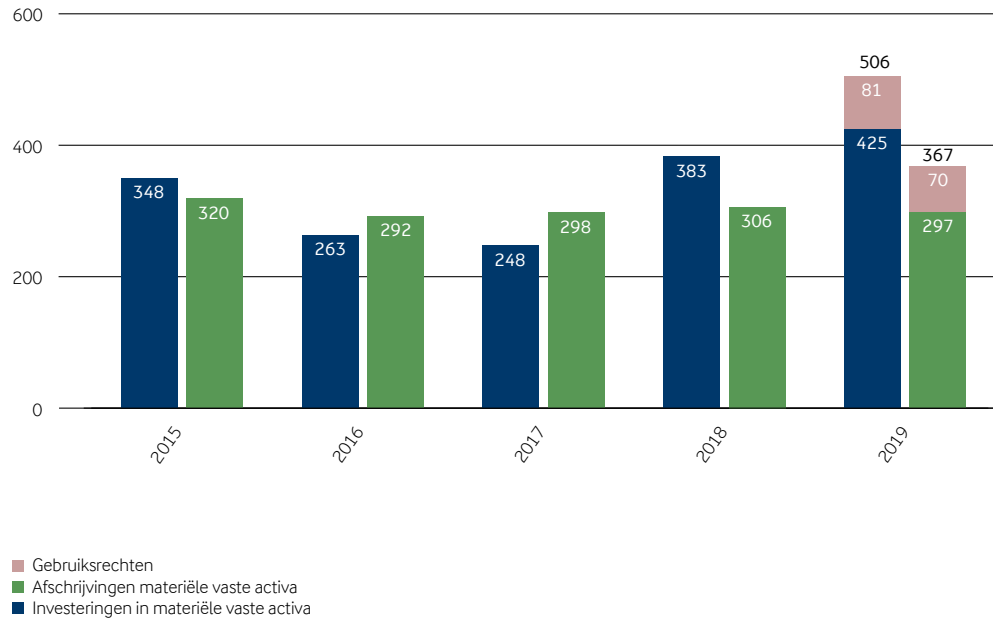
Tabel 3.2.a Materiële vaste activa
(x EUR 1 miljoen)

	Grond en gebouwen	Installaties en machines	Inrichting en toebehoren, gereedschap en uitrusting	Activa in aanbouw	Totaal
2019					
Boekwaarde per 1 januari	1.461	2.907	552	289	5.209
Wijziging in grondslagen	95	27	77	-	199
Gecorrigeerde boekwaarde per 1 januari	1.556	2.934	629	289	5.408
Wisselkoersaanpassingen	18	15	10	2	45
Toevoegingen	47	78	45	336	506
Fusies en overnames	23	23	2	-	48
Overgedragen vanuit activa in aanbouw	36	162	22	-220	-
Desinvesteringen	-14	-60	-23	-	-97
Boekwaarde per 31 december	1.666	3.152	685	407	5.910
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-645	-1.841	-415	-	-2.901
Wisselkoersaanpassingen	-4	-7	-7	-	-18
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen voor het jaar	-70	-223	-74	-	-367
Afschrijving bij desinvesteringen	8	56	22	-	86
Herrubricering	6	-6	-	-	-
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-705	-2.021	-474	-	-3.200
Boekwaarde per 31 december	961	1.131	211	407	2.710
Gebruiksrechten activa opgenomen in de boekwaarde	109	21	78	-	208
2018*					
Boekwaarde per 1 januari	1.442	2.766	502	152	4.862
Wisselkoersaanpassingen	-15	-29	-1	-2	-47
Toevoegingen	13	73	8	289	383
Fusies en overnames	9	-	34	1	44
Overgedragen vanuit activa in aanbouw	21	103	20	-144	-
Desinvesteringen	-9	-13	-10	-1	-33
Herrubricering	-	7	-1	-6	-
Boekwaarde per 31 december	1.461	2.907	552	289	5.209
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-602	-1.658	-390	-	-2.650
Wisselkoersaanpassingen	7	17	7	-	31
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen voor het jaar	-53	-212	-41	-	-306
Afschrijving bij desinvesteringen	3	12	9	-	24
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-645	-1.841	-415	-	-2.901
Boekwaarde per 31 december	816	1.066	137	289	2.308

NOOT 3.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA EN GEBRUIKSRECHTEN (VERVOLG)

Investerings en afschrijvingen van materiële vaste activa en gebruiksrechten

(x EUR 1 miljoen)



Tabel 3.2.b Geschatte gebruiksduur in jaren

(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Kantoorgebouwen	50	50
Productiegebouwen	20-30	20-30
Technische voorzieningen	5-20	5-20
Overige installaties en toebehoren, gereedschappen en uitrusting	3-7	3-7

Grondslagen

Materiële vaste activa worden verantwoord tegen kosten onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Op activa in aanbouw, grond en ontmantelde installaties wordt niet afgeschreven.

Kosten

De kosten omvatten de aankoopprijs en de kosten die rechtstreeks aan een actief zijn verbonden totdat het actief gereed is voor het beoogde gebruik. Bij zelf gebouwde activa omvatten de kosten directe en indirecte kosten met betrekking tot materialen, componenten, salarissen en de financieringskosten uit specifieke en algemene leningen die rechtstreeks betrekking hebben op de bouw van activa. Als belangrijke delen van een actief uiteenlopende gebruiksduren hebben, worden ze verantwoord als afzonderlijke activa (belangrijke onderdelen) en wordt er afzonderlijk op afgeschreven. Wanneer onderdelen worden vervangen, wordt de resterende boekwaarde van vervangen onderdelen van de balans gehaald en verantwoord als een versnelde afschrijving in de resultatenrekening. Latere kosten inzake materiële vaste activa worden alleen verantwoord als een aanvulling op de boekwaarde van de post, wanneer het waarschijnlijk is dat het maken van de kosten zal resulteren in financiële voordelen voor de groep. Overige kosten, zoals algemene reparatie en onderhoud, worden in de resultatenrekening opgenomen naarmate ze zich voordoen.

Afschrijvingen

Afschrijvingen hebben tot doel de kosten van het actief, onder aftrek van de bedragen die aan het einde van het verwachte gebruik kunnen worden gerealiseerd, toe te wijzen aan de perioden waarin de groep voordelen van het gebruik ervan verkrijgt. Materiële vaste activa worden vanaf het moment van aankoop op lineaire basis afgeschreven, of wanneer het actief beschikbaar is voor gebruik op basis van een beoordeling van de geschatte gebruiksduur.

De basis voor de afschrijving wordt vastgesteld met inachtneming van de restwaarde van het actief, zijnde de geschatte waarde, die het actief kan genereren door verkoop of sloop op de balansdatum, indien het actief de leeftijd had en in de verwachte toestand was aan het einde van zijn nuttige gebruiksduur, en verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen. De restwaarde wordt bepaald op de aankoopdatum en wordt jaarlijks beoordeeld. De afschrijving stopt wanneer de boekwaarde van een actief lager is dan de restwaarde. Wijzigingen tijdens de afschrijvingsperiode of in de restwaarde worden behandeld als wijzigingen in boekhoudkundige schattingen, waarvan het effect alleen in lopende en toekomstige perioden wordt meegenomen. Afschrijvingen worden opgenomen in de resultatenrekening onder productiekosten, verkoop- en distributiekosten of beheerskosten.

Onzekerheden en schattingen

Er worden schattingen gemaakt voor de beoordeling van de levensduur van materiële vaste activa die bepalen gedurende welke periode het af te schrijven bedrag van het actief onder kosten wordt opgenomen in de resultatenrekening. Het af te schrijven bedrag van een materiële vast actief is een functie van de kosten of boekwaarde van het actief en de restwaarde ervan. Schattingen worden gemaakt bij de beoordeling van het bedrag dat de groep kan realiseren aan het einde van de gebruiksduur van een actief. Er wordt jaarlijks een beoordeling gemaakt met betrekking tot de geschiktheid van de afschrijvingsmethode, de gebruiksduur en de restwaarden van materiële vaste activa.

NOOT 3.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA EN GEBRUIKSRECHTEN (VERVOLG)

Noot 3.2.1 Gebruiksrechten



Implementatie van IFRS 16 (leasecontracten)

Vanaf 1 januari 2019 worden alle leases opgenomen als gebruiksrechten met bijbehorende leaseverplichtingen. Centrale processen voor het vastleggen en behandelen van leases zijn vastgesteld en verankerd in de groep.

Arla leaset diverse kantoren, magazijnen, apparatuur, vrachtwagens en auto's. Leasecontracten worden meestal overeengekomen voor een vaste duur, maar kunnen een optie tot verlenging hebben op een toekomstige datum. Belangrijke gebruiksrechten betreffen kantoorgebouwen en magazijnen in Denemarken, Duitsland, Zweden en het Verenigd Koninkrijk met nog een resterende gebruiksduur tussen 10 en 20 jaar. Vulmachines en andere technische faciliteiten vertegenwoordigen een andere belangrijke categorie gebruiksrechten. Vulmachines hebben gewoonlijk een levensduur van 7 jaar, terwijl overige technische faciliteiten worden afgeschreven tussen 1 tot 7 jaar. Auto's en vrachtwagens hebben gemiddeld een levensduur van respectievelijk 4 en 5 jaar. In totaal heeft de groep ongeveer 4.000 leasecontracten uitstaan.

Gedurende het verslagjaar werd voor EUR 81 miljoen aan gebruiksrechten toegevoegd. Dit had voornamelijk te maken met verlenging van de leaseperiode voor een kantoorgebouw in Viby, Denemarken, en een nieuwe kantoorlease in Stockholm, Zweden. De totale boekwaarde van de gebruiksrechten bedroeg EUR 208 miljoen, zoals gespecificeerd in tabel 3.2.1.a. Leaseverplichtingen zijn gespecificeerd in noot 4.3.

De totale kasuitstroom uit hoofde van gebruiksrechten bedroeg EUR 116 miljoen. Dit omvatte leaseschuld-betalingen van EUR 66 miljoen, niet-gekapitaliseerde leasekosten van korte duur en met een lage waarde van EUR 43 miljoen en rentelasten op leaseverplichtingen van EUR 7 miljoen.

Noot 3.2.1 Gebruiksrechten (x EUR 1 miljoen)

	Grond en gebouwen	Installaties en machines	Inrichting en toebehoren, gereedschap en uitrusting	Totaal
2019				
Wijziging in grondslagen	95	27	77	199
Toevoegingen	38	7	36	81
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen voor het jaar	-22	-13	-35	-70
Boekwaarde per 31 december	109	21	78	208



Grondslagen

Leasecontracten worden meestal overeengekomen voor een vaste duur, maar kunnen een optie tot verlening hebben op een toekomstige datum.

Tot 2018 werden leasecontracten van materiële vaste activa geclassificeerd als financierings- of operationele leases. Betalingen in het kader van operationele leases (na aftrek van eventuele stimulansen van de verhuurder) werden gedurende de looptijd van de lease-overeenkomst lineair ten laste van de resultatenrekening gebracht. Vanaf 1 januari 2019 worden alle leases verantwoord als een gebruiksrecht als actiefpost en een overeenkomstige verplichting op de datum waarop het geleasede actief beschikbaar is voor gebruik door de groep.

Een leaseverplichting wordt bij eerste opname gemeten op basis van contante waarde, die de netto contante waarde van de volgende zaken omvat:

- vaste leasebetalingen (inclusief in essentie vaste betalingen, in-substance vaste betalingen), onder aftrek van eventuele te ontvangen lease-stimulansen
- variabele leasebetaling op basis van een index of een tarief
- bedragen die naar verwachting door de groep dienen te worden betaald in het kader van restwaardegaranties
- de uitoefenprijs van een aankoopoptie indien de groep er redelijkerwijs zeker van is van dat deze optie wordt uitgeoefend, en
- betaling van boetes wegens beëindiging van de lease-overeenkomst, indien de groep er redelijkerwijs zeker van is van dat deze exit-optie wordt uitgeoefend

De leasebetalingen worden contant gemaakt tegen een marginale leenrente, zijnde het tarief dat de Groep zou moeten betalen om de middelen te lenen die nodig zijn om een actief van vergelijkbare waarde te verkrijgen in een vergelijkbare economische omgeving met vergelijkbare voorwaarden.

Het overeenkomstige gebruiksrecht wordt gewaardeerd tegen kostprijs die de volgende gegevens omvat:

- het bedrag van de initiële berekening van de leaseverplichting
- alle leasebetalingen die op of vóór de aanvangsdatum worden verricht, onder aftrek van eventuele ontvangen lease-stimulansen
- eventuele initiële directe kosten, en
- herstelkosten

Het gebruiksrecht wordt vervolgens op lineaire basis afgeschreven gedurende de kortste van gebruiksduur van het actief en de leasetermijn. Bovendien wordt de waarde van het gebruiksrecht gecorrigeerd voor bepaalde herberekeningen van de leaseverplichting.

Elke leasebetaling omvat een verlaging van de leaseverplichting en een financiële last. De financiële last wordt gedurende de leaseperiode ten laste van de resultatenrekening gebracht zodanig dat een constante periodieke rente ontstaat over het resterende saldo van de verplichting gedurende elke periode.

Kortlopende leases en leases van activa met een lage waarde worden opgenomen als last in de resultatenrekening. Kortlopende leasecontracten zijn contracten met een leasetermijn van minder dan 1 jaar. Leases van activa met een lage waarde activa zijn die met een onderliggende activawaarde van minder dan EUR 5.000.



Onzekerheden en schattingen

De groep heeft schattingen en beoordelingen toegepast die invloed hebben op de verantwoording en berekening van gebruiksrechten en leaseverplichtingen. Dit omvat de beoordeling van de marginale leenrente, servicecomponenten en feiten en omstandigheden die een economische prikkel zouden kunnen creëren om uitbreidingsopties van lease-overeenkomsten uit te oefenen.

NOOT 3.3 JOINT VENTURES EN DEELNEMINGEN



Financiële opmerkingen

Het aandeel in het resultaat van joint ventures en deelnemingen steeg met 17 procent tot EUR 34 miljoen, tegen EUR 29 miljoen vorig jaar, voornamelijk verantwoordte resultaten van onze investeringen in Mengniu en Lantbrukarnas Riksförbund (LRF).

COFCO Dairy Holdings Limited (COFCO) en China Mengniu Dairy company Limited (Mengniu)

Het proportionele aandeel van de groep in de intrinsieke waarde van COFCO, inclusief de investering in Mengniu, bedraagt EUR 340 miljoen, tegen EUR 311 miljoen vorig jaar. De boekwaarde van de investering in COFCO omvat goodwill van EUR 151 miljoen, vergeleken met EUR 146 miljoen vorig jaar als gevolg van de koersontwikkeling van de Amerikaanse dollar en de Chinese renminbi.

De reële waarde van het indirecte belang in Mengniu bedraagt EUR 755 miljoen, tegen EUR 567 miljoen vorig jaar op basis van de officiële aandelenkoers op 31 december 2019.

De investering in COFCO maakt deel uit van de Chinese divisie en wordt momenteel bestuurd vanuit China, samen met verkoopactiviteiten

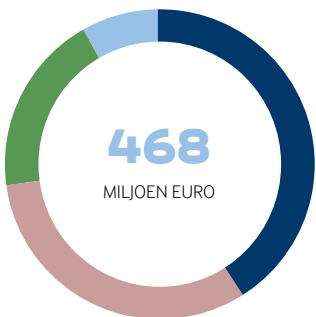
met vergelijkbare kenmerken. De investering wordt getest op een potentiële bijzondere waardevermindering op het niveau van de Chinese divisie, met behulp van de verwachte toekomstige netto kasstroom. Risico's op bijzondere waardevermindering omvatten aanzienlijke en langdurige dalingen van toonaangevende aandelenindices in Azië, de kwestie omtrent invoerbeperkingen op zuivelproducten in China of een negatieve en permanente afname van de verwachte prestaties van Mengniu. Aangezien de reële waarde hoger is dan de boekwaarde van de investering, zijn er geen aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering.

Mengniu rapporteerde over 2018 een groepsomzet van EUR 8.832 miljoen en een resultaat van EUR 410 miljoen. Voor de COFCO groep zijn geen geconsolideerde cijfers beschikbaar. Zie tabel 3.3.b voor meer informatie over COFCO.

Joint ventures

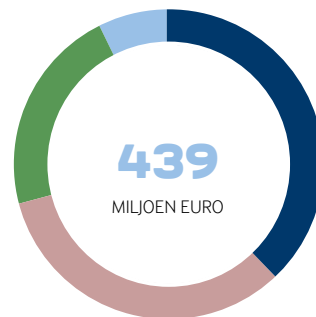
De boekwaarde van joint ventures steeg tot EUR 38 miljoen, tegen EUR 32 miljoen vorig jaar. De waarde heeft voornamelijk betrekking op de Duitse joint ventures Biolac en ArNoCo. De boekwaarde omvat geen goodwill.

Opgenomen waarde van deelnemingen en joint ventures, 2019



- Aandeel in het eigen vermogen in COFCO/Mengniu 41%
- Goodwill m.b.t. COFCO/Mengniu 32%
- Aandeel in het eigen vermogen van immateriële deelnemingen 19%
- Aandeel in het eigen vermogen van immateriële joint ventures 8%

Opgenomen waarde van deelnemingen en joint ventures, 2018



- Aandeel in het eigen vermogen in COFCO/Mengniu 38%
- Goodwill m.b.t. COFCO/Mengniu 33%
- Aandeel in het eigen vermogen van immateriële deelnemingen 22%
- Aandeel in het eigen vermogen van immateriële joint ventures 7%

Tabel 3.3.a Deelnemingen en joint ventures
Waarde van deelnemingen en joint ventures
(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Aandeel in het eigen vermogen in COFCO/Mengniu	189	165
Goodwill bij COFCO/Mengniu	151	146
Aandeel in het eigen vermogen van overige deelnemingen	90	96
Opgenomen waarde van deelnemingen	430	407
Aandeel in het eigen vermogen van overige joint ventures	38	32
Opgenomen waarde van deelnemingen en joint ventures	468	439

Tabel 3.3.b Materiële deelnemingen
Financiële informatie over deelnemingen die als materieel worden beschouwd voor de groep*
(x EUR 1 miljoen)

	COFCO Dairy Holdings Limited	COFCO Dairy Holdings Limited
	2019	2018
Omzet	11	5
Resultaten na belastingen	11	5
Vaste activa	683	683
Ontvangen dividenden	5	3
Eigendomsaandeel	30%	30%
Groepsaandeel in het resultaat na belastingen	28	19
Opgenomen waarde	340	311

COFCO heeft geen andere belangrijke activa of passiva *Op basis van de meest recente financiële rapportage

Tabel 3.3.c Transacties met deelnemingen en joint ventures
(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Verkoop van goederen aan deelnemingen en joint ventures	55	41
Aankoop van goederen bij joint ventures en deelnemingen	65	62
Te vorderen van deelnemingen en joint ventures uit hoofde van handelstransacties*	10	12
Te betalen aan deelnemingen en joint ventures uit hoofde van handelstransacties*	-10	-2

* Opgenomen in overige vorderingen en overige schulden

NOOT 3.3 JOINT VENTURES EN DEELNEMINGEN (VERVOLG)



Grondslagen

Investerings waarin Arla aanzienlijke invloed, maar geen zeggenschap uitoefent, worden geclassificeerd als deelnemingen. Investerings waarin Arla gezamenlijke zeggenschap heeft, worden geclassificeerd als joint ventures.

Het proportionele deel in de resultaten van deelnemingen en joint ventures na belastingen wordt verantwoord in de geconsolideerde resultatenrekening, na eliminering van het proportionele aandeel van ongerealiseerde intragroepswinst of -verlies.

Investerings in deelnemingen en joint ventures worden opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode en berekend als het proportionele deel van de intrinsieke waarde van de entiteiten, gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving van Arla. Het proportionele deel van de niet-gerealiseerde intragroepswinsten en de boekwaarde van goodwill worden hierbij opgeteld, terwijl het proportionele deel van niet-gerealiseerde intragroepsverliezen in mindering wordt gebracht. Dividenden ontvangen van deelnemingen en joint ventures verminderen de waarde van de investering.

Voor investeringen in beursgenoteerde ondernemingen is de berekening van het aandeel van Arla in winst en eigen vermogen gebaseerd op de meest recente gepubliceerde financiële informatie van de onderneming, andere openbaar beschikbare informatie over de financiële ontwikkeling van de onderneming en het effect van opnieuw beoordeelde netto activa.

Investerings in deelnemingen en joint ventures met een negatieve netto activawaarde worden gewaardeerd op EUR 0. Indien Arla een wettelijke of feitelijke verplichting heeft om een tekort in de deelneming of joint venture aan te zuiveren, wordt het tekort opgenomen onder de voorzieningen. Eventuele bedragen die door deelnemingen en joint ventures verschuldigd zijn, worden afgeschreven naar de mate waarin het verschuldigde bedrag oninbaar wordt geacht.

Een test op bijzondere waardevermindering wordt uitgevoerd wanneer er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen, zoals significante ongunstige veranderingen in het klimaat waarin de deelneming die volgens de vermogensmutatiemethode wordt verantwoord actief is, of een significante of langdurige daling van de reële waarde tot onder de boekwaarde.

Wanneer een investering, die volgens de vermogensmutatiemethode wordt verantwoord, geacht wordt een integraal onderdeel te zijn van een kasstroomgenererende eenheid, wordt de test op bijzondere waardevermindering uitgevoerd op het niveau van die eenheid, met gebruikmaking van de verwachte toekomstige netto kasstroom van die eenheid. Een bijzondere waardevermindering wordt genomen wanneer de realiseerbare waarde van de investering (of kasstroomgenererende eenheid) lager wordt dan de boekwaarde. Het realiseerbare bedrag wordt gedefinieerd als de hoogste van gebruikswaarde en de reële waarde minus de verkoopkosten van de volgens de vermogensmutatiemethode verantwoorde investering (of kasstroomgenererende eenheid).



Onzekerheden en schattingen

Significante invloed wordt gedefinieerd als de bevoegdheid om deel te nemen aan financiële en operationele beleidsbeslissingen van de deelneming, maar vormt geen zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap over dat beleid. Er is een oordeel noodzakelijk om te bepalen wanneer significante invloed bestaat. Bij het bepalen van significante invloed wordt gekeken naar factoren zoals vertegenwoordiging in de Board of Directors, deelname aan beleidsvorming, materiële transacties tussen de entiteiten en de uitwisseling van leidinggevend personeel.

COFCO en Mengniu

De groep heeft een belang van 30 procent in COFCO, welke onderneming wordt beschouwd als een deelneming op basis van een samenwerkingsovereenkomst die aanzienlijke invloed uitoefent, inclusief het recht van vertegenwoordiging in de Board. De samenwerkingsovereenkomst met COFCO geeft Arla ook recht op vertegenwoordiging in de Board van Mengniu, een in Hongkong genoteerd zuivelbedrijf waarvan COFCO een belangrijke aandeelhouder is. Afgesproken is dat Arla en Mengniu samenwerken met betrekking tot de uitwisseling van technische zuivelkennis en expertise, en dat Arla intellectuele rechten verleent aan Mengniu. Op basis van deze onderliggende overeenkomsten is het onze beoordeling dat Arla een significante invloed heeft in Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund, Zweden (LRF)

Arla heeft een aandelenbelang van 24 procent in LRF, een politiek onafhankelijke beroepsorganisatie voor Zweedse ondernemers die zich bezighouden met land-, bos- en tuinbouw.

Op basis van een gedetailleerde analyse van de LRF-regeling vormt het actieve eigendomsbelang van Arla een significante invloed op LRF. Dit omvat, maar is niet beperkt tot, de vertegenwoordiging als eigenaar in de Board of Directors. Bovendien vertegenwoordigen eigenaren van Arla de Zweedse zuivelindustrie in de Board of Directors van LRF en zijn zowel Arla als onze Zweedse eigenaren individuele leden van LRF.

NOOT 3.4 VOORZIENINGEN



Voorzieningen

De voorzieningen bedroegen EUR 32 miljoen in 2019, tegen EUR 28 miljoen euro vorig jaar. Voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op voorzieningen voor verzekeringsincidenten die zich hebben voorgedaan, maar nog niet zijn vereffend.

De verzekeringsvoorzieningen hebben voornamelijk betrekking op arbeidsongevallen. In de loop van het jaar hebben zich geen grote arbeidsongevallen voorgedaan. De algemene voorziening voor arbeidsongevallen van EUR 9 miljoen wordt als lange-termijnvoorziening aangehouden.



Onzekerheden en schattingen

Voorzieningen houden in het bijzonder verband met schattingen van de verzekeringsvoorzieningen. Ook het effect en de omvang van problematische contracten worden geschat. Verzekeringsvoorzieningen worden beoordeeld op basis van historische gegevens over onder andere het aantal verzekeringsincidenten en de daarmee samenhangende kosten.

NOOT 3.5 AAN- EN VERKOOP VAN BEDRIJVEN OF ACTIVITEITEN



Acquisities en desinvesteringen

Acquisities in 2019

In mei 2019 heeft Arla de kaasactiviteiten van Mondeléz International in het Midden-Oosten/Noord-Afrika (MENA) overgenomen, inclusief productiefaciliteiten in Bahrein en daarmee samenhangende werkkapitaalposten. De overname was in lijn met de strategie om de merkkasproductie in de MENA-regio uit te breiden en de algehele efficiëntie in de toeleveringsketen van groep te verbeteren.

De reële waarde van de verworven netto activa bedroeg EUR 66 miljoen en bestond uit productiefaciliteiten en voorraden. De goodwill bedroeg EUR 80 miljoen en weerspiegelt het belang van toegang tot productiefaciliteiten in Bahrein, een locatie die goed gepositioneerd is om onze strategische ambitie in de MENA-regio te ondersteunen en de mogelijkheden om de structuur van de toeleveringsketen van Arla verder te optimaliseren.

In 2019 bedroeg de omzetbijdrage van de Mondeléz-acquisitie EUR 51 miljoen.

Desinvesteringen in 2019

In maart 2019 heeft Arla haar minderheidsbelangen in NGF Nature Energy Videbæk A/S, Denemarken en Martin Sengele Produits Laitiers SAS, Frankrijk (de Allgåu-activiteiten) gedesinvesteerd met een totale opbrengst van EUR 16 miljoen.

Acquisities in 2018

In 2018 verwierf Arla de resterende 50 procent van de aandelen in de joint venture Arla Foods Ingredients S.A., Argentinië, 100 procent van de aandelen in Yeo Valley Dairies Ltd. Verenigd Koninkrijk, en verkregen wij de zeggenschap in de Zweedse Mjök Ekonomisk förening.

De totale aankoopprijs voor deze transacties bedroeg EUR 127 miljoen, waarvan EUR 51 miljoen in 2018 werd betaald en nog eens EUR 22 miljoen EUR in 2019. De verworven netto activa bedroegen EUR 118 miljoen, wat resulteerde in een toevoeging van goodwill van EUR 9 miljoen.

Tabel 3.5.a Fusies en overnames

(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Immateriële activa	0	74
Materiële vaste activa	48	44
Voorraden	18	12
Overige activa	0	36
Verplichtingen	0	-48
Totale verworven netto activa	66	118
Goodwill	80	9
Aankoopprijs, netto	146	127
Cash in overgenomen bedrijf	0	16
Reële waarde van eerdere aangehouden beleggingen	0	-57
Reële waarde van aandeel derden	0	-13
Uitgestelde betaling	22	-22
Contante betaling gedurende het jaar	168	51



Grondslagen

Opnamedatum en overwegingen

Nieuw verworven ondernemingen worden opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening op de datum waarop de groep zeggenschap verkrijgt. De aankoopprijs wordt over het algemeen gewaardeerd tegen reële waarde. Indien een overeenkomst met betrekking tot een bedrijfscombinatie vereist dat de aankoopprijs wordt aangepast in verband met toekomstige gebeurtenissen of de uitvoering van bepaalde verplichtingen (voorwaardelijke tegenprestatie), wordt dit gedeelte van de aankoopvergoeding tegen reële waarde verantwoord op de datum van verwerving. Wijzigingen in de schattingen met betrekking tot een voorwaardelijke tegenprestatie worden opgenomen in de resultatenrekening. Kosten die rechtstreeks aan de overname kunnen worden toegerekend, worden opgenomen in de resultatenrekening naarmate ze zich voordoen.

De verworven activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen worden over het algemeen gewaardeerd tegen hun reële waarde op de datum van verwerving.

In een bedrijfscombinatie die in fasen (stapsgewijze verwerving) wordt gerealiseerd, wordt het belang dat direct vóór de overname wordt gehouden, opnieuw gewaardeerd tegen reële waarde op de overnamedatum. Eventuele winsten of verliezen als gevolg van een dergelijke herwaardering worden verwerkt in de resultatenrekening. De totale reële waarde van het belang dat onmiddellijk na de overname wordt aangehouden, wordt geschat en verantwoord als de kosten van het totale belang in de onderneming.

Goodwill ontstaat wanneer het totaal van de reële waarde van de betaalde koopsom, het eerder aangehouden belang en de waarde die aan de houders van minderheidsbelangen wordt toegekend, hoger is dan de reële waarde van de identificeerbare netto activa van de overgenomen onderneming. Eventuele goodwill is niet onderhevig aan amortisaties, maar wordt jaarlijks getest op bijzondere waardeverminderingen. De hierboven beschreven methodologie is ook van toepassing op fusies met andere coöperaties, waarbij de eigenaren van

de overgenomen onderneming eigenaar worden van Arla Foods amba. De aankoopprijs wordt berekend op de overnamedatum, wanneer de reële waarde van de overgedragen activa en de uitgegeven componenten van het eigen vermogen worden vastgesteld. Positieve verschillen tussen de aankoopprijs en de reële waarde worden als goodwill verantwoord.

Desinvesteringen

Wijzigingen in het belang van de groep in een dochteronderneming die niet leiden tot een verlies van zeggenschap worden opgenomen als aandelentransacties.

Afgestoten ondernemingen worden verantwoord in de geconsolideerde resultatenrekening tot de datum van vervreemding. Vergelijkende cijfers worden niet aangepast aan de desinvesteringen. Winsten of verliezen bij de afstoting van dochterondernemingen en deelnemingen worden berekend als het verschil tussen de verkoopprijs en de boekwaarde van de netto activa, inclusief goodwill, op de datum van desinvestering, en kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren.



Onzekerheden en schattingen

Om de classificatie van beleggingen te bepalen, is een beoordeling van het niveau van invloed vereist. Een oordeel is noodzakelijk om te bepalen of de groep daadwerkelijk zeggenschap heeft over een onderneming, en dan zijn tijdsoverwegingen nodig om vast te stellen vanaf wanneer dit van kracht gaat.

Voor overnames waarbij de groep de zeggenschap over de betreffende onderneming overneemt, wordt de aankoopmethode toegepast. Er kan echter onzekerheid bestaan over de identificatie van activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen, alsmede over het meten van de reële waarde van de onderneming op het moment van overname.

NOOT 4.1 FINANCIËLE POSTEN



Ontwikkeling netto rentedragende schuld verhoogde rentekosten

De netto financiële kosten daalden met EUR 3 miljoen tot EUR 59 miljoen, voornamelijk als gevolg van correcties van de reële waarde die deels teniet werden gedaan door hogere rentekosten.

De netto rentekosten bedroegen EUR 70 miljoen, wat neerkomt op een stijging van EUR 8 miljoen ten opzichte van vorig jaar als gevolg van een hoger gemiddeld niveau van de netto rentedragende schuld als gevolg

van de implementatie van de nieuwe boekhoudstandaard IFRS 16 (leasecontracten) en investeringen. Het gemiddelde rentetarief, exclusief pensioenverplichtingen, bedroeg 3,0 procent, tegen 2,6 procent vorig jaar. De rentedekking daalde tot 12,0 procent tegen 14,8 procent vorig jaar.

De wisselkoersverliezen lagen op hetzelfde niveau als vorig jaar.



Grondslagen

Financiële baten en lasten, alsmede koerswinsten en -verliezen, worden opgenomen in de resultatenrekening tegen bedragen die aan het verslagjaar kunnen worden toegeschreven. Financiële posten omvatten gerealiseerde en niet-gerealiseerde waardecorrecties van effecten, en valutacorrecties op financiële activa en passiva, alsmede het rentegedeelte van financiële leasebetalingen. Daarnaast worden gerealiseerde en niet-gerealiseerde winsten en verliezen verantwoord op afgeleide financiële instrumenten die niet als afdekingscontracten zijn geïdentificeerd. Financieringskosten uit algemene leningen, of leningen die rechtstreeks verband houden met de verwerving, de bouw of ontwikkeling van gekwalificeerde activa worden opgenomen in de kosten van deze activa en zijn derhalve niet als financiële lasten opgenomen.

Kapitalisatie van rente werd uitgevoerd met behulp van een rente, die overeenkomt met de gemiddelde externe rente van de groep in 2019. Financiële baten en lasten met betrekking tot financiële activa en passiva werden verantwoord volgens de effectieve rentemethode.

Tabel 4.1 Financiële baten en lasten

(x EUR 1 miljoen)

Financiële baten

Rente op effecten, kas en kasequivalenten	3	1
Correcties van de reële waarde en overige financiële baten	7	1
Totale financiële baten	10	2

Financiële lasten:

Rente op financiële instrumenten gemeten tegen geamortiseerde kosten	-69	-57
Netto wisselkoersverliezen	-3	-3
Rente op pensioenverplichtingen	-4	-6
Rente toegerekend aan materiële vaste activa	8	6
Correcties van de reële waarde en overige financiële lasten, netto	-1	-4
Totale financiële lasten	-69	-64

Netto financiële lasten:	-59	-62
---------------------------------	------------	------------

* Niet aangepast voor implementatie van IFRS 16. Voor meer details zie noot 5.6.

NOOT 4.2 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD



Toegenomen netto rentedragende schuld

De netto rentedragende schuld, exclusief pensioenverplichtingen, steeg tot EUR 2.113 miljoen tegenover EUR 1.647 miljoen vorig jaar. De stijging werd gestuurd door de invoering van IFRS 16 (EUR 213 miljoen), historisch hoge kapitaaluitgaven, overnames en de buitengewone aanvullende betaling van EUR 289 miljoen aan melkveehouders die betrekking had op 2018. De kasstroom uit operationele activiteiten verbeterde in 2019.

De pensioenverplichtingen stegen met EUR 29 miljoen tot EUR 249 miljoen, voornamelijk als gevolg van lagere renteniveaus en van valuta-effecten. Dientengevolge steeg de netto rentedragende schuld, exclusief pensioenverplichtingen, tot EUR 2.362 miljoen tegenover EUR 1.867 miljoen vorig jaar. Eind 2019 was er een netto actief van EUR 16 miljoen m.b.t. de Britse pensioenregeling. Dit actief is niet meegenomen in de berekening van de netto rentedragende schuld en de leverage.

Arla's leverage-ratio bedroeg 2,8, een stijging van 0,4 ten opzichte van vorig jaar. Dit bleef duidelijk binnen de lange-termijndoelstelling van 2,8 tot 3,4, wat de sterke financiële positie illustreert.

De gemiddelde looptijd van rentedragende leningen daalde met 0,4 jaar tot 5,2 jaar. De gemiddelde looptijd wordt beïnvloed door het tijdsverloop tot de vervaldatum, herfinanciering of het verkrijgen van nieuwe geïmitteerde faciliteiten, waaronder obligatie-emissies, en het niveau van de netto rentedragende schuld.

De solvabiliteit daalde tot 34 procent tegen 37 procent vorig jaar.

Financiering

De groep hanteert een gediversifieerde financieringsstrategie om het liquiditeits- en herfinancieringsrisico in evenwicht te houden, met het doel om lage financieringskosten te realiseren. Grote overnames of investeringen worden apart gefinancierd.

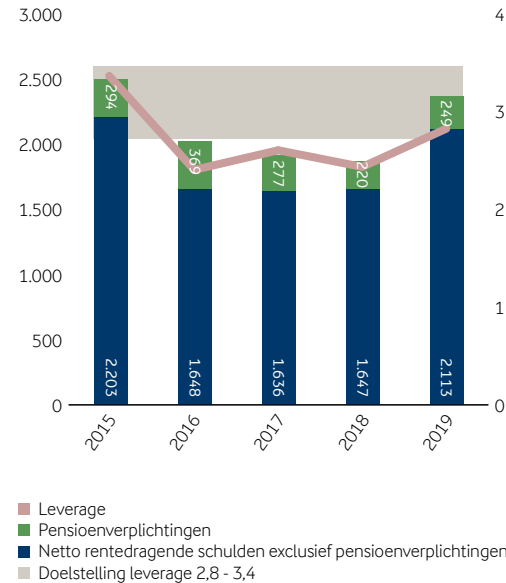
Een diverse financieringsstrategie omvat diversificatie van markten, valuta's, instrumenten, banken, kredietverstrekkers en looptijden om een brede toegang tot financiering te waarborgen en ervoor te zorgen dat de groep onafhankelijk is van één enkele financieringspartner of één enkele markt. Alle financieringsmogelijkheden worden gebenchmarkt ten opzichte van EURIBOR 3 maanden, en derivaten worden toegepast om de valuta's van onze financieringsbehoeften te matchen. Het renteprofiel wordt beheerd met renteswaps die onafhankelijk zijn van de individuele leningen.

De kredietfaciliteiten kennen financiële convenanten inzake eigen vermogen/ totaal vermogen en een minimum eigen vermogen, alsmede standaard niet-financiële convenanten. De groep is in 2019 niet in gebreke geweest m.b.t. leningsovereenkomsten en is alle voorwaarden nagekomen.

In 2019 heeft de groep de volgende mix van financiering aangetrokken:

- Een nieuwe vijfjarige obligatielening van in totaal SEK 1,5 miljard (EUR 143 miljoen), om een in 2019 vervallen obligatielening van SEK 1,5 miljard te herfinancieren.
- Een hypothecaire lening van EUR 160 miljoen.
- Een lening van EUR 100 miljoen.
- Arla heeft een commercial paperprogramma in Zweden, luidende in SEK en EUR. De gemiddelde benutting in 2019 bedroeg EUR 209 miljoen.
- In de loop van het jaar is Arla verkoop- en terugkooptransacties aangegaan op basis van haar belangen in beursgenoteerde Deense hypothecaire obligaties met een AAA-rating. Zie noot 4.6 voor meer details.

Netto rentedragende schuld (x EUR 1 miljoen)



De netto rentedragende schuld bestaat uit kort- en langlopende verplichtingen, onder aftrek van rentedragende activa. De definitie van leverage is de verhouding tussen de netto rentedragende schuld, inclusief pensioenverplichtingen, en de EBITDA, en drukt het vermogen van de groep uit om rente en aflossingen te betalen. Arla Foods a/b heeft voor de leverage op de lange termijn een doelstelling tussen 2,8 en 3,4. De leverage werd in 2016 sterk beïnvloed door de afstoting van Rynkeby. Gecorrigeerd hiervoor zou deze hefboom 2,8 zijn geweest.

Leverage
2,8
2018: 2,4

Tabel 4.2.a Netto rentedragende schuld
(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018*
Effecten, kas en kasequivalenten	-622	-584
Overige rentedragende activa	-5	-10
Langlopende leningen	1.951	1.369
Kortlopende leningen	789	872
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2.113	1.647
Pensioenverplichtingen	249	220
Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen	2.362	1.867

* Niet aangepast voor implementatie van IFRS 16. Voor meer details zie noot 5.6.

NOOT 4.2 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD (VERVOLG)

Tabel 4.2.b Leningen
(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018*
<i>Langlopende leningen:</i>		
Uitgegeven obligaties	382	244
Hypothecaire kredietinstellingen	957	796
Bankleningen	458	329
Leaseverplichtingen	154	-
Totale langlopende leningen:	1.951	1.369
<i>Kortlopende leningen:</i>		
Uitgegeven obligaties	-	146
Commercial paper	192	112
Bankleningen	525	600
Leaseverplichtingen	59	2
Overige vlottende rentedragende verplichtingen	13	12
Totaal kortlopende leningen:	789	872
Totaal rentedragende leningen	2.740	2.241

Tabel 4.2.c Kasstroom, netto rentedragende schuld
(x EUR 1 miljoen)

	Kasstroom		Non-cash mutaties				31 december
	1 januari	Opgenomen in financieringsactiviteiten	Acquisities en toevoegingen	Herclassificeringen	Wisselkoersveranderingen	Veranderingen in reële waarde	
2019							
Pensioenverplichtingen	224	-10	-	-1	-5	41	249
Langlopende leningen	1.510	408	57	-38	-8	22	1.951
Kortlopende leningen	930	-179	-	38	-	-	789
Totale rentedragende schuld	2.664	219	57	-1	-13	63	2.989
Pensioenbeleggingen Verenigd Koninkrijk	-4	-27	-	16	-2	17	-
Effecten en overige rentedragende activa	-475	37	-	-3	1	-	-440
Liquide middelen	-119	-66	-	-	-2	-	-187
Netto rentedragende schuld	2.066	163	57	12	-16	80	2.362

Lang- en kortlopende leningen voor in totaal EUR 229 miljoen (respectievelijk EUR 408 miljoen en EUR 179 miljoen negatief) zijn gelijk aan de netto-impact van de ontvangen kasstroom uit nieuwe leningen, EUR 295 miljoen, en contante betalingen in verband met lease-overeenkomsten, EUR 66 miljoen negatief.

2018*

Pensioenverplichtingen	277	-37	1	-1	-7	-9	224
Langlopende leningen	1.206	247*	6	-78	3	-15	1.369
Kortlopende leningen	1.040	-242*	-	77	-3	-	872
Totale rentedragende schuld	2.523	-32	7	-2	-7	-24	2.465
Pensioenbeleggingen	-	-	-	-4	-	-	-4
Effecten en overige rentedragende activa	-519	42	-	1	1	-	-475
Liquide middelen	-91	-26	-22	22	-2	-	-119
Netto rentedragende schuld	1.913	-16	-15	17	-8	-24	1.867

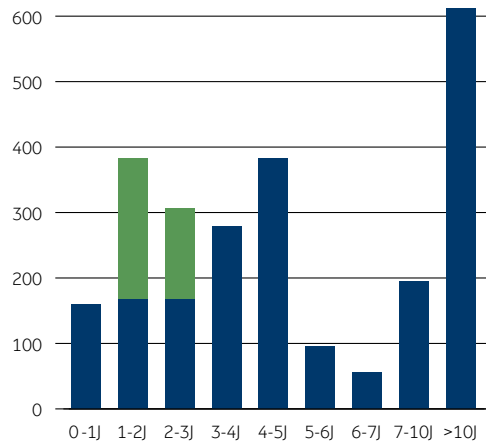
Betalingen op lang- en kortlopende leningen voor in totaal EUR 5 miljoen (respectievelijk EUR 247 miljoen en EUR 242 miljoen negatief) kunnen gereconcilieerd worden met het kasstroomoverzicht als verkregen leningen, netto EUR 5 miljoen.

* Niet aangepast voor implementatie van IFRS 16. Voor meer details zie noot 5.6.

NOOT 4.2 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD (VERVOLG)

Looptijd van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen per 31 december 2019

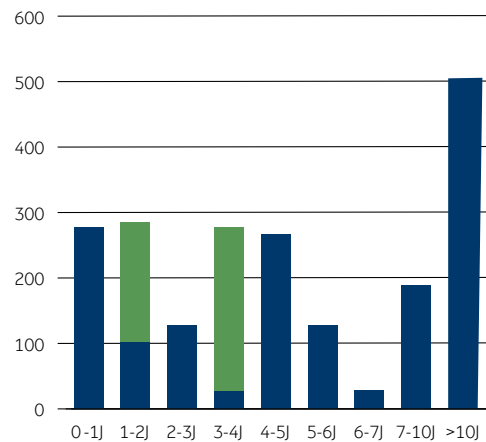
(x EUR 1 miljoen)



■ Ongebruikte vastgelegde faciliteiten ■ Schuld

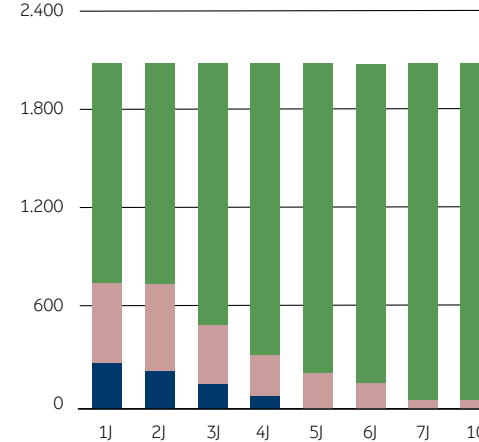
Looptijd van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen per 31 december 2018

(x EUR 1 miljoen)



Renteprofiel van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen per 31 december 2019

(x EUR 1 miljoen)



■ Variabel ■ Vast via swap ■ Vaste schuld

Renteprofiel van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen per 31 december 2018

(x EUR 1 miljoen)



Tabel 4.2.d Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen en het effect van afdekking, looptijd

(x EUR 1 miljoen)

2019	Totaal	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027-2029	Na 2029
DKK	809	-27	22	21	19	17	89	52	183	433
SEK	612	200	102	6	148	147	1	1	4	3
EUR	451	19	29	12	106	103	2	1	6	173
GBP	158	10	10	124	3	2	2	2	2	3
Overige	83	-43	5	4	3	113	1	-	-	-
Totaal	2.113	159	168	167	279	382	95	56	195	612

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

Tabel 4.2.e Valutaprofiel van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen

(x EUR 1 miljoen)

Vermeld vóór en na het effect van afgeleide financiële instrumenten

2019	Oorspronkelijke hoofdsom	Effect van swap	Na swap
DKK	809	-	809
SEK	612	-566	46
EUR	451	334	785
GBP	158	232	390
Overige	83	-	83
Totaal	2.113	-	2.113

2018	Oorspronkelijke hoofdsom	Effect van swap	Na swap
DKK	769	-	769
SEK	525	-487	38
EUR	271	341	612
GBP	9	146	155
Overige	73	-	73
Totaal	1.647	-	1.647

NOOT 4.2 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD (VERVOLG)

Tabel 4.2.f Renterisico exclusief effect van afdekking

(x EUR 1 miljoen)

		Gemiddelde Rentevoet	Vast rentevoet	Vast gedurende	Boekwaarde	Renterisico
2019						
<i>Uitgegeven obligaties:</i>						
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 31.05.2021	Vast	1,88%	1-2 jaar	48	Reële waarde	
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.07.2023	Vast	1,51%	3-4 jaar	72	Reële waarde	
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.04.2024	Vast	1,58%	4-5 jaar	71	Reële waarde	
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 31.05.2021	Variabel	1,76%	0-1 jaar	48	Kasstroom	
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.07.2023	Variabel	1,11%	0-1 jaar	71	Kasstroom	
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.04.2024	Variabel	0,88%	0-1 jaar	72	Kasstroom	
Commercial paper	Vast	0,32%	0-1 jaar	192	Reële waarde	
Totaal uitgegeven obligaties		1,04%		574		
<i>Hypotheke kredietinstellingen:</i>						
Vaste rente	Vast	0,82%	1-2 jaar	78	Reële waarde	
Variabele rente	Variabel	0,56%	0-1 jaar	879	Kasstroom	
Totaal hypotheke kredietinstellingen		0,58%		957		
<i>Bankleningen:</i>						
Vaste rente	Vast	-0,39%	0-1 jaar	431	Reële waarde	
Variabele rente	Variabel	0,79%	0-1 jaar	552	Kasstroom	
Totaal bankleningen		0,27%		983		
<i>Overige leningen</i>						
Leaseverplichtingen	Vast	3,16%	0-20 jaar	213	Kasstroom	
Overige leningen	Variabel	3,59%	0-1 jaar	13	Kasstroom	
Totaal overige leningen		3,18%		226		

Tabel 4.2.f Renterisico exclusief effect van afdekking

(x EUR 1 miljoen)

		Gemiddelde Rentevoet	Vast rentevoet	Vast gedurende	Boekwaarde	Renterisico
2018*						
<i>Uitgegeven obligaties:</i>						
SEK 800 miljoen met aflossingsdatum 28.05.2019	Vast	2,63%	0-1 jaar	78	Reële waarde	
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 31.05.2021	Vast	1,88%	2-3 jaar	49	Reële waarde	
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.07.2023	Vast	1,51%	4-5 jaar	74	Reële waarde	
SEK 700 miljoen met aflossingsdatum 28.05.2019	Variabel	0,74%	0-1 jaar	68	Kasstroom	
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 31.05.2021	Variabel	1,31%	0-1 jaar	48	Kasstroom	
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03.07.2023	Variabel	0,51%	0-1 jaar	73	Kasstroom	
Commercial paper	Vast	-0,08%	0-1 jaar	112	Reële waarde	
Totaal uitgegeven obligaties		1,09%		502		
<i>Hypotheke kredietinstellingen:</i>						
Vaste rente	Vast	1,15%	2-3 jaar	44	Reële waarde	
Variabele rente	Variabel	0,65%	0-1 jaar	752	Kasstroom	
Totaal hypotheke kredietinstellingen		0,68%		796		
<i>Bankleningen:</i>						
Vaste rente	Vast	-0,44%	0-1 jaar	460	Reële waarde	
Variabele rente	Variabel	1,25%	0-1 jaar	469	Kasstroom	
Totaal bankleningen		0,41%		929		
<i>Overige leningen</i>						
Financiële leases	Variabel	2,15%	0-1 jaar	2	Kasstroom	
Overige leningen	Variabel	3,39%	0-1 jaar	12	Kasstroom	
Totaal overige leningen		3,21%		14		

* Niet aangepast voor implementatie van IFRS 16. Voor meer details zie noot 5.6.

NOOT 4.2 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD (VERVOLG)



Grondslagen

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten worden verantwoord op de transactiedatum. De groep houdt op financiële activa te verantwoord worden wanneer de contractuele rechten op de onderliggende kasstromen ophouden te bestaan of worden overgedragen aan de koper van het financiële actief, en alle wezenlijke risico's en vergoedingen in verband met het eigendom zijn overgedragen aan de koper.

Financiële activa en passiva worden gesaldeerd en het nettobedrag wordt op de balans opgenomen wanneer en alleen wanneer de groep een juridisch recht van saldering verkrijgt en van plan is het financiële actief en de verplichting gelijktijdig te salderen of af te wikkelen.

Financiële activa

Financiële activa worden bij de eerste opname geïnclassificeerd en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, reële waarde via overig resultaat of reële waarde via de resultatenrekening.

De classificatie van financiële activa bij eerste opname is afhankelijk van de contractuele kasstroomkenmerken van de financiële activa en de wijze waarop deze worden beheerd.

Financiële activa worden, wanneer de groep voornemens is de contractuele kasstroom te innen, geïnclassificeerd en gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten.

Financiële activa die deel uitmaken van het liquiditeitsbeheer worden geïnclassificeerd en tegen reële waarde gewaardeerd via overig resultaat. Alle andere financiële activa worden geïnclassificeerd en gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening.

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten bestaan uit op korte termijn beschikbare liquide middelen bij banken en deposito's, samen met beursgenoteerde obligaties met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder, die een te verwaarlozen risico op waardeverandering hebben en gemakkelijk kunnen worden omgezet in kasgeld of kasequivalenten.

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via overig resultaat

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via overig resultaat bestaan uit hypothecaire kredietobligaties, die gedeeltelijk overeenkomen met verhoogde hypotheekschuld.

Ze worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus transactiekosten. De financiële activa worden vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde met correcties in overig resultaat en cumulatief opgenomen in de reële-waardereserve in het eigen vermogen.

Rentebaten, bijzondere waardeverminderingen en wisselkoersomrekening-aanpassingen van schuldinstrumenten worden op doorlopende basis opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten. In verband met de verkoop van financiële activa die tegen reële waarde via overig resultaat worden geïnclassificeerd, worden cumulatieve winsten of verliezen, die eerder in de reële-waardereserve waren opgenomen, overgeheveld naar financiële baten en lasten.

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via overig resultaat

Effecten die via de resultatenrekening tegen reële waarde zijn geïnclassificeerd, bestaan voornamelijk uit beursgenoteerde effecten, die op doorlopende basis worden gevolgd, gemeten en gerapporteerd, overeenkomstig het treasury- en financieringsbeleid van de groep. Veranderingen in de reële waarde worden opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten.

Verplichtingen

Schulden aan hypotheek- en kredietinstellingen, alsmede uitgegeven obligaties, worden gewaardeerd op de transactiedatum bij de eerste opname tegen reële waarde plus transactiekosten. Vervolgens worden de verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten waarbij het verschil tussen de opbrengsten van de lening en de nominale waarde in de resultatenrekening gedurende de verwachte looptijd van de lening wordt verantwoord.

Gekapitaliseerde resterende verplichtingen in verband met leaseovereenkomsten worden opgenomen onder passiva, gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten. Overige financiële verplichtingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten. Zie voor meer informatie over pensioenverplichtingen Noot 4.7.

NOOT 4.3 FINANCIËLE RISICO'S

Financieel risicobeheer

Financiële risico's zijn een inherent onderdeel van de operationele activiteiten van de groep en als gevolg daarvan wordt de winst van de groep beïnvloed door de koersontwikkeling van valuta's, rentetarieven en bepaalde soorten grondstoffen. De mondiale financiële markten zijn volatiel en daarom is het van cruciaal belang dat de groep over een passende benadering van financieel risicobeheer beschikt om de volatiliteit van de markt op korte termijn te beperken en tegelijkertijd de hoogst mogelijke melkprijs te bereiken.

De algehele strategie en het systeem voor financieel risicobeheer van de groep bouwen voort op een grondig inzicht in de interactie tussen de operationele activiteiten van de groep en onderliggende financiële risico's.

Het algemene kader voor de beheersing van financiële risico's, namelijk het treasury- en financieringsbeleid, wordt goedgekeurd door de Board of Directors en centraal beheerd door de treasury-afdeling. Het beleid omvat risicolimieten voor elk type financieel risico, toegestane financiële instrumenten en tegenpartijen.

De Board of Directors ontvangt maandelijks een rapport over de risicoblootstelling van de groep. Het afdekken van de volatiliteit van de melkrijzen valt niet binnen het toepassingsgebied van financieel risicobeheer, maar is een inherent onderdeel van het bedrijfsmodel van de groep.

Noot 4.3.1 Liquiditeitsrisico



Toereikende liquiditeitsreserves

De liquiditeitsreserves bleven op hetzelfde niveau als vorig jaar. Het waarborgen van de beschikbaarheid van voldoende operationele liquiditeit en kredietfaciliteiten voor bedrijfstransacties is het primaire doel van het beheer van liquiditeitsrisico's. Met behulp van de liquiditeitsmodellen die door de ratingbureaus worden gesuggereerd, worden Arla's liquiditeitsreserves beoordeeld als toereikend voor de komende 12 maanden.

Financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen en factoring met betrekking tot klanten maken deel uit van het liquiditeitsbeheer van de groep.

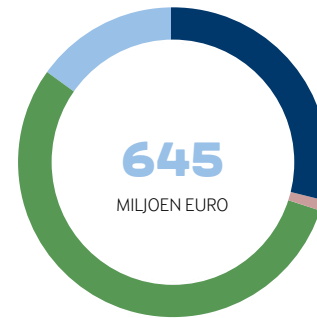
Geselecteerde leveranciers hebben toegang tot de financieringsfaciliteiten voor de toeleveringsketen van de groep, waardoor deze leveranciers kunnen profiteren van het kredietprofiel van de groep.

Meer dan 95 procent van de dagelijkse liquiditeitsstroom van de groep wordt beheerd door de treasury-afdeling en de interne bank, via cash pooling-regelingen. Dit waarborgt een schaalbaar en efficiënt bedrijfsmodel. Dientengevolge kan de groep een kostenefficiënte benutting van de kredietfaciliteiten realiseren.

Tabel 4.3.1.a Liquiditeitsreserves
(x EUR 1 miljoen)

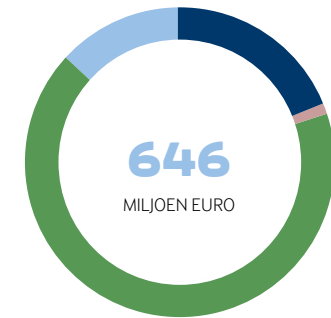
	2019	2018
Kas- en kasequivalenten	187	119
Effecten (vrije kasstroom)	6	7
Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten	355	434
Onbenutte overige kredietfaciliteiten	97	86
Totaal	645	646

Liquiditeitsreserves, 2019



- Kas en kasequivalenten 29%
- Effecten (vrije kasstroom) 1%
- Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten 55%
- Onbenutte overige kredietfaciliteiten 15%

Liquiditeitsreserves, 2018



- Kas en kasequivalenten 19%
- Effecten (vrije kasstroom) 1%
- Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten 67%
- Onbenutte overige kredietfaciliteiten 13%

NOOT 4.3 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

Tabel 4.3.1.b Contractuele verwachte niet contant gemaakte kasstroom op bruto financiële verplichtingen

(x EUR 1 miljoen)

	Boekwaarde	Contractuele niet contant gemaakte kasstroom									
		Totaal	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027-2029	Na 2029
2019											
Uitgegeven obligaties	382	382	-	96	-	143	143	-	-	-	-
Hypothecaire kredietinstellingen	957	976	1	9	12	12	12	87	50	183	610
Kredietinstellingen	1.175	1.176	717	21	125	101	212	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	213	213	62	42	31	23	15	8	6	13	13
Overige langlopende verplichtingen	13	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-
Rentelasten - rentedragende schuld	-	110	13	11	10	9	6	5	5	15	36
Handels- en overige schulden	1.158	1.158	1.158	-	-	-	-	-	-	-	-
Afgeleide instrumenten	86	86	40	12	10	9	3	1	1	2	8
Totaal	3.984	4.114	2.004	191	188	297	391	101	62	213	667

	Boekwaarde	Contractuele niet contant gemaakte kasstroom									
		Totaal	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026-2028	Na 2028
2018*											
Uitgegeven obligaties	390	390	146	-	98	-	146	-	-	-	-
Hypothecaire kredietinstellingen	796	808	-	1	17	20	20	20	51	167	512
Kredietinstellingen	1.041	1.042	715	99	13	7	100	108	-	-	-
Financial-leaseverplichtingen	3	3	2	1	-	-	-	-	-	-	-
Overige langlopende verplichtingen	13	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-
Rentelasten - rentedragende schuld	-	107	11	10	9	8	7	5	5	15	37
Handels- en overige schulden	1.169	1.169	1.169	-	-	-	-	-	-	-	-
Afgeleide instrumenten	85	85	32	11	9	8	6	2	1	4	12
Totaal	3.497	3.617	2.088	122	146	43	279	135	57	186	561

Contractuele kasstromen zijn gebaseerd op de vroegst mogelijke datum waarop de Groep kan worden verplicht om de financiële verplichting af te wikkelen, waarbij de rentevoet van de kasstroom gebaseerd is op de contractuele rente. Variabele rentebetalingen werden bepaald aan de hand van de huidige variabele rente voor elke post op de rapportagedatum.

* Niet aangepast voor implementatie van IFRS 16. Voor meer details zie noot 5.6.

NOOT 4.3 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)



Risicobeperking

Risico

Liquideïteit en financiering zijn van vitaal belang voor de groep om haar financiële verplichtingen te kunnen nakomen op het moment waarop ze verschuldigd zijn. Het heeft ook invloed op ons vermogen om op langere termijn nieuwe financiering aan te trekken en het is cruciaal om de strategische ambities van de groep te realiseren.

Beleid

Het treasury- en financieringsbeleid vermeldt de minimale gemiddelde looptijdrempel voor netto rentedragende schuld en bepaalt beperkingen voor de schuld die binnen de komende perioden van 12 en 24 maanden vervalt. Bij de berekening van de gemiddelde looptijd wordt rekening gehouden met ongebruikte vastgelegde kredietfaciliteiten.

Gemiddelde looptijd

	2019	2018	Beleid	
			Minimum	Maximum
Gemiddelde looptijd, bruto schuld	5,2 jaar	5,6 jaar	2 jaar	-
Looptijd < 1 jaar, netto schuld	0%	-	-	25%
Looptijd > 2 jaar, netto schuld	93%	92%	50%	-

Hoe we optreden en werken

Naast het treasury- en financieringsbeleid heeft de Board of Directors een financieringsstrategie voor de lange termijn goedgekeurd, waarin de richting voor de financiering van de Groep wordt bepaald. Dit omvat tegenpartijen, instrumenten en risicobereidheid, en beschrijft toekomstige financieringsmogelijkheden

die zullen worden onderzocht en uitgevoerd. De financieringsstrategie hangt samen met de betrokkenheid op lange termijn van de leden om in het bedrijf te investeren. Het is de doelstelling van de Groep om haar kredietkwaliteit te handhaven op een robuust investment grade-niveau.

Noot 4.3.2 Valutarisico



Valuta-impact op omzet, kosten en financiële positie

De groep wordt blootgesteld aan zowel transactie- als omrekeningseffecten van valuta's.

Transactie-effecten betreffen verkopen in andere valuta's dan de functionele valuta's van de afzonderlijke entiteiten. De groep is voornamelijk blootgesteld aan het risico van de Amerikaanse dollar en daaraan gekoppelde valuta's, en het Britse pond. De omzet steeg als gevolg van positieve transactie-effecten met EUR 32 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Een deel van dit risico werd afgedekt door kosten in dezelfde valuta. Financiële instrumenten, zoals handelsdebiteuren, handelsschulden en overige posten in andere valuta's dan de functionele valuta's van de afzonderlijke entiteiten staan ook bloot aan valutarisico's. Het netto-effect van

de herwaardering van deze financiële instrumenten wordt opgenomen in financiële baten of financiële lasten. Een nettoverlies van EUR 3 miljoen werd in de financiële lasten opgenomen, hetzelfde niveau als vorig jaar. Om de volatiliteit op korte termijn door valutaschommelingen te beheersen, worden derivaten gebruikt om valutablootstelling af te dekken. Bij de afwikkeling van het afdekkingsinstrument wordt een positief of negatief bedrag verantwoord als respectievelijk overige baten of overige lasten. Een nettoverlies van EUR 24 miljoen werd verantwoord onder overige lasten, vergeleken met een last van EUR 14 miljoen vorig jaar. Een verlies op afdekkingsinstrumenten wordt verwacht in jaren waarin de exportvaluta's oplopen in de loop van het jaar.

De groep wordt blootgesteld aan omrekeningseffecten van entiteiten die rapporteren in andere valuta's dan de euro. De groep staat voornamelijk bloot aan omrekeningseffecten bij entiteiten die rapporteren in het Britse pond, de Deense kroon, de Zweedse kroon, de Chinese yuan en de Amerikaanse dollar. De omzet steeg als gevolg van omrekeningseffecten met EUR 25 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Parallel daarmee stegen met EUR 26 miljoen ten opzichte van de gerapporteerde kosten van vorig jaar. De financiële positie van de groep wordt op vergelijkbare wijze blootgesteld, wat van invloed is op de waarde van activa en passiva die worden verantwoord in andere valuta's dan de euro. Het omrekeningseffect op de netto activa wordt binnen overig resultaat opgenomen als valutacorrectie. In 2019 werd een netto verlies van EUR 42 miljoen verantwoord binnen overig resultaat, vergeleken met een netto verlies van EUR 10 miljoen vorig jaar.

Indirect absorbeert de vooruit betaalde melkprijs, zowel transactie- als omrekeningseffecten, en het nettoresultaat heeft dus een beperkte blootstelling aan valutarisico's. De vooruit betaalde melkprijs wordt vastgesteld op basis van het behalen van een jaarwinst van 2,8 tot 3,2 procent. De vooruit betaalde prijs wordt in eerste instantie vastgesteld en uitbetaald op basis van een EUR-bedrag en is bijgevolg blootgesteld aan schommelingen van de euro ten opzichte van het Britse pond, de Zweedse kroon en de Deense kroon.

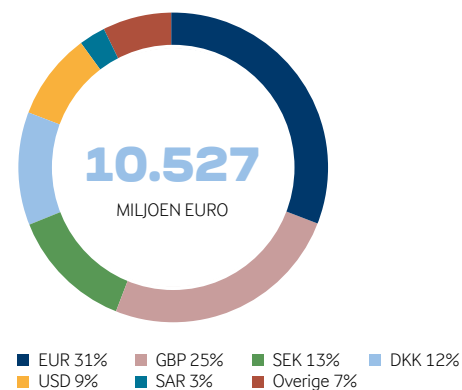
Ten opzichte van vorig jaar is de gemiddelde koers van de Amerikaanse dollar met 5 procent gestegen en het Britse pond met 1 procent, terwijl de Zweedse kroon verzwakte met 3 procent.

Van de omzet van de groep luidt 25 procent in Britse ponden. Vanwege mogelijke gevolgen in verband met de Brexit en de komende handelsbesprekingen dekt Arla een aanzienlijk deel van de export van 2020 naar het Verenigd Koninkrijk permanent af.

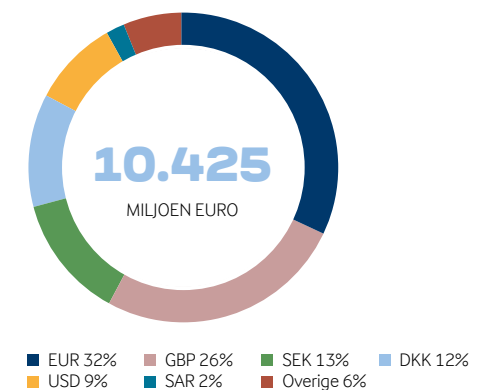
De groep is in toenemende mate betrokken bij opkomende markten, waar efficiënte afdekking vaak niet mogelijk is als gevolg van valutareggeving, illiquide financiële markten of hoge afdekkingskosten. Deze markten zijn voornamelijk Nigeria, de Dominicaanse Republiek, Bangladesh, Libanon, Ivoorkust, Senegal en Egypte. Deze zeven landen vertegenwoordigden 2 procent van de omzet van de groep in 2019.

Onze activiteiten in Saoedi-Arabië maken een groot deel uit van de export van de groep naar het Midden-Oosten/Noord-Afrika. De Saoedi-Arabisch riyal (SAR) is sinds 1986 aan de Amerikaanse dollar gekoppeld. Echter, gezien de onzekerheid over de economie van Saoedi-Arabië en de geopolitieke situatie houdt Arla de valutasituatie nauwlettend in het oog en wordt de riyal voor een langere periode afgedekt dan normaal om het hogere waargenomen risico op grote schommelingen te beperken.

Omzet gesplitst naar valuta, 2019



Omzet gesplitst naar valuta, 2018



NOOT 4.3 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

Tabel 4.3.2.a Wisselkoersen

	Slotkoers			Gemiddelde koers		
	2019	2018	Verandering	2019	2018	Verandering
EUR/GBP	0,854	0,901	5,2%	0,877	0,885	0,9%
EUR/SEK	10,470	10,261	-2,0%	10,587	10,253	-3,3%
EUR/DKK	7,472	7,467	-0,1%	7,466	7,453	-0,2%
EUR/USD	1,120	1,145	2,2%	1,119	1,180	5,1%
EUR/SAR	4,201	4,293	2,1%	4,199	4,426	5,1%

Tabel 4.3.2.b Valutarisico

	Balansrisico			Gevoeligheid		
	Open posities	Afdekking van toekomstige kasstroom	Externe blootstelling	Toegepaste gevoeligheid	Resultatenrekening	Overig resultaat
2019						
EUR/DKK	-346	0	-346	1%	-3	0
USD/DKK*	219	-276	-56	5%	11	-14
GBP/DKK	39	-311	-273	5%	2	-16
SEK/DKK	-24	0	-24	5%	-1	0
SAR/DKK	-165	-24	-189	5%	-8	-1
2018						
EUR/DKK	-458	0	-458	1%	-5	0
USD/DKK*	157	-379	-222	5%	8	-19
GBP/DKK	61	-279	-218	5%	3	-14
SEK/DKK	33	0	33	5%	2	0
SAR/DKK	-152	0	-152	5%	-8	0

*Incl. AED



Risicobeperking

De externe blootstelling van de groep wordt berekend als externe financiële activa en passiva in valuta's die afwijken van de functionele valuta van elke rechtspersoon, vermeerderd met eventuele externe derivaten die op groepsniveau worden omgezet in valutarisico tegen de Deense kroon, d.w.z. EUR/ DKK, USD/DKK enz. Hetzelfde geldt voor de netto interne blootstelling van de groep. Het totaal van de externe en interne valutablootstelling van de groep vertegenwoordigt de nettoblootstelling, die wordt weergegeven in tabel 4.3.2.b.

Netto investeringen in vreemde valuta in dochterondernemingen, alsmede in instrumenten die deze investeringen afdekken, zijn geëlimineerd.

Veronderstellingen voor de gevoeligheidsanalyse

Risico

De groep is actief in veel verschillende landen en heeft aanzienlijke investeringen in activiteiten buiten Denemarken, waarvan het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Zweden het grootste deel vertegenwoordigen, gemeten naar netto omzet, winst en activa. Een groot deel van het valutarisico van de netto omzet in vreemde valuta wordt gecompenseerd door inkoop in dezelfde valuta.

Beleid

Volgens het treasury- en financieringsbeleid kan de treasury-afdeling de volgende posten afdekken:

- Maximaal 15 maanden de netto geprognoseerde kasontvangsten en te betalen schulden
- Maximaal 100 procent van de netto verantwoorde handelsvorderingen en -schulden

De valutablootstelling wordt continu beheerd door de treasury-afdeling. Individuele valutarisico's worden afgedekt in overeenstemming met het treasury- en financieringsbeleid.

Financiële instrumenten die worden gebruikt om de valutablootstelling af te dekken, hoeven niet noodzakelijkerwijs te kwalificeren voor hedge accounting, en daarom worden sommige van de toegepaste financiële instrumenten, d.w.z. enkele optiestrategieën, als reële waarde geboekt via de resultatenrekening.

De functionele valuta van Arla Foods amba is de Deense kroon. Het risico ten opzichte van de euro wordt echter op dezelfde wijze beoordeeld als voor de Deense kroon.

Het uitvoerend managementteam kan naar eigen inzicht beslissen of en wanneer beleggingen in buitenlandse activiteiten moeten worden afgedekt (omrekeningsrisico's) met de verplichting om de Board of Directors tijdens de volgende vergadering te informeren.

NOOT 4.3 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

Noot 4.3.3 Renterisico



Beperkte afdekkingsactiviteiten

De gewogen gemiddelde looptijd van de rente op rentedragende schulden van de groep, inclusief derivaten, maar exclusief pensioenverplichtingen, is met 0,8 tot 2,4 gedaald. De looptijd is gedaald als gevolg van geëxpireerde rente-afdekkingen, een afname van de looptijd tot de vervaldatum bij de resterende afdekkingen en een toename van de netto rentedragende schuld met vooral een variabele rente.

Hoewel de rente in 2019 laag was, was onze afdekkingsactiviteit beperkt.

Tabel 4.3.3 Gevoeligheid op basis van een renteverhoging van 1 procentpunt

(x EUR 1 miljoen)

	Boekwaarde	Gevoeligheid	Mogelijk boekhoudkundig effect	
			Resultatenrekening	Overig resultaat
2019				
Financiële activa	-627	1%	5	-2
Derivaten	-	1%	4	31
Financiële verplichtingen	2.740	1%	-23	-
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2.113		-14	29

2018

Financiële activa	-594	1%	4	-2
Derivaten	-	1%	7	38
Financiële verplichtingen	2.241	1%	-18	-
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	1.647		-7	36



Risicobeperking

Risico

De groep is blootgesteld aan renterisico op rentedragende leningen, pensioenverplichtingen, rentedragende activa en de waarde van vaste activa waar een test op bijzondere waardevermindering wordt uitgevoerd. Het risico wordt verdeeld tussen winstblootstelling en blootstelling bij overig resultaat. De winstblootstelling heeft betrekking op de netto betaalde rente, de waardering van verhandelbare effecten en de potentiële waardevermindering van vaste activa. De blootstelling bij overig resultaat heeft betrekking op herwaardering van netto pensioenverplichtingen en renteafdekking van de toekomstige kasstroom.

Gevoeligheid van reële waarde

Een wijziging van de rentetarieven zal van invloed zijn op de reële waarde van de rentedragende activa, rentederivaten en schuldinstrumenten van de groep, gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening of via overig resultaat. Tabel 4.3.3 toont de gevoeligheid van de reële waarde. De gevoeligheid is gebaseerd op

een rentestijging van 1 procent. Een rentedaling zou het tegengestelde effect hebben.

Gevoeligheid van de kasstroom

Een wijziging van de rente zal van invloed zijn op de rentebetalingen op de niet-afgedekte schuld met variabele rente van de groep. Tabel 4.3.3 toont de gevoeligheid van de kasstroom gedurende een periode van één jaar, bij een stijging van de rente op de niet-afgedekte schuld met variabele rente voor instrumenten die per 31 december 2019 zijn opgenomen. Een rentedaling zou het tegengestelde effect hebben.

Beleid

Het renterisico dient te worden beheerd volgens het treasury- en financieringsbeleid. Het renterisico wordt gemeten als de gewogen gemiddelde looptijd van de schuldportefeuille, inclusief afdekkingsinstrumenten, maar exclusief pensioenverplichtingen.

	2019	2018	Beleid	
			Minimum	Maximum
Gewogen gemiddelde looptijd	2,4	3,2	1	7

Hoe we optreden en werken

Het doel van rente-afdekking is het beperken van risico's en het veilig stellen van relatief stabiele en voorspelbare financieringskosten. Het renterisico van netto schuld wordt beheerd door een passende verdeling aan te houden tussen vaste en variabele rentetarieven.

beheren en optimaliseren, aangezien het renteprofiel kan worden gewijzigd zonder de financiering zelf te hoeven wijzigen. Hierdoor kan de groep snel, flexibel en kostenefficiënt opereren zonder de onderliggende leningsovereenkomsten te wijzigen.

De groep maakt actief gebruik van afgeleide financiële instrumenten om risico's in verband met schommelingen in de rente te verminderen en om het renteprofiel van de rentedragende schuld te beheren. Door een portefeuillebenadering te hanteren en derivaten te gebruiken, kan de groep zelfstandig het renterisico

Het mandaat van de Board of Directors biedt de groep de mogelijkheid om derivaten, zoals renteswaps en opties, te gebruiken, naast de rentevoorzwaarden die zijn opgenomen in de leningsovereenkomsten. Tot op heden heeft de groep geen optiecontracten verhandeld.

NOOT 4.3 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

Noot 4.3.4 Risico t.a.v. grondstofprijzen



Beperkte afdekkingsactiviteiten

Leveringscontracten zijn voornamelijk gerelateerd aan een zwevende officiële prijsindex. De treasury-afdeling maakt gebruik van financiële derivaten om het risico van grondstofprijzen af te dekken. Dit garandeert volledige flexibiliteit om van leverancier te veranderen zonder rekening te hoeven houden met toekomstige afdekking.

Afdekkingsactiviteiten concentreren zich op de belangrijkste risico's, waaronder die van elektriciteit, aardgas en diesel. De totale uitgaven voor energie, exclusief belastingen en distributiekosten, bedroegen ongeveer EUR 85 miljoen.

Het doel van afdekking is het verminderen van de volatiliteit van de energiekosten. In 2019 hebben afdekkingsactiviteiten geleid tot een verlies van EUR 6 miljoen tegen een winst van EUR 9 miljoen vorig jaar. Het resultaat van afdekkingsactiviteiten, die classificeren als hedge accounting, wordt opgenomen onder overige baten en lasten.

Eind 2019 was 35 procent van de energie-uitgaven voor 2020 afgedekt. Een stijging van de grondstofprijzen met 25 procent zou een negatieve invloed op de winst hebben van ongeveer EUR 14 miljoen. Omgekeerd zou het overig resultaat positief worden beïnvloed met EUR 10 miljoen.

Tabel 4.3.4 Afgedekte grondstoffen

(x EUR 1 miljoen)

	Gevoeligheid	Contractwaarde	Mogelijk boekhoudkundig effect	
			Resultatenrekening	Overig resultaat
2019				
Diesel / aardgas	25%	-4	-8	6
Elektriciteit	25%	-1	-6	4
		-5	-14	10
2018				
Diesel / aardgas	25%	-3	-8	12
Elektriciteit	25%	4	-8	6
		1	-16	18



Risicobeperking

Risico

De groep is blootgesteld aan grondstoffenrisico's in verband met de productie en distributie van zuivelproducten. Hogere grondstofprijzen hebben een negatieve invloed op de productie- en distributiekosten.

Gevoeligheid van reële waarde

Een verandering in de grondstofprijzen zal van invloed zijn op de reële waarde van de ter afdekking gekochte grondstofderivaten van de groep, verantwoord via overig resultaat, en het niet-afgedekte energieverbruik via de resultatenrekening. De tabel toont de gevoeligheid van een stijging van de grondstofprijzen met 25 procent voor zowel afgedekte als niet-afgedekte grondstofaankopen. Een daling van de grondstofprijzen zou het omgekeerde effect hebben.

Beleid

Volgens het treasurybeleid kan het geprognosticeerde verbruik van elektriciteit, aardgas en diesel maximaal 36 maanden worden afgedekt, waarvan 100 procent gedurende de eerste 18 maanden, met een beperkt deel daarna.

Hoe we optreden en werken

De prijsrisico's voor energie worden beheerd door de treasury-afdeling. De grondstofprijzirisico's worden voornamelijk afgedekt door het aangaan van financiële derivatencontracten, onafhankelijk van de contracten met de fysieke leveranciers. Arla onderzoekt ook andere grondstoffen die relevant zijn voor financieel risicobeheer.

Arla's blootstelling aan energieprijzen en de afdekking worden beheerd als een portfolio per soort energie en land. Niet alle energieprijzirisico's kunnen effectief worden afgedekt door de onderliggende kosten op elkaar af te stemmen, maar Arla streeft ernaar het basisrisico te minimaliseren.

De markt voor zuivelderivaten in de EU en Nieuw-Zeeland blijft klein, maar evolueert snel, en de groep heeft een immaterieel afdekkingsprijzirisico op geselecteerde grondstoffen. Naarmate de zuivelderivatenmarkt zich ontwikkelt, verwachten we dat deze de komende jaren een rol zal spelen bij het beheren van contracten met vaste prijzen met klanten.

NOOT 4.3 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

Noot 4.3.5 Kredietrisico



Beperkte verliezen

In 2019 leed de groep opnieuw zeer beperkte verliezen door wanbetaling van tegenpartijen, zoals klanten, leveranciers en financiële tegenpartijen.

Alle grote financiële tegenpartijen hadden aan het einde van het jaar bevredigende kredietratings. Voor financiële tegenpartijen wordt het kredietrisico tot een minimum beperkt door alleen nieuwe derivatentransacties aan te gaan met partijen met een rating van ten minste A-/A-/A3 van S&P, Fitch of Moody's. In een klein aantal geografische locaties die niet worden bediend door banken waarmee wij een relatie hebben, en waar financiële tegenpartijen met een bevredigende rating niet actief zijn, week de groep af van de ratings.

Andere tegenpartijen, klanten en leveranciers, zijn onderworpen aan voortdurende controle op de nakoming van hun contractuele verplichtingen en kredietkwaliteit. Buiten de kernmarkten van de groep worden kredietverzekeringen en instrumenten voor handelsfinanciering op grote schaal gebruikt om de risico's te verminderen.

Meer informatie over handelsdebiteuren is opgenomen in Noot 2.1.c.

De maximale blootstelling aan kredietrisico is ongeveer gelijk aan de boekwaarde.

De groep heeft, evenals in voorgaande jaren, voortdurend gewerkt met kredietrisico en ervoer een zeer laag niveau van verliezen als gevolg van wanbetaling van klanten.

Saldering van het kredietrisico

Om het risico op financiële tegenpartijen te beheersen, maakt de groep gebruik van mastersalderingsovereenkomsten bij het aangaan van derivatencontracten.

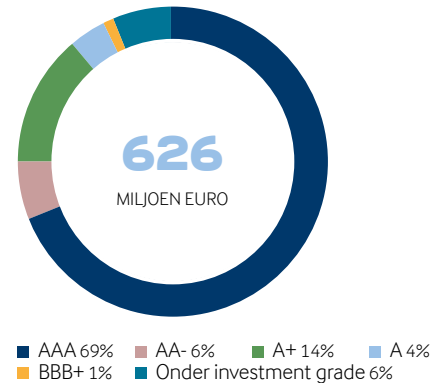
Tabel 4.3.5 toont het tegenpartijrisico voor die overeenkomsten die worden gedekt door het aangaan van salderingsovereenkomsten die in aanmerking komen voor saldering in geval van wanbetaling.

Tabel 4.3.5 Externe rating van financiële tegenpartijen

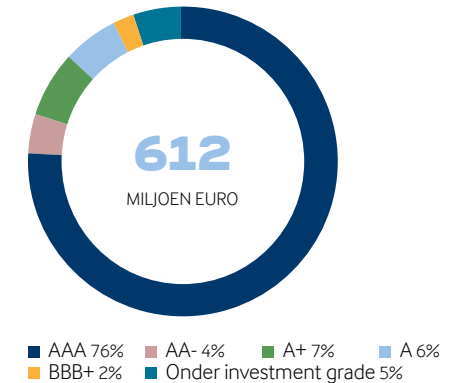
(x EUR 1 miljoen)

	Rating van tegenpartijen						Totaal
	AAA	AA-	A+	A	BBB+	Onder investment grade	
2019							
Effecten	435	-	-	-	-	-	435
Liquide middelen	-	30	78	19	7	37	171
Derivaten	-	7	7	5	-	1	20
Totaal	435	37	85	24	7	38	626
2018							
Effecten	465	-	-	-	-	-	465
Liquide middelen	-	16	37	16	11	30	110
Derivaten	-	8	4	20	5	-	37
Totaal	465	24	41	36	16	30	612

Externe rating van financiële tegenpartijen, 2019



Externe rating van financiële tegenpartijen, 2018



Risicobeperking

Risico

Kredietrisico's vloeien voort uit operationele activiteiten en betrokkenheid bij financiële tegenpartijen. Bovendien kan een zwakke kredietkwaliteit van de tegenpartij hun vermogen om de groep in de toekomst te ondersteunen verminderen, waardoor de verwezenlijking van de strategie van onze groep in gevaar wordt gebracht.

Beleid

Financiële tegenpartijen moeten worden goedgekeurd door de Executive Director en de CFO van Arla Foods amba, en dienen een rating van ten minste A-/A-/A3 bij S&P, Fitch of Moody's te hebben om een verplichting jegens Arla te kunnen aangaan. Een kredietbeoordeling wordt uitgevoerd van alle nieuwe klanten, en bestaande klanten zijn onderworpen aan voortdurende monitoring van hun kredietwaardigheid. Hetzelfde proces wordt toegepast bij belangrijke leveranciers, zowel voor doorlopende levering als bij kapitaaluitgaven.

Hoe we optreden en werken

De groep heeft een uitgebreid kredietrisicobeleid en maakt op grote schaal gebruik van kredietverzekering en andere handelsfinancieringsproducten in verband met de export. In bepaalde opkomende markten is het niet altijd mogelijk om kredietdekking te verkrijgen met de vereiste rating, maar de groep gebruikt dan de beste dekking die beschikbaar is. De groep heeft vastgesteld dat dit een aanvaardbaar risico is, gezien het investeringsniveau in opkomende markten.

Als een betaling van en klant over tijd is, worden interne procedures gevolgd om verliezen te beperken. De groep maakt gebruik van een beperkt aantal financiële tegenpartijen, waarvan de ratings doorlopend worden gecontroleerd.

NOOT 4.4 AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN (DERIVATEN)

Afdekking van toekomstige kasstromen

De groep gebruikt termijncontracten om valutarisico's af te dekken op verwachte toekomstige netto omzet en kosten. Renteswaps worden gebruikt om risico's af te dekken van bewegingen in verwachte toekomstige rentebetalingen, terwijl grondstoffs swaps worden gebruikt voor afdekking van energiekosten.

Afdekking van netto investeringen

De groep heeft een immaterieel deel van het valutarisico in verband met investeringen in dochterondernemingen, joint ventures en deelnemingen die zijn afgedekt met behulp van leningen en derivaten.

Reële waarde van hedge-instrumenten die niet kwalificeren voor hedge accounting (financial hedge)

De groep maakt gebruik van valutaopties waarmee geprognoseerde in- en verkopen worden afgedekt. Sommige van deze opties kwalificeren niet voor hedge accounting, en daarom wordt de correctie van de reële waarde rechtstreeks opgenomen in de resultatenrekening.

Valutaswaps worden gebruikt als onderdeel van het dagelijkse liquiditeitsbeheer. Het doel van de valutaswaps is om de timing van de in- en uitstroom van kasstromen in vreemde valuta's te matchen.

Tabel 4.4.a Afdekking van de toekomstige kasstroom uit zeer waarschijnlijke geprognoseerde transacties

(x EUR 1 miljoen)

	Boekwaarde	Reële waarde verantwoord in overig resultaat	Verwachte opname in de resultatenrekening				
			2020	2021	2022	2023 Na 2023	
2019							
Valutacontracten	-14	-14	-14	-	-	-	-
Rentecontracten	-71	-71	-13	-12	-11	-9	-26
Grondstofcontracten	-4	-4	-4	-	-	-	-
Afdekking van toekomstige kasstromen	-89	-89	-31	-12	-11	-9	-26

	Boekwaarde	Reële waarde verantwoord in overig resultaat	Verwachte opname in de resultatenrekening				
			2019	2020	2021	2022 Na 2022	
2018							
Valutacontracten	-3	-3	-3	-	-	-	-
Rentecontracten	-67	-67	-15	-10	-9	-8	-25
Grondstofcontracten	1	1	1	-	-	-	-
Afdekking van toekomstige kasstromen	-69	-69	-17	-10	-9	-8	-25

Tabel 4.4.b Waardecorrectie van afdekkingsinstrumenten

(x EUR 1 miljoen)

Uitgestelde winsten en verliezen op kasstroomhedges die zich in de loop van het jaar voordoen

Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar overige bedrijfsopbrengsten en -kosten

Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar financiële posten

Totaal van de waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die in de loop van het jaar in overig resultaat zijn opgenomen

	2019	2018
Uitgestelde winsten en verliezen op kasstroomhedges die zich in de loop van het jaar voordoen	-21	-7
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	-22	-5
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar financiële posten	21	15
Totaal van de waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die in de loop van het jaar in overig resultaat zijn opgenomen	-22	3



Grondslagen

Afgeleide financiële instrumenten worden vanaf de transactiedatum opgenomen, en in de jaarrekening tegen reële waarde gewaardeerd. Positieve en negatieve reële waarden van afgeleide financiële instrumenten worden verantwoord als afzonderlijke posten op de balans.

Afdekking van reële waardes

Wijzigingen in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten, die voldoen aan de criteria voor het afdekken van de reële waarde van geboekte activa en passiva, worden parallel met veranderingen in de waarde van het afgedekte actief verantwoord, of met de afgedekte verplichting voor het gedeelte dat is afgedekt.

Afdekking van kasstromen

Veranderingen in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten, die kwalificeren als hedges van toekomstige kasstromen en die veranderingen in toekomstige kasstromen effectief afdekken, worden

opgenomen in overig resultaat als een reserve voor het afdekken van transacties binnen het eigen vermogen, totdat de afgedekte kasstromen van invloed zijn op de resultatenrekening. De reserve voor afdekkingsinstrumenten binnen het eigen vermogen wordt na belastingen gepresenteerd. De cumulatieve winsten of verliezen uit afdekkingstransacties die in eigen vermogen zijn opgenomen, worden geherclassificeerd en verantwoord onder dezelfde post als de basiscorrectie voor de afgedekte post. De cumulatieve waardeverandering die in overig resultaat wordt verantwoord, wordt overgebracht naar de resultatenrekening zodra de afgedekte kasstromen de resultatenrekening beïnvloeden of waarschijnlijk niet meer zullen worden gerealiseerd. Voor afgeleide financiële instrumenten die niet voldoen aan de criteria voor de classificering als afdekkingsinstrumenten, worden veranderingen in de reële waarde op doorlopende basis opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten.

NOOT 4.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Tabel 4.5.a Categorieën financiële instrumenten
(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Derivaten	18	28
Aandelen	9	10
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening	27	38
Effecten	435	465
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via overig resultaat	435	465
Valuta-instrumenten	1	4
Rente-instrumenten	-	-
Grondstofinstrumenten	1	5
Derivaten die als afdekkingsinstrumenten worden gebruikt	2	9
Handelsdebiteuren	889	989
Overige vorderingen	240	254
Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	1.129	1.243
Derivaten	22	7
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening	22	7
Valuta-instrumenten	15	7
Rente-instrumenten	44	67
Grondstofinstrumenten	5	4
Derivatenverplichtingen die als afdekkingsinstrument worden gebruikt	64	78
Langlopende leningen	1.951	1.369
Kortlopende leningen	789	872
Handelsdebiteuren en overige schulden	1.158	1.169
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	3.898	3.410

Tabel 4.5.b Hiërarchie van reële waarden - boekwaarde
(x EUR 1 miljoen)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
2019				
<i>Financiële activa:</i>				
Obligaties	435	-	-	435
Aandelen	9	-	-	9
Derivaten	-	20	-	20
Totaal financiële activa	444	20	-	464
<i>Financiële verplichtingen:</i>				
Derivaten	-	86	-	86
Totaal financiële verplichtingen:	-	86	-	86
2018				
<i>Financiële activa:</i>				
Obligaties	466	-	-	466
Aandelen	10	-	-	10
Derivaten	-	37	-	37
Totaal financiële activa	476	37	-	513
<i>Financiële verplichtingen:</i>				
Derivaten	-	85	-	85
Totaal financiële verplichtingen:	-	85	-	85

NOOT 4.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN (VERVOLG)



Risicobeperking

Methoden en veronderstellingen die worden toegepast bij het bepalen van reële waarden van financiële instrumenten:

Obligaties en aandelen

De reële waarde wordt bepaald aan de hand van de genoteerde prijzen in een actieve markt.

Niet-optiederivaten

De reële waarde wordt berekend met behulp van modellen voor contant gemaakte kasstromen en beschikbare marktgegevens. De reële waarde wordt bepaald als een beëindigingsprijs en dientengevolge wordt de waarde niet aangepast voor kredietrisico's.

Optie-instrumenten

De reële waarde wordt berekend aan de hand van optiemodellen en beschikbare marktgegevens, zoals optievolatiliteit. De reële waarde wordt bepaald als een beëindigingsprijs en dientengevolge wordt de waarde niet aangepast voor kredietrisico's.

Hiërarchie met reële waarde

Niveau 1: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van niet-gecorrigeerde genoteerde prijzen in een actieve markt

Niveau 2: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van waarderingstechnieken en beschikbare marktgegevens

Niveau 3: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van waarderingstechnieken, en waarneembare zowel als significante niet-waarneembare marktgegevens

NOOT 4.6 VERKOOP- EN TERUGKOOPOVEREENKOMSTEN



Aantrekkelijke financieringsregeling

De groep heeft geïnvesteerd in beursgenoteerde Deense hypothecaire obligaties die ten grondslag liggen aan haar hypotheekschuld. De reden voor het beleggen in hypothecaire obligaties is dat de groep in staat is om een lagere rente te realiseren in vergelijking met de huidige marktrente op hypotheekschuld, door het aangaan van een verkoop- en terugkoopovereenkomst inzake de hypothecaire obligaties. De genoemde hypothecaire obligaties zijn geëvalueerd als reële waarde via overig resultaat.

De ontvangsten van de opbrengst van deze obligaties creëren een terugkoopverplichting die is opgenomen onder kortlopende leningen.

Naast hypothecaire obligaties houdt de groep overige effecten aan met een boekwaarde van EUR 5 miljoen.

Tabel 4.6 Overdracht van financiële activa

(x EUR 1 miljoen)

	Boekwaarde	Nominale waarde	Reële waarde
2019			
Hypothecaire obligaties	430	425	430
Terugkoopverplichtingen	-429	-424	-429
Netto positie	1	1	1
2018			
Hypothecaire obligaties	461	455	461
Terugkoopverplichtingen	-461	-454	-461
Netto positie	-	1	-

NOOT 4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN



Netto pensioenverplichtingen op hetzelfde niveau als vorig jaar

Arla's pensioenverplichtingen bestaan voornamelijk uit toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk en Zweden. De toegezegd-pensioenregelingen bieden pensioenbetalingen aan deelnemende werknemers op basis van anciënniteit en eindsalaris. De netto pensioenverplichtingen bedroegen EUR 233 miljoen, wat neerkomt op een stijging van EUR 13 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Herberekeningen van pensioenregelingen in de groep voor in totaal een nettoverlies van EUR 50 miljoen, bestonden uit een actuair verlies van EUR 180 miljoen, deels teniet gedaan door een herberekeningswinst op pensioenbeleggingen van EUR 130 miljoen.

Pensioenregelingen in Zweden

De toegezegd-pensioenregeling in Zweden vereist momenteel niet dat de groep verdere bijdragen in contanten doet. De verantwoorde netto verplichting bedroeg EUR 223 miljoen, een stijging van EUR 24 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Vanwege een lagere rekenrente werd een actuair verlies van EUR 29 miljoen genomen.

Deze pensioenregelingen zijn op premies gebaseerde regelingen, die een toegezegd pensioen bij pensioering garanderen. De premies worden betaald door de groep. De regelingen bieden geen verzekerde arbeidsongeschiktheidsuitkeringen. De fondsbeleggingen zijn juridisch gestructureerd als een trust, en de groep heeft zeggenschap over de uitvoering van de regelingen en hun beleggingen.

Deze pensioenregelingen omvatten geen element van risicodeling tussen de groep en de deelnemers aan de regeling.

Pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk

De verantwoorde netto waarde van de pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk bedroeg EUR 16 miljoen, wat neerkomt op een verbetering van EUR 12 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De verbetering hield voornamelijk verband met een positieve ontwikkeling van de waarde van fondsbeleggingen met EUR 122 miljoen, die deels teniet werd gedaan door actuair verliezen van EUR 139 miljoen als gevolg van een lagere toegepaste rekenrente.

De toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk worden beheerd door een onafhankelijke pensioentrust die gestorte premies belegt ter dekking van toekomstige pensioenbetalingen. Het beheerde vermogen bedroeg EUR 1.420 miljoen per eind 2019, tegenover EUR 1.231 miljoen vorig jaar.

Deze pensioenregelingen zijn toegezegde-uitkeringsregelingen op basis van eindloon. De regelingen zijn gesloten voor zowel nieuwkomers als toekomstige opbouw. Voor andere werknemers bestaan beschikbare-premieregelingen. Werkgeverspremies worden bepaald op advies van onafhankelijke gekwalificeerde actuairissen op basis van driejaarlijkse waarderings. De regelingen bieden geen verzekerde arbeidsongeschiktheidsuitkeringen.

De regelingen zijn wettelijk gestructureerd als op een trust gebaseerde wettelijke bedrijfstakpensioenregelingen. De groep heeft beperkte zeggenschap over de uitvoering van de regeling en hun beleggingen. De beheerders van de regelingen (waarvan Arla de meerderheid benoemt) stellen de beleggingsstrategie vast en hebben een beleid opgesteld inzake de allocatie van beleggingen om deze zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de verplichtingen van de regelingen. De trustees benoemen een onafhankelijke externe adviseur van de regelingen, die verantwoordelijk is voor het adviseren over de beleggingsstrategie en het beleggen van de activa. De regeling wordt beheerd in het kader van een risicogecontroleerde beleggingsstrategie, die een op verplichtingen gebaseerde beleggingsbenadering omvat die, waar gepast, aansluit bij het profiel van de verplichtingen. Eind 2019 bedroeg de renteafdekking van de verplichtingen 65 procent (tegen 57 procent vorig jaar) en bedroeg de inflatie-afdekking 65 procent (tegen 61 procent vorig jaar). Door deze afdekking wordt het totale risico binnen de regeling verminderd.

De pensioenregelingen omvatten geen element van risicodeling tussen de groep en de deelnemers aan de regeling.

Tabel 4.7.a Pensioenverplichtingen opgenomen op de balans
(x EUR 1 miljoen)

	Zweden	Verenigd Koninkrijk	Overige	Totaal
2019				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	232	1.420	46	1.698
Reële waarde van fondsbeleggingen	-12	-1.436	-27	-1.475
Tekort van gefinancierde regelingen	220	-16	19	223
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	3	-	7	10
Netto pensioenverplichtingen opgenomen in de balans	223	-16	26	233

Specificatie van de totale passiva:

Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	232	1.420	46	1.698
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	3	-	7	10
Total verplichtingen	235	1.420	53	1.708

Gepresenteerd als:

Pensioenbeleggingen	-	-16	-	-16
Pensioenverplichtingen	223	-	26	249
Netto pensioenverplichtingen	223	-16	26	233

2018

Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	208	1.231	36	1.475
Reële waarde van fondsbeleggingen	-12	-1.235	-18	-1.265
Tekort van gefinancierde regelingen	196	-4	18	210
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	3	-	7	10
Netto pensioenverplichtingen opgenomen in de balans	199	-4	25	220

Specificatie van de totale passiva:

Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	208	1.231	36	1.475
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	3	-	7	10
Total verplichtingen	211	1.231	43	1.485

Gepresenteerd als:

Pensioenbeleggingen	-	-4	-	-4
Pensioenverplichtingen	199	-	25	224
Netto pensioenverplichtingen	199	-4	25	220

NOOT 4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN (VERVOLG)

Tabel 4.7.b Ontwikkeling pensioenverplichtingen
(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Contante waarde van de verplichtingen per 1 januari	1.485	1.597
Herrubricering	-	-6
Nieuwe pensioenverplichtingen van overgenomen ondernemingen	-	1
Huidige servicekosten	3	10
Rentekosten	40	38
Actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in financiële aannames (overig resultaat)	177	-69
Actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in demografische aannames (overig resultaat)	3	4
Betaalde uitkeringen	-70	-65
Wisselkoersaanpassingen	70	-25
Contante waarde van de pensioenverplichtingen per 31 december	1.708	1.485

Tabel 4.7.c Ontwikkeling reële waarde van fondsbeleggingen
(x EUR 1 miljoen)

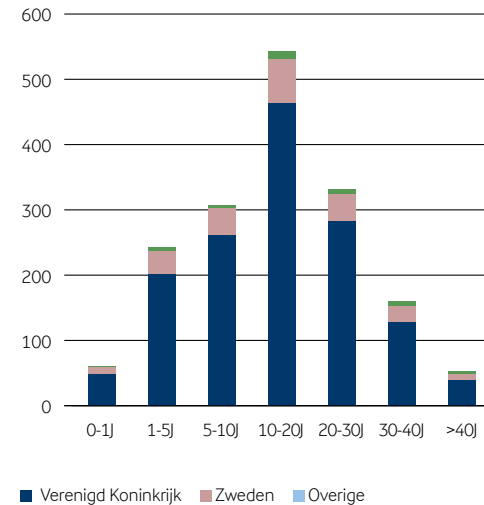
	2019	2018
Reële waarde van fondsbeleggingen per 1 januari	1.265	1.320
Rente-inkomsten	36	32
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen opgenomen in netto rente op de netto verplichtingen in het kader van de toegezegd-pensioenregelingen	130	-40
Bijdragen aan de plannen	27	27
Betaalde uitkeringen	-60	-55
Beheerskosten	-	-1
Wisselkoersaanpassingen	77	-18
Reële waarde van fondsbeleggingen per 31 december	1.475	1.265

De Groep verwacht in 2020 EUR 26 miljoen bij te dragen aan de fondsbeleggingen en EUR 96 miljoen in 2021-2024.

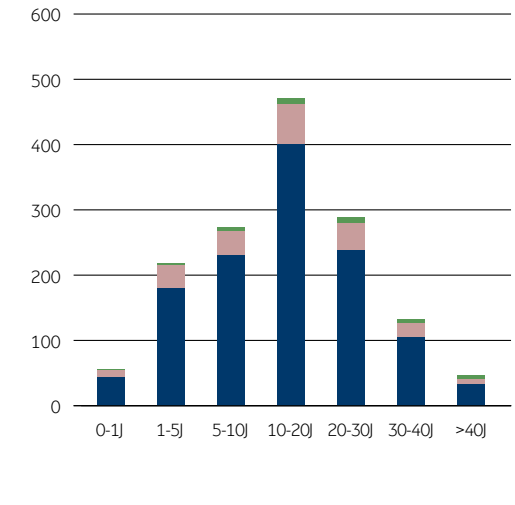
Werkelijke rendement op fondsbeleggingen:

	2019	2018
Berekende rentebaten	36	32
Rendement exclusief berekende rente	130	-40
Werkelijk rendement	166	-8

Looptijd van de pensioenverplichtingen per 31 december 2019
(x EUR 1 miljoen)



Looptijd van de pensioenverplichtingen per 31 december 2018
(x EUR 1 miljoen)



Tabel 4.7.d Gevoeligheid van pensioenverplichtingen voor belangrijke aannames
(x EUR 1 miljoen)

	2019	2019	2018	2018
Effect op pensioenverplichtingen per 31 december	+	-	+	-
Rekenrente +/- 10 basispunten	-27	27	-22	-20
Verwachte salarisverhogingen +/- 10 basispunten	3	-3	2	-2
Levensverwachting +/- 1 jaar	77	-77	59	-58
Inflatie +/- 10 basispunten	18	-17	15	-14

NOOT 4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN (VERVOLG)

Tabel 4.7.e Verantwoorde pensioenbeleggingen

(x EUR 1 miljoen)

	2019	%	2018	%
Verplichting hedgeportefeuille	296	20%	364	29%
Schuldtitels	412	28%	274	21%
Obligaties	239	16%	200	16%
Aandeleninstrumenten	214	15%	166	13%
Vastgoed	138	9%	117	9%
Infrastructuur	80	5%	59	5%
Overige activa	96	7%	85	7%
Totaal activa	1.475	100%	1.265	100%

Tabel 4.7.f Verantwoord in de resultatenrekening van het jaar

(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Huidige servicekosten	3	10
Beheerskosten	-	1
Verantwoorde personeelskosten	3	11
Rentekosten op pensioenverplichtingen	40	38
Rentebaten op fondsbeleggingen	-36	-32
Verantwoord als financiële kosten	4	6
Totaal verantwoord in de resultatenrekening van het jaar	7	17

Tabel 4.7.g Verantwoord in overig resultaat

(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in financiële aannames (overig resultaat)	-177	69
Actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in demografische aannames (overig resultaat)	-3	-4
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen opgenomen in netto rente op de netto verplichtingen in het kader van de toegezegd-pensioenregelingen	130	-40
Herberekening van toegezegd-pensioenregelingen	-50	25

Tabel 4.7.h Veronderstellingen voor de actuariële berekeningen

	2019	2018
Rekenrente Zweden	1,5%	2,4%
Disconteringsvoet Verenigd Koninkrijk	2,1%	2,9%
Verwachte loonstijging Zweden	2,3%	2,3%
Verwachte loonstijging Verenigd Koninkrijk	2,3%	2,5%
Inflatie (CPI) Zweden	1,8%	1,9%
Inflatie (CPI) Verenigd Koninkrijk	1,8%	3,1%

NOOT 4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN (VERVOLG)



Grondslagen

Pensioenverplichtingen en soortgelijke langlopende verplichtingen

De groep heeft overeenkomsten voor pensioenen na beëindiging van het dienstverband gesloten met een aanzienlijk aantal huidige en voormalige werknemers. Deze overeenkomsten hebben de vorm van toegezegd-pensioenregelingen en beschikbare-premieregelingen.

Beschikbare-premieregelingen

Voor beschikbare-premieregelingen betaalt de groep vaste premies aan onafhankelijke pensioenmaatschappijen. De groep is niet verplicht om aanvullende betalingen te verrichten die verder gaan dan deze vaste betalingen, en het risico en de beloning van de waarde van de pensioenregeling berust dus bij de deelnemers aan de regeling, en niet bij de groep. De bedragen die verschuldigd zijn voor premies aan beschikbare premieregelingen worden in de resultatenrekening als kosten verantwoord.

Toegezegd-pensioenregelingen

Toegezegd-pensioenregelingen worden gekenmerkt door de verplichting van de groep om specifieke betalingen te doen vanaf de datum waarop de deelnemer van de regeling met pensioen gaat, afhankelijk van bijvoorbeeld het aantal dienstjaren en het eindsalaris van de deelnemer. De groep staat bloot aan de risico's en winsten die kunnen voortvloeien uit de onzekerheid of het rendement op de activa voldoende is om te voldoen aan de pensioenverplichtingen, die worden beïnvloed door veronderstellingen over sterfte en inflatie.

De netto verplichting van de groep is het bedrag dat op de balans als pensioenverplichting is opgenomen.

De netto verplichting wordt voor elke toegezegd-pensioenregeling afzonderlijk berekend. De netto verplichting is het bedrag van de toekomstige pensioenuitkeringen die werknemers in lopende en voorgaande perioden hebben verdiend (d.w.z. de aansprakelijkheid voor pensioenbetalingen voor het gedeelte van het geschatte eindsalaris van de werknemer dat op de balansdatum is verdiend) contant gemaakt (de verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen), minus de reële waarde van beleggingen die afzonderlijk van de groep in een fonds worden aangehouden.

De groep maakt gebruik van gekwalificeerde actuarissen om jaarlijks de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen te berekenen met behulp van de 'projected unit credit' methode.

Het balansbedrag van de netto verplichting wordt beïnvloed door herberekening, waaronder het effect van wijzigingen in veronderstellingen die worden gebruikt om de toekomstige verplichting (actuariële winsten en verliezen) en het rendement op fondsbeleggingen (exclusief rente) te berekenen. Herberekeningen worden verantwoord in overig resultaat.

De rentekosten voor de periode worden berekend aan de hand van het disconteringspercentage dat wordt gebruikt om de toegezegd-pensioenverplichting aan het begin van de verslagperiode te berekenen die op de boekwaarde van de netto verplichting wordt toegepast, rekening houdend met wijzigingen die voortvloeien uit premies en uitkeringen. De netto rentekosten en andere lasten in verband met toegezegd-pensioenregelingen worden opgenomen in de resultatenrekening. De voorziening heeft voornamelijk betrekking op toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk en Zweden.



Onzekerheden en schattingen

De boekwaarde in verband met toegezegd-pensioenregelingen wordt beoordeeld op basis van een aantal veronderstellingen, waaronder disconteringspercentages, inflatiecijfers, salarisgroei en sterfte. Een klein verschil in werkelijke variabelen in vergelijking met veronderstellin-

gen en eventuele wijzigingen in veronderstellingen kan een aanzienlijke invloed hebben op de boekwaarde van de netto verplichting.

NOOT 5.1 BELASTING

Lopende en uitgestelde belasting

Belasting in de resultatenrekening

De te betalen belasting daalde tot EUR 24 miljoen, vergeleken met EUR 41 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van wijzigingen van de latente belastingverplichtingen.

Winstbelasting over het lopende boekjaar

De te betalen winstbelasting over het lopende boekjaar steeg tot EUR 28 miljoen in vergelijking met EUR 22 miljoen vorig jaar, voornamelijk als gevolg van hogere winsten. De vooruit betaalde winstbelasting over het lopende boekjaar bedroeg EUR 30 miljoen, wat vrijwel gelijk was aan vorig jaar.

Latente belasting

De netto latente belastingverplichtingen bedroegen EUR 38 miljoen, wat neerkomt op een daling van EUR 16 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Deze daling werd veroorzaakt door de opname van belastingvorderingen als gevolg van een hogere winstvooruitzichten en door veranderingen in tijdelijke verschillen ten opzichte van vorig jaar. De netto latente belastingverplichtingen bestonden uit bruto latente belastingverplichtingen van EUR 81 miljoen en hielden verband met tijdelijke verschillen op immateriële vaste activa, materiële vaste activa, installaties en uitrusting en andere posten. Deze werden gecompenseerd door latente belastingvorderingen van EUR 43 miljoen in verband met materiële vaste activa, verrekenbare fiscale verliezen en pensioenverplichtingen.

Voor meer informatie over fiscale governance verwijzen wij naar pagina 45.

Tabel 5.1.a Belasting verantwoord in de resultatenrekening
(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
<i>Winstbelasting over het lopende jaar</i>		
Winstbelasting over het lopende jaar betreffende:		
Coöperatieve belasting	8	7
Vennootschapsbelasting	19	17
Correctie wegens te betalen belasting over voorgaande jaren	1	-2
Totale winstbelasting over het lopende jaar	28	22
<i>Latente belasting</i>		
Wijziging van de latente belasting over het jaar	-6	20
Correctie wegens latente belasting over voorgaande jaren	2	1
Effect van wijzigingen in belastingtarieven en -wetten	-	-2
Totaal latente belastingschulden/vorderingen	-4	19
Totale belastinguitgaven in de resultatenrekening	24	41

Tabel 5.1.b Berekening van het effectieve belastingtarief
(x EUR 1 miljoen)

	2019		2018	
Winst vóór belastingen		347		348
Belasting waarop het wettelijk Deense tarief voor de vennootschapsbelasting van toepassing is	22,0%	76	22,0%	76
Effect van de belastingtarieven in andere jurisdicties	-0,9%	-3	-2,7%	-9
Effect van vennootschappen waarop coöperatieve belastingheffing van toepassing is	-9,2%	-32	-15,5%	-54
Belastingvrije winst, verminderd met niet-aftrekbare kosten	-1,4%	-5	-2,4%	-8
Effect van wijzigingen in belastingtarieven en -wetten	0,0%	-	-0,6%	-2
Correctie van te betalen belasting over voorgaande jaren	0,9%	3	-0,3%	-1
Overige correcties	-4,4%	-15	11,3%	39
Totaal	6,9%	24	11,8%	41

Tabel 5.1.c. Latente belasting
(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Netto latente belastingvordering/(verplichting) per 1 januari	-54	-16
Latente belasting verantwoord in de resultatenrekening	4	-21
Latente belasting verantwoord in overig resultaat	10	-7
Acquisities in het kader van bedrijfscombinaties	-	-12
Effect van de wijziging van de belastingtarieven	-	2
Wisselkoersaanpassingen	2	0
Netto latente belastingvordering/(verplichting) per 31 december	-38	-54
<i>Latente belasting door bruto tijdelijk verschil</i>		
Immateriële activa	-8	-10
Materiële vaste activa	25	3
Voorzieningen, pensioenverplichtingen en overige activa	-12	-7
Nog te compenseren verliezen	12	8
Overige	-55	-48
Totaal latente belasting door bruto tijdelijk verschil	-38	-54
<i>Opgenomen in de balans als:</i>		
Latente belastingvorderingen	43	30
Latente belastingverplichtingen	-81	-84
Totaal	-38	-54

NOOT 5.1 BELASTING (VERVOLG)

De groep verantwoordt latente belastingvorderingen, inclusief de waarde van de compensabele belastingverliezen, wanneer het management beoordeelt dat de fiscale vorderingen binnen afzienbare tijd kunnen worden gebruikt door compensatie met de belastbare winst. De beoordeling wordt jaarlijks uitgevoerd en is gebaseerd op de budgetten en businessplannen voor de komende jaren.



Grondslagen

Belasting in de resultatenrekening

De belastingpost in de resultatenrekening omvat de belasting over het verslagjaar en aanpassingen in de latente belasting. De belasting wordt opgenomen in de resultatenrekening, behalve voor zover deze betrekking heeft op een bedrijfscombinatie, of posten (baten of lasten) die rechtstreeks in overig resultaat zijn opgenomen.

Belasting over het verslagjaar

De belasting over het verslagjaar wordt berekend op basis van belastingwetgeving voor entiteiten in de groep waarop coöperatieve of vennootschapsbelasting van toepassing is. Coöperatieve belastingen zijn gebaseerd op het kapitaal van de coöperatie, terwijl de vennootschapsbelasting wordt vastgesteld op basis van de belastbare winst van de vennootschap over het jaar. De belastingverplichtingen over het boekjaar omvatten de verwachte verschuldigde belasting/vordering over het belastbare inkomen of verlies van het jaar, eventuele correcties van de verschuldigde of te ontvangen belasting m.b.t. voorgaande jaren en voor de belasting die vooruit is betaald.

Latente belasting

Latente belasting wordt berekend volgens de balansverplichtingsmethode voor alle tijdelijke verschillen tussen de belastinggrondslag van activa en passiva en de boekwaarde daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. Latente belasting wordt echter niet verantwoord op tijdelijke verschillen bij de eerste opname van goodwill of die zich voordoen op de overnamedatum van een actief of verplichting zonder dat dit gevolgen heeft voor de winst of het verlies van het jaar of de belastbare winst, met uitzondering van die welke voortvloeien uit fusie- en overname-activiteiten.

De groep heeft latente belastingvorderingen opgenomen voor de compensabele fiscale verliezen van in totaal EUR 12 miljoen. Tijdelijke verschillen waarover latente belastingvorderingen niet zijn verantwoord, bedroegen EUR 27 miljoen in verband met compensabele belastingverliezen.

Latente belasting wordt bepaald met de toepassing van belastingtarieven (en wetten) die aan het einde van de verslagperiode van kracht of in hoofdzaak vastgesteld zijn, en die naar verwachting van kracht zullen zijn wanneer de daarmee verband houdende latente belastingvordering wordt gerealiseerd of latente belastingverplichting wordt vereffend. Wijzigingen in latente belastingvorderingen en -verplichtingen als gevolg van wijzigingen in het belastingtarief worden verantwoord in de resultatenrekening, met uitzondering van posten die worden verantwoord in overig resultaat.

Latente belastingvorderingen, inclusief de waarde van de compensabele belastingverliezen, worden opgenomen onder overige vaste activa tegen de waarde waartegen zij naar verwachting zullen worden gebruikt, hetzij door saldering met de belasting over toekomstige winsten, hetzij door compensatie met de te betalen latente belasting door vennootschappen binnen dezelfde fiscale eenheid of jurisdictie.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd wanneer er een wettelijk afdwingbaar recht is om de lopende belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen en wanneer de latente belastingaldi betrekking hebben op dezelfde belastingautoriteit. De huidige belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd wanneer de entiteit een wettelijk afdwingbaar recht heeft om te salderen en voornemens is ofwel op nettobasis af te wikkelen, ofwel om de vordering te realiseren en tegelijkertijd de verplichting af te wikkelen.



Onzekerheden en schattingen

Latente belasting

Latente belasting weerspiegelt beoordelingen van de daadwerkelijke toekomstige belasting die verschuldigd is over posten in de jaarrekening, rekening houdend met timing en waarschijnlijkheid. Deze schattingen weerspiegelen ook de verwachtingen over toekomstige belastbare winsten en de fiscale planning van de groep. De daadwerkelijke toekomstige belastingen kunnen af-

wijken van deze schattingen als gevolg van wijzigingen in de verwachtingen met betrekking tot toekomstige belastbare winsten, toekomstige wettelijke wijzigingen in de winstbelasting of het resultaat van de definitieve beoordeling door de belastingdienst van de belastingaangiften van de groep. De opname van een latente belastingvordering hangt ook af van een beoordeling van het toekomstige gebruik van het actief.

NOOT 5.2 VERGOEDINGEN VOOR ACCOUNTANTS BENOEMD DOOR DE BOARD OF REPRESENTATIVES



Vergoedingen betaald aan EY

De vergoedingen aan accountants zijn toe te schrijven aan EY.

Noot 5.2 Vergoedingen voor accountants benoemd door de Board of Representatives (x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Wettelijke controle	1,5	1,4
Overige assurance-opdrachten	0,1	0,1
Fiscaal advies	0,7	0,8
Overige diensten	0,9	0,5
Totale vergoedingen aan accountants	3,2	2,8

NOOT 5.3 BELONING VAN HET MANAGEMENT EN TRANSACTIES



Aan het management betaalde bezoldiging

De vergoeding van de 18 geregistreerde leden van de Board of Directors (BoD) wordt tweejaarlijks beoordeeld en aangepast en vervolgens goedgekeurd door de Board of Representatives. De bezoldiging van de Board of Directors is in 2019 voor het laatst aangepast. De beginselen die op de bezoldiging van de Board of Directors van toepassing zijn, worden beschreven op pagina 44. Leden van de BoD worden betaald voor melkleveringen aan Arla Foods amba, in overeenstemming met de voorwaarden voor de andere eigenaren. Op dezelfde manier worden individuele kapitaalinstrumenten aan de BoD uitgegeven onder dezelfde voorwaarden als aan andere eigenaren.

In 2019 werd de Directie uitgebreid met de benoeming van Peter Giørtz-Carlsen, Chief Commercial Officer, Europa, in de board. In 2018 bestond de vergoeding van de Directie uitsluitend uit de bezoldiging van Chief Executive Officer (CEO) Peder Tuborgh. De beginselen die worden toegepast bij de bezoldiging van de Directie worden beschreven op pagina 44.

Tabel 5.3.a Bezoldiging van het management
(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Board of Directors		
Lonen, salarissen en bezoldiging	1,3	1,3
Totaal	1,3	1,3
Executive Board (alleen een CEO in 2018)		
Vaste bezoldiging	2,3	1,5
Pensioen	0,3	0,2
Kortlopende variabele bonussen	0,5	0,1
Langlopende variabele bonussen	0,4	0,3
Totaal	3,5	2,1

De bovenstaande tabel omvat het bedrag dat tijdens de respectieve verslagperiode is betaald. Het beloningspakket voor de Directie omvat beloningsregelingen zoals beschreven op pagina 44. Voor 2019 bedroeg het opgebouwde bedrag EUR 3,5 miljoen (tegen EUR 1,9 miljoen vorig jaar). Dit bedrag is gebaseerd op gerapporteerde kerncijfers samen met schattingen van de prestaties in vergelijking met concurrenten, waardoor de uiteindelijke toekomstige beloning kan afwijken.

Tabel 5.3.b Transacties met de Board of Directors

(x EUR 1 miljoen)

	2019	2018
Aankoop van rauwe melk	26,0	14,9
Aanvullende betaling over het vorige boekjaar	2,1	0,5
Totaal	28,1	15,4
Niet-afgewikkelde melkleveringen in de handel en overige schulden	1,5	0,7
Individuele kapitaalinstrumenten	2,9	1,8
Totaal	4,4	2,5

NOOT 5.4 CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN, VOORWAARDELIJKE ACTIVA EN PASSIVA



Contractuele verplichtingen en toezeggingen

De contractuele verplichtingen en toezeggingen van Arla bedroegen EUR 254 miljoen, tegen EUR 345 miljoen vorig jaar. De daling was voornamelijk toe te schrijven aan de invoering van IFRS 16. Zie Noot 5.6 voor meer informatie.

Contractuele toezeggingen bestonden uit IT-licenties, kortlopende leasecontracten en contracten met een lage waarde, alsmede overeenkomsten voor de aankoop van materiële activa. Verstrekte garanties bedroegen EUR 1 miljoen, tegen EUR 2 miljoen euro vorig jaar.

De groep heeft op grond van de Deense hypotheekwet als zekerheid voor hypotheekschuld garantie voor onroerend goed gesteld met een nominale waarde van EUR 966 miljoen, tegen EUR 800 miljoen vorig jaar.

De groep is partij bij een klein aantal rechtszaken, geschillen en andere claims. Het management is van mening dat de uitkomsten hiervan geen materiële invloed zullen hebben op de financiële positie van de Groep die verder gaat dan wat reeds in de jaarrekening is verantwoord.

NOOT 5.5 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na de balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met een materieel effect op de jaarrekening.

NOOT 5.6 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening in dit jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie, alsmede aanvullende publicatievereisten van de Deense wet op de jaarrekening voor grote ondernemingen (type C). Arla is geen entiteit van algemeen belang binnen de EU, aangezien de groep geen schuldinstrumenten heeft die op een gereguleerde EU-markt worden verhandeld. De geconsolideerde jaarrekening is op 18 februari 2020 goedgekeurd voor publicatie door de Board of Directors van de onderneming en op 26 februari 2020 ter goedkeuring voorgelegd aan de Board of Representatives.

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld als een samenvoeging van de jaarrekening van de moedermaatschappij en de afzonderlijke dochterondernemingen, in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving van de groep. Omzet, kosten, activa en passiva, samen met posten die zijn opgenomen in het eigen vermogen van dochterondernemingen worden per regel samengevoegd en gepresenteerd. Intragroep aandelenbelangen,aldi in transacties, alsmede niet-gerealiseerde baten en lasten die voortvloeien uit intragroeptransacties worden geëlimineerd.

De geconsolideerde jaarrekening omvat Arla Foods amba (moedermaatschappij) en de dochterondernemingen waarin de moedermaatschappij direct of indirect meer dan 50 procent van de stemrechten in handen heeft, of anderszins zeggenschap heeft om voordelen te behalen uit haar activiteiten. Entiteiten waarin de groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent via een contractuele overeenkomst, worden als joint ventures beschouwd. Entiteiten waarin de groep een belangrijke, maar geen controlerende invloed uitoefent, worden beschouwd als deelnemingen. Een belangrijke invloed wordt gewoonlijk verkregen wanneer de groep het directe of indirecte bezit van of de beschikking heeft over meer dan 20 procent, maar minder dan 50 procent, van de stemrechten in een entiteit.

Niet-gerealiseerde winsten als gevolg van transacties met joint ventures en deelnemingen, d.w.z. winsten uit verkopen aan joint ventures of deelnemingen en waarbij de klant betaalt met middelen die gedeeltelijk eigendom zijn van de groep, worden geëlimineerd tegen de boekwaarde van de investering in verhouding tot het belang van de groep in de onderneming. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde manier geëlimineerd, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is van bijzondere waardevermindering.

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van bepaalde posten met alternatieve meetgrondslagen, die in deze grondslagen voor financiële verslaggeving zijn opgenomen. Er zijn enkele herclassificaties uitgevoerd in vergelijking met voorheen. Deze hebben echter geen invloed op de nettowinst of het eigen vermogen.

Omrekening van transacties en monetaire posten in vreemde valuta's

Voor elke rapportage-entiteit in de groep wordt een functionele valuta bepaald, de valuta die wordt gebruikt in de primaire economische omgeving waar de entiteit actief is. Wanneer een rapporterende entiteit transacties uitvoert in een vreemde valuta, registreert zij de transactie in haar functionele valuta met behulp van de transactiedatumkoers. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden vertaald in de functionele valuta met behulp van de wisselkoers die van toepassing is op de rapportagedatum. Wisselkoersverschillen worden verantwoord in de resultatenrekening onder financiële posten. Niet-monetaire posten, bijvoorbeeld materiële vaste activa die worden gewaardeerd op basis van historische kosten in een vreemde valuta, worden bij de eerste opname in de functionele valuta vertaald.

Omrekening van buitenlandse activiteiten

De activa en passiva van geconsolideerde entiteiten, inclusief het aandeel in de netto activa en goodwill van joint ventures en deelnemingen met een andere functionele valuta dan de euro, worden vertaald in euro's aan de hand van de wisselkoers aan het einde van het jaar. De omzet, kosten en het aandeel in de resultaten van het jaar worden vertaald in euro's met behulp van de gemiddelde maandelijkse wisselkoers als die niet wezenlijk verschilt van de transactiedatumkoers. Wisselkoersverschillen worden verantwoord onder overig resultaat en gecumuleerd in de omrekeningsreserve.

Bij gedeeltelijke afstoting van deelnemingen en joint ventures wordt het betreffende evenredige bedrag van de cumulatieve valuta-aanpassingsreserve overgeboekt naar de resultaten van het jaar, samen met eventuele winsten of verliezen in verband met de desinvestering. Eventuele terugbetaling van het uitstaande saldo dat als onderdeel van de netto investering wordt beschouwd, wordt op zichzelf niet beschouwd als een gedeeltelijke afstoting van de dochteronderneming.

Implementatie van nieuwe of gewijzigde IFRS

De groep heeft vanaf 2019 alle nieuwe standaarden en interpretaties geïmplementeerd die effectief zijn in de EU. De implementatie van IFRS 16 had een significant effect op de geconsolideerde jaarrekening, zoals hieronder beschreven. De IASB heeft een aantal nieuwe of gewijzigde en herziene accountingstandaarden en -interpretaties uitgegeven die nog niet in werking zijn getreden. Arla zal deze nieuwe standaarden implementeren wanneer ze verplicht worden.

IFRS 16 (leasecontracten)

IFRS 16 werd uitgegeven in januari 2016 en verving IAS 17 Leases, IFRIC 4 die bepaalt of een overeenkomst een lease-element bevat, SIC-15 (operationele lease-incentives) en SIC-27 (evaluatie van de inhoud van transacties met de juridische vorm van een lease-overeenkomst).

IFRS 16 bevat de grondslagen voor de verantwoording, meting, presentatie en melding van leasecontracten, en verplicht leaseneemers alle leasecontracten in de balans te verantwoorden, in overeenstemming met de boekhoudkundige behandeling van financiële leases in het kader van IAS 17. De implementatie van IFRS 16 veranderde de boekhoudkundige behandeling van leasecontracten die voorheen als operationele leases werden behandeld. De groep heeft IFRS 16 met ingang van 1 januari 2019 geïmplementeerd en heeft de vergelijkende cijfers voor de verslagperiode 2018 niet aangepast.

De norm schrijft voor dat elk leasecontract, ongeacht het type, met enkele vrijstellingen, op de balans moet worden gekapitaliseerd als actief, dat het recht vertegenwoordigt om het onderliggende actief te gebruiken, met een overeenkomstige leaseverplichting, die de leasebetalingen vertegenwoordigt.

Voor leasecontracten die eerder als financiële leases waren geclassificeerd, heeft de groep de boekwaarde van de lease-activa en leaseverplichting onmiddellijk vóór de overgang opgenomen als de boekwaarde van het recht van gebruik en de leaseverplichting op de datum van initiële toepassing. De waarderingsgrondslagen van IFRS 16 werden pas na die datum toegepast.

Gebruiksrechten werden gemeten als een bedrag dat gelijk is aan de leaseverplichting, gecorrigeerd voor het bedrag van eventuele vooruit betaalde of opgebouwde leasebetalingen met betrekking tot de lease die op 31 december 2018 in de balans was verantwoord.

NOOT 5.6 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING (VERVOLG)

Bij de eerste toepassing van IFRS 16 heeft de groep gebruik gemaakt van de volgende praktische middelen die volgens de standaard zijn toegestaan:

- Het gebruik van één disconteringsvoet voor een portefeuille van lease-overeenkomsten met redelijk vergelijkbare kenmerken.
- De boekhoudkundige behandeling van operationele leases met een resterende leasetermijn van minder dan 12 maanden per 1 januari 2019 als kortlopende leases.
- De uitsluiting van de initiële directe kosten voor de waardering van het gebruiksrecht op de datum van de eerste toepassing, en
- Het gebruik van inzicht achteraf bij het bepalen van de leasetermijn waarbij het contract opties bevat om de lease-overeenkomst te verlengen of te beëindigen.

Voorts heeft Arla ervoor gekozen IFRS 16 niet toe te passen bij contracten waarvan niet is vastgesteld dat zij een lease-overeenkomst bevatten op grond van IAS 17 en IFRIC 4, die bepalen of een regeling een lease-overeenkomst bevat. Voor een beschrijving van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving m.b.t. het gebruiksrecht verwijzen wij naar noot 3.2.1

De gekapitaliseerde gebruiksrechten op de balans per 1 januari 2019 bedroegen EUR 200 miljoen, zoals hieronder aangegeven.

Voorwaardelijke verplichtingen m.b.t. leasecontracten op 31 december 2018 werden contant gemaakt met de marginale disconteringsvoet van de groep tussen 1,75 procent en 7,50 procent. Dienovereenkomstig steeg de netto rentedragende schuld op 1 januari 2019 met EUR 200 miljoen.

Het gevolg was dat de implementatie van IFRS 16 geen effect had op het eigen vermogen per 1 januari 2019.

De gevolgen voor de resultatenrekening van de implementatie van IFRS 16 waren een daling van de operationele kosten met EUR 77 miljoen en een overeenkomstige stijging van de afschrijvingen met EUR 70 miljoen en van de rentelasten met EUR 7 miljoen. Het effect op de EBITDA was een stijging van 9 procent, terwijl de EBIT en nettowinst vrijwel ongewijzigd bleven.

De leverage werd niet significant beïnvloed. Het effect op het kasstroomoverzicht was een stijging van de kasstroom uit operationele activiteiten met EUR 66 miljoen en een overeenkomstige daling van de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

IFRIC 23 Onzekerheid over behandeling van winstbelasting

IFRIC 23 werd uitgegeven in mei 2017 en verduidelijkt hoe de verantwoordings- en berekeningsvereisten in IAS 12 (Winstbelasting) kunnen worden toegepast. Arla houdt zich aan de interpretatie bij de beoordeling van de meldingen over actuele en latente belastingposities. De interpretatie is in werking sinds 1 januari 2019.

Tabel 5.6.a Effect op balans en voorwaardelijke verplichtingen 1 januari 2019

(x EUR 1 miljoen)

Operationele leaseverplichtingen gemeld als voorwaardelijke verplichtingen 31 december 2018 (contant gemaakt)	197
Financial leaseverplichtingen verantwoord op balans 31 december 2018	2
Overige correcties	1
Gebruiksrechten op balans 1 januari 2019	200

NOOT 5.7 ORGANOGRAM

	Land	Valuta-effecten	Aandeel Groep in eigen vermogen (%)		Land	Valuta-effecten	Aandeel Groep in eigen vermogen (%)
Arla Foods amba	Denemarken	DKK		Arla Foods amba	Denemarken	DKK	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Denemarken	DKK	100	Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Denemarken	DKK	100	Arla Foods B.V.	Nederland	EUR	100
Arla Foods Ingredients Japan KK	Japan	JPY	100	Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brazilië	BRL	100
Arla Foods Ingredients Inc.	Verenigde Staten	USD	100	Danya Foods Ltd.	Saoedi-Arabië	SAR	75
Arla Foods Ingredients Korea. Co. Ltd.	Korea	KRW	100	AF A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100	Arla Foods Finance A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients Inc.	Argentinië	USD	100	Kingdom Food Products ApS	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brazilië	BRL	100	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd.	Guernsey	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexico	MZN	100	Arla Foods Energy A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Holding A/S	Denemarken	DKK	100	Arla Foods Trading A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods S.P.C.	Bahrein	BHD	100	Arla DP Holding A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Oy	Finland	EUR	100	Arla Foods Investments A/S	Denemarken	DKK	100
Massby Facility & Services Oy	Finland	EUR	60	Arla Senegal SA,	Senegal	XOF	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	37	Tholstrup Cheese A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Denemarken	DKK	100	Tholstrup Cheese USA A/S	Verenigde Staten	USD	100
Cocio Chokolademælk A/S	Denemarken	DKK	50	Arla Foods Belgium A.G.	België	EUR	100
Arla Foods International A/S	Denemarken	DKK	100	Walhorn Verwaltungs GmbH (In liquidatie)	Duitsland	EUR	100
Arla Foods UK Holding Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Duitsland	EUR	100
Arla Foods UK plc	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla CoAr Holding GmbH	Duitsland	EUR	100
Arla Foods GP Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	ArNoCo GmbH & Co. KG *	Duitsland	EUR	50
Arla Foods Finance Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	33	Arla Biolac Holding GmbH	Duitsland	EUR	100
Arla Foods Holding Co. Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Biolac GmbH & Co. KG *	Duitsland	EUR	50
Arla Foods UK Services Ltd	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Biolac Verwaltungs GmbH *	Duitsland	EUR	50
Arla Foods Nairn Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Kuwait Company LLC	Koeweit	KWD	49
Arla Foods Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Kallassi Foods Libanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Limited Partnership	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Milk Link Holdings Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	AFIQ WLL	Bahrein	BHD	51
Yeo Valley Dairies limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Aishichenxi Dairy Products Import & Export Co. Ltd. **	China	CNY	50
Arla Foods Cheese Company Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Sdn, Bhd.	Maleisië	MYR	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100	Arla Foods Panama S.A. (In liquidatie)	Panama	USD	100
MV Ingredients Ltd. *	Verenigd Koninkrijk	GBP	50				

NOOT 5.7 ORGANOGRAM (VERVOLG)

	Land	Valuta-effecten	Aandeel Groep in eigen vermogen (%)		Land	Valuta-effecten	Aandeel Groep in eigen vermogen (%)
Arla Foods amba	Denemarken	DKK		Arla Foods amba	Denemarken	DKK	
Arla Foods Corporation	Filippijnen	PHP	100	Arla Côte d'Ivoire	Ivoorkust	XOF	51
Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100	Arla Foods AS	Noorwegen	NOK	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50	Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100		Verenigde		
Arla Foods AB	Zweden	SEK	100	Arla Foods FZE	Arabische Emiraten	AED	100
Arla Fastighets AB	Zweden	SEK	100	Arla Foods Hellas S.A.	Griekenland	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Zweden	SEK	100	Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Årets Kock	Zweden	SEK	67	Arla Foods Logistics GmbH	Duitsland	EUR	100
Vardagspuls AB	Zweden	SEK	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (In liquidatie)	Duitsland	EUR	100
Arla Foods Rusland Holding AB	Zweden	SEK	100	Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australië	AUD	51
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	80	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods Inc.	Verenigde Staten	USD	100	Arla Foods S.A.	Spanje	EUR	100
Arla Foods Production LLC	Verenigde Staten	USD	100	Arla Foods S.a.r.l.	Frankrijk	EUR	100
Arla Foods Transport LLC	Verenigde Staten	USD	100		Dominicaanse Republiek	DOP	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Duitsland	EUR	100	Arla Foods S.R.L.	Polen	PLN	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Duitsland	EUR	100	Arla Foods SA	Italië	EUR	100
Arla Foods Agrar Service GmbH	Duitsland	EUR	100	Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH (In liquidatie)	Luxemburg	EUR	100	Arla Global Shared Services Sp, Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods Agrar Service België AG (In liquidatie)	België	EUR	100	Arla Milk Link Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods LLC	Rusland	RUB	20		Verenigde		
Team-Pack Vertriebs-Gesellschaft für Verpackungen mbH	Duitsland	EUR	100	Arla National Foods Producten LLC	Arabische Emiraten	AED	40
Arla Foods France. S.a.r.l	Frankrijk	EUR	100	Cocio Chokolademælk A/S	Denemarken	DKK	50
Dofo Cheese Eksport K/S °	Denemarken	DKK	100	Marygold Trading K/S °	Denemarken	DKK	100
Dofo Inc.	Verenigde Staten	USD	100	Mejeriforeningen	Denemarken	DKK	91
Aktieselskabet J. Hansen	Denemarken	DKK	100	PT. Arla Indofood Makmur Dairy Import PMA.	Indonesië	IDR	50
J.P. Hansen USA Incorporated	Verenigde Staten	USD	100	PT. Arla Indofood Suksus Dairy Manufacturing PMA.	Indonesië	IDR	100
AFI Partner ApS	Denemarken	DKK	100		Britse		
Arju For Food Industries S.A.E.	Egypte	EGP	49	COFCO Dairy Holdings Limited**	Maagdeneilanden	HKD	30
Andelssmør A.m.b.a.	Denemarken	DKK	98	Svensk Mjölök Ekonomisk förening	Zweden	SEK	75
				Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Zweden	SEK	24
				Jörd International A/S	Denemarken	DKK	100

* Joint ventures ** Deelnemingen

° Conform de Deense wet §5 maakt het bedrijf geen wettelijk verslag
De Groep bezit ook een aantal entiteiten zonder materiële commerciële activiteiten.

VERKLARING VAN DE BOARD OF DIRECTORS EN DE EXECUTIVE BOARD

Vandaag hebben de Board of Directors en de Executive Director het jaarverslag van Arla Foods amba voor het boekjaar 2019 besproken en goedgekeurd. Het jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de aanvullende publicatievereisten van de Deense wet op de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de geconsolideerde jaarrekening, de jaarrekening van de moedermaatschappij en de milieu-, sociale en governance-gegevens een getrouw beeld geven van de financiële positie van de groep en de moedermaatschappij per 31 december 2019 en van de resultaten van de activiteiten en kasstromen van de groep en de moedermaatschappij voor het boekjaar van 1 januari t/m 31 december 2019.

Naar onze mening geeft het Management Review een getrouw beeld van de ontwikkelingen van de financiële positie van de groep en de moedermaatschappij, de activiteiten, financiële zaken, de resultaten over het afgelopen jaar en de kasstroom, alsook een beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op de groep en de moedermaatschappij.

Wij bevelen hierbij het jaarverslag aan ter goedkeuring door de Board of Representatives.

Aarhus, 18 februari 2020

Peder Tuborgh
CEO

Peter Giørtz-Carlson
Lid van de Executive Board

Jan Toft Nørgaard
Voorzitter

Heléne Gunnarson
Vice-voorzitter

René Lund Hansen

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Manfred Graff

Jan-Erik Hansson

Walter Laursen

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Jørn Kjær Madsen

Johnnie Russell

Marcel Goffinet

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöstrom

Håkan Gillström
Werknemersvertegenwoordiger

Ib Bjerglund Nielsen
Werknemersvertegenwoordiger

Harry Shaw
Werknemersvertegenwoordiger

VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJK ACCOUNTANT

Aan de eigenaren van Arla Foods amba

Verklaring

Wij hebben de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van Arla Foods amba voor het boekjaar van 1 januari t/m 31 december 2019 gecontroleerd, waaronder een resultatenrekening, een overzicht van het totaalresultaat, een balans, een mutatie-overzicht eigen vermogen, een kasstroomoverzicht en toelichtingen, inclusief de grondslagen voor financiële verslaggeving, voor de Groep en de Moedermaatschappij. De geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij zijn opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de aanvullende eisen van de Deense wet op de jaarrekening.

Naar ons oordeel geven de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij een getrouw beeld van de financiële positie van de Groep en de Moedermaatschappij op 31 december 2019 en van de resultaten van de activiteiten en kasstromen voor het boekjaar van 1 januari t/m 31 december 2019, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de aanvullende eisen van de Deense wet op de jaarrekening.

Basis voor onze verklaring

We hebben onze controle uitgevoerd in overeenstemming met de internationale standaarden voor accountantscontrole (ISAs) en aanvullende eisen die van toepassing zijn in Denemarken. Onze verantwoordelijkheden uit hoofde van deze standaarden en eisen worden verder beschreven in de paragraaf 'Verantwoordelijkheden van de accountant bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij' (hierna gezamenlijk aangeduid als 'de jaarrekening') van ons verslag. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een basis te vormen voor onze verklaring.

Onafhankelijkheid

Wij fungeren onafhankelijk van de Groep, in overeenstemming met de Gedragscode voor professionele accountants van de International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA Code - IFAC) en de aanvullende eisen van toepassing in Denemarken, en we hebben aan onze andere ethische verantwoordelijkheden voldaan in overeenstemming met deze regels en vereisten.

Verklaring over de Management Review

Het management is verantwoordelijk voor de Management Review.

Ons oordeel over de jaarrekening heeft geen betrekking op de Management Review, en wij brengen daarover geen enkele conclusie over de zekerheid ervan uit.

In verband met onze controle van de jaarrekening is het onze verantwoordelijkheid om de Management Review te lezen en daarbij na te gaan of dit verslag wezenlijk onverenigbaar is met de jaarrekening of met de door ons verkregen controle-informatie of anderszins wezenlijk verkeerd lijkt te zijn weergegeven.

Bovendien is het onze verantwoordelijkheid om na te gaan of de Management Review de informatie bevat die vereist is krachtens de Deense wet op de jaarrekening.

Op basis van onze procedures concluderen we dat de Management Review in overeenstemming is met de jaarrekening en is opgesteld in overeenstemming met de eisen van de Deense wet op de jaarrekening. We hebben geen afwijkingen van materieel belang vastgesteld in de Management Review.

Verantwoordelijkheden van het management voor de jaarrekening

Het management is verantwoordelijk voor de opstelling van geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij die een getrouw beeld geven in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie, en de aanvullende eisen op grond van de Deense wet op de jaarrekening, alsmede voor de interne controle die het management noodzakelijk acht voor de opstelling van een jaarrekening die geen significante onjuistheden als gevolg van fraude of fouten bevat.

Bij het opstellen van de jaarrekening is het management ervoor verantwoordelijk te beoordelen of de Groep en de Moedermaatschappij de continuïteit kunnen waarborgen, door, voor zover van toepassing, openbaarmaking van daaraan gerelateerde informatie en gebruikmaking van de continuïteit als uitgangspunt bij de opstelling van de jaarrekening, tenzij het management voornemens is om de groep of de moedermaatschappij op te heffen of hun activiteiten stop te zetten, of als er geen realistisch alternatief bestaat.

Verantwoordelijkheden van de accountant bij de controle van de jaarrekening

Ons doel is om redelijke zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijkingen bevat van materieel belang als gevolg van fraude of van fouten, alsook om een accountantsverslag met ons oordeel te verstrekken. Redelijke zekerheid biedt een hoge mate van zekerheid, maar biedt geen garantie dat in een controle die is uitgevoerd in overeenstemming met ISAs en aanvullende Deense eisen eventuele afwijkingen van materieel belang altijd opgespoord worden. Afwijkingen kunnen het gevolg zijn van fraude of fouten en worden als materieel beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verondersteld dat zij de economische beslissingen beïnvloeden die gebruikers op grond van de jaarrekening nemen.

Als onderdeel van een controle die wordt uitgevoerd in overeenstemming met de internationale controlenorm ISAs en de aanvullende Deense eisen, geven wij een beroepsmatig oordeel en behouden we een professioneel-kritische instelling tijdens de controle. Wat wij ook doen:

- Identificeren en beoordelen van de risico's van materiële afwijkingen in de jaarrekening als gevolg van fraude of fouten, controleprocedures opzetten en uitvoeren die afgestemd zijn op deze risico's, en voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet opsporen van materiële afwijkingen als gevolg van fraude is groter dan bij afwijkingen als gevolg van fouten, omdat fraude samenspanning, valsheid in geschrifte, opzettelijke omissies, onjuiste voorstelling van zaken of het omzeilen van interne controles met zich mee kan brengen.
- Inzicht verkrijgen in de interne controle die relevant is voor de audit om controleprocedures op te zetten die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van de interne controle van de groep en de moedermaatschappij.
- De geschiktheid evalueren van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en de redelijkheid van boekhoudkundige schattingen en daarmee verband houdende informatieverschaffing door het management.

- Concluderen over de geschiktheid van het gebruik door het management van de continuïteit van de entiteit als uitgangspunt bij de opstelling van de jaarrekening, en of er op basis van de verkregen controlegegevens sprake is van materiële onzekerheid over gebeurtenissen of omstandigheden die het vermogen van de Groep en de Moedermaatschappij om de continuïteit te waarborgen sterk in twijfel zou kunnen trekken. Indien wij concluderen dat er sprake is van materiële onzekerheid, dan zijn we verplicht in ons accountantsverslag de aandacht te vestigen op de daaraan gerelateerde informatie in de jaarrekening of, als die informatie ontoereikend is, om ons oordeel te wijzigen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die is verkregen tot aan de datum van ons accountantsverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen echter de continuïteit van de Groep en de Moedermaatschappij in gevaar brengen.
- Evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening, inclusief de toelichting, en of de jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een manier die een getrouw beeld geeft.
- Voldoende passende controle-informatie verkrijgen met betrekking tot de financiële gegevens van de entiteiten of de bedrijfsactiviteiten binnen de Groep om een oordeel te kunnen geven over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de leiding van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven als enige verantwoordelijk voor ons controle-oordeel.

We communiceren met degenen die belast zijn met het beheer van onder andere de geplande reikwijdte en het tijdschema van de controle en belangrijke tekortkomingen in de interne controle die tijdens onze controle zijn opgemerkt.

Aarhus, 18 februari 2020
ERNST & YOUNG
Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR no. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen Door de staat geautoriseerd Onafhankelijk Accountant MNE no. 24687	Jens Weiersøe Jakobsen Door de staat geautoriseerd Onafhankelijk Accountant MNE no. 30152
---	--

ONZE GECONSO- LIDEERDE MILIEU-, SOCIALE EN GOVERNANCE- GEGEVENS



Circulaire systemen creëren op boerderijen

In ons traject naar klimaatneutrale zuivelproductie in 2050 onderzoeken onze melkveehouders in Zweden nieuwe manieren om koemest in te zetten. Door mest om te zetten in biogas kunnen de melkwagens van deze melkveehouders nu 'groen' rijden. Bovendien is het biogas een extra bron van inkomsten die de van mest gemaakte meststoffen voedzamer en reukloos maakt.



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

INHOUDSOPGAVE

PRIMAIRE OVERZICHTEN

122 Geconsolideerde milieu-, sociale en governance-gegevens

TOELICHTING

ESG Noot 1 Milieucijfers

123 ESG Noot 1.1 Broeikasgasemissies (CO₂e)
125 ESG Noot 1.2 Aandeel hernieuwbare energie
126 ESG Noot 1.3 Vast afval

ESG Noot 2 Sociaal

127 ESG Noot 2.1 Voltijdequivalenten
128 ESG Noot 2.2 (Gender)diversiteit en integratie
129 ESG Noot 2.3 Beloningsverhouding naar geslacht
129 ESG Noot 2.4 Personeelsverloop
130 ESG Noot 2.5 Voedselveiligheid – Aantal terugroepacties van producten
130 ESG Noot 2.6 Ongevallen

ESG Noot 3 Bestuursgegevens

131 ESG Noot 3.1 Man-vrouwverhouding – Board of Directors
131 ESG Noot 3.2 Aanwezigheid bij vergaderingen van de Board of Directors
132 ESG Noot 3.5
133 Verklaring van de onafhankelijk accountant met beperkte assurance

GECONSOLIDEERDE MILIEU-, SOCIALE EN GOVERNANCE-GEGEVENS

Duurzaamheid bij Arla

Duurzaamheid vormt een van de pijlers van Arla's strategie. Arla wil consumenten over de hele wereld gezonde en voedzame zuivelproducten leveren, en het bedrijf zet zich in om dat met een steeds lagere milieu-impact te doen. Arla begrijpt dat het bereiken van onze missie – de hoogste melkprijs voor onze boeren garanderen en tegelijkertijd mogelijkheden voor groei realiseren – ook vereist dat we onze prestaties op sociaal en milieukundig gebied nakomen. Daarvoor zorgt Arla's onlangs geïntroduceerde duurzaamheidsstrategie. Om de betrokkenheid van het bedrijf bij de duurzaamheidsagenda te onderstrepen en de verantwoording voor de door ons gestelde doelen te vergroten, hebben we in 2019 besloten de cijfers die Arla's prestaties weergeven op het gebied van milieu, maatschappij en bestuur in het jaarverslag te rapporteren.

De ESG-cijfers in de volgende paragraaf zijn gekozen conform hun materialiteit en volgens de meest recente rapportagerichtlijnen van de brancheorganisatie van Deense accountants (FSR) en Nasdaq. Met zijn gegevensselectie streeft Arla ernaar een compleet beeld te geven van de milieu-impact van het bedrijf, hoe medewerkers worden behandeld en hoe de kwaliteit van producten wordt gewaarborgd. Bij de selectie van de cijfers in dit hoofdstuk is ook rekening gehouden met de rijpheid en de kwaliteit van de gegevens.

Arla's grootste milieu-impact heeft betrekking op de indirecte CO₂e-emissies in scope 3 en meer bepaald de melkproductie op de boerderijen (86 procent van de totale CO₂e-emissies). De meeste grote ondernemingen wereldwijd houden inmiddels cijfers bij en rapporteren over de uitstoot van hun directe activiteiten (scope 1 en 2), maar Arla wilde nog stapje verder gaan in zijn verantwoording en rapporteert al sinds 2005 ook over scope 3-emissies. Vanaf 2020 wordt Arla's scope 3-rapportage nog meer verbeterd door de gegevensverzameling

op boerderijen te versnellen via ons nieuwe mondiale Klimaatcheck-programma. Ga naar pagina 32 voor meer informatie.

In 2019 werden Arla's emissiedoelstellingen officieel goedgekeurd door het Science Based Target-initiatief, in overeenstemming met de klimaatwetenschap.

Onze wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen:

- Reductie van de uitstoot van broeikasgassen met 30 procent van 2015 tot 2030, in absolute cijfers, voor scope 1 en scope 2
- Reductie van de uitstoot van broeikasgassen met 30 procent van 2015 tot 2030 voor scope 3, per kg rauwe melk

Naast de wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen kondigde Arla in 2019 ook de ambitie aan om tegen 2050 klimaatneutrale zuivel te produceren.

De methodologie die wordt gebruikt voor de berekening van uitstoot op het niveau van de veehouderijen verandert continu. Zo wordt koolstofopslag op de boerderijen nu nog niet meegenomen in de berekening, waardoor het hier gepresenteerde cijfer een conservatieve schatting is. Wijzigingen in de methodologie worden ook weerspiegeld in aanpassing van het basisniveau.

Daarnaast publiceert Arla jaarlijks een MVO-verslag, waarin het bedrijf uitgebreide analyses presenteert over de voortgang van de milieu-, sociale en governance-doelstellingen. Hierin is ook een deel van de cijfers in dit verslag te vinden. U kunt het MVO-verslag en meer informatie over Arla's duurzaamheidsinspanningen vinden op de webpagina van het bedrijf.

Vijf-jarig ESG-overzicht

ESG Noot	2019	2018	2017	2016	2015	
Milieugegevens						
CO ₂ e scope 1 (mln. kg)	470	497	498	483	535	
CO ₂ e scope 2 (mln. kg)	275	263	313	334	342	
CO ₂ e scope 3 (mln. kg)	17.758	18.073	18.217	18.292	19.802	
Totale CO₂e (mln. kg)	1.1	18.503	18.834	19.028	19.110	20.679
Voortgang reductie CO ₂ e-uitstoot naar target voor 2030 (scope 1 en 2)	-15%	-13%	-8%	-7%	-	
Voortgang reductie CO ₂ e-uitstoot naar target voor 2030 (scope 3 per kg melk en wei)	-7%	-7%	-6%	-6%	-	
Aandeel hernieuwbare energie (%)	1.2	33%	27%	24%	21%	19%
Vast afval tijdens productie (ton)	1.3	33.713	34.600	32.608	32.192	33.106
Sociale gegevens						
Voltijdequivalenten (gemiddeld)	2.1	19.174	19.190	18.973	18.765	19.025
Man-vrouwverhouding voor alle werknemers (% vrouwen)	2.2	27%	27%	26%	26%	27%
Man-vrouwverhouding binnen management (% vrouwen)	2.2	26%	23%	22%	22%	21%
Man-vrouwverhouding binnen topmanagement (% vrouwen)	2.3	29%	29%	29%	29%	13%
Beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen, hoger geplaatste medewerkers (man-vrouw)	2.3	1,05	1,06	-	-	-
Personeelsverloop (%)	2.4	12%	12%	11%	14%	-
Voedselveiligheid – aantal terugroepacties	2.5	4	2	10	6	7
Aantal ongevallen (per 1 miljoen werkuren)	2.6	6	8	10	11	14
Bestuursgegevens						
Man-vrouwverhouding in Board of Directors (%)*	3.1	13%	13%	12%	7%	7%
Aanwezigheid bij vergaderingen van de Board (%)	3.2	96%	99%	99%	98%	97%

*Inclusief alle leden van de Board die door de algemene vergadering worden gekozen, de werknemersvertegenwoordigers en de externe adviseurs bedroeg het aandeel vrouwen per 31 december 2019 20 procent

ESG NOOT 1 MILIEUCIJFERS

ESG Noot 1.1 Broeikasgasemissies (CO₂e)



De totale CO₂e-emissies daalden

Om Arla's bijdrage aan de klimaatverandering en de voortgang van de emissiedoelstellingen van het bedrijf weer te geven, wordt de totale uitstoot van broeikasgassen (uitgedrukt als CO₂-equivalenten, CO₂e) jaarlijks berekend. CO₂e worden volgens de methodologie van het Greenhouse Gas Protocol onderverdeeld in drie scopes. De drie scopes bestrijken bijna alle activiteiten van het bedrijf.

De totale CO₂e-emissies daalden tot 18.503 miljoen kilo, tegen 18.834 miljoen kilo vorig jaar. Die daling is te danken aan verschillende factoren. De melkveehouders van Arla worden steeds efficiënter, de algehele melkinname is gedaald en het gebruik van biogas bij de productie van Arla Food Ingredients is toegenomen, wat allemaal heeft bijgedragen aan de verbetering.

Sinds 2015 zijn de CO₂e-emissies van scope 1 en scope 2 met 15 procent afgenomen; dit betekent dat we in 2019 al halverwege onze wetenschappelijk onderbouwde doelstelling 2030 zijn om de uitstoot met 30 procent te verminderen.

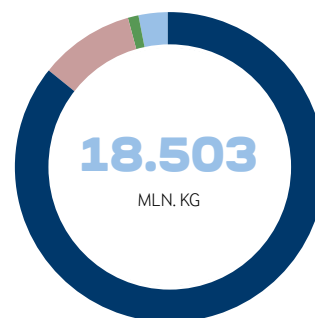
De scope 3-emissies per kilo melk zijn sinds 2015 met 7 procent afgenomen als gevolg van verschillende vooruitstrevende activiteiten op Arla-boerderijen en specifiekere methoden voor het meten en schatten van de uitstoot aldaar. Dit betekent dat Arla hard op weg is om de 2030-doelstelling te halen en de scope 3-uitstoot per kilo melk met 30 procent te verminderen.

ESG Tabel 1.1 Broeikasgasemissies*

(mln. kg)	2019	2018	2017	2016	2015
CO₂e scope 1					
Productie	373	407	414	394	422
Vervoer	97	90	84	89	113
Totale CO₂e scope 1	470	497	498	483	535
Totale CO₂e scope 2	275	263	313	334	342
CO₂e scope 3					
<i>Emissies van boerderijen:</i>					
Emissies in verband met melkproductie en bedrijfsactiviteiten op boerderijen	15.949	16.119	16.393	16.289	17.865
<i>Emissies van aangekochte goederen en diensten:</i>					
Wei	1.032	1.162	1.002	1.117	1.119
Verpakking	375	371	372	418	390
Vervoer	294	308	325	338	302
Bedrijfsactiviteiten	108	113	125	130	126
Totale CO₂e scope 3	17.758	18.073	18.217	18.292	19.802
Totale CO₂e	18.503	18.834	19.028	19.110	20.679

CO₂e-uitstoot 2019

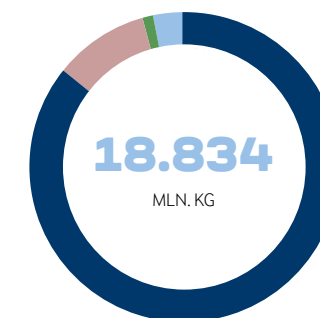
(mln. kg)



- Scope 3 van boerderijen 86%
- Scope 3 van aangekochte goederen en diensten 10%
- CO₂e scope 2, 1%
- CO₂e scope 1, 3%

CO₂e-uitstoot 2018

(mln. kg)



- Scope 3 van boerderijen 86%
- Scope 3 van aangekochte goederen en diensten 10%
- CO₂e scope 2, 2%
- CO₂e scope 1, 3%



Grondslagen

De uitstoot van broeikasgassen wordt gemeten in CO₂-equivalenten, onderverdeeld in drie scopes.

Berekening van CO₂-equivalenten

Broeikasgassen zijn gassen die bijdragen aan de opwarming van het klimaat doordat ze infraroodstraling absorberen. Naast het algemeen bekende kooldioxide (CO₂) zijn er nog twee andere belangrijke broeikasgassen die verband houden met zuivelproductie: stikstofoxide (N₂O) en methaan (CH₄). Om de totale broeikasgasemissies (de CO₂-voetafdruk) van het bedrijf te berekenen, worden de verschillende broeikasgasemissies omgezet in kooldioxide-equivalenten (CO₂e). De omzetting van de verschillende gassen weerspiegelt hun aandeel aan de opwarming van de aarde, waarbij hun werkzaamheid in aanmerking wordt genomen volgens de volgende

berekeningen (gebaseerd op IPCC* Vijfde evaluatierapport inzake klimaatverandering, 2013):

1 kg kooldioxide (CO₂) = 1 kg CO₂e
 1 kg methaan (CH₄) = 28 kg CO₂e
 1 kg stikstofoxide (N₂O) = 265 kg CO₂e

Het grootste deel van Arla's emissies bestaat uit methaan (ontstaat bijvoorbeeld bij de spijsvertering van koeien) en stikstofoxide (bijvoorbeeld bij het gebruik van kunstmest op boerderijen of bij mestopslag).

De broeikasgasemissies worden ingedeeld in drie scopes afhankelijk van waar ze in de waardeketen voorkomen en welke controle het bedrijf hierover heeft.

* Het IPCC (Intergouvernementeel Panel inzake klimaatverandering) is een instantie van de Verenigde Naties die als taak heeft de wetenschappelijke kennis over klimaatverandering te beoordelen.

** Volgens de methodologie van het Greenhouse Gas Protocol worden historische cijfers voor energieverbruik jaarlijks aangepast als gevolg van acquisities en desinvesteringen. Aanpassing heeft geen materieel effect op de cijfers.

ESG NOOT 1 MILIEUCIJFERS (VERVOLG)



Grondslagen (vervolg)

Scope 1 – Alle directe emissies

Scope 1-emissies hebben betrekking op activiteiten onder directe controle van de groep. Dit omvat het vervoer met voertuigen van Arla en de directe emissies van Arla's productiefaciliteiten. Scope 1-emissies worden berekend volgens de methodologie van de Corporate Standard van het Greenhouse Gas Protocol door toepassing van het aardopwarmingsvermogen en de emissiefactoren op de specifieke activiteitsgegevens van Arla.

Scope 2 – Indirecte emissies

Scope 2-emissies hebben betrekking op de indirecte emissies veroorzaakt door de energie die Arla inkoop: elektriciteit of verwarming. Scope 2-emissies worden berekend volgens de methodologie van de Corporate Standard van het Greenhouse Gas Protocol door toepassing van het aardopwarmingsvermogen en de emissiefactoren op de specifieke activiteitsgegevens van het bedrijf. De methode die wordt gebruikt voor de rapportage van scope 2 is locatiegebaseerde rapportage, waarin de emissies als gevolg van elektriciteitsverbruik uit conventionele energiecentrales worden weergegeven met behulp van een gemiddelde emissiefactor van de energiemix van het land.

Scope 3 – Alle andere indirecte emissies

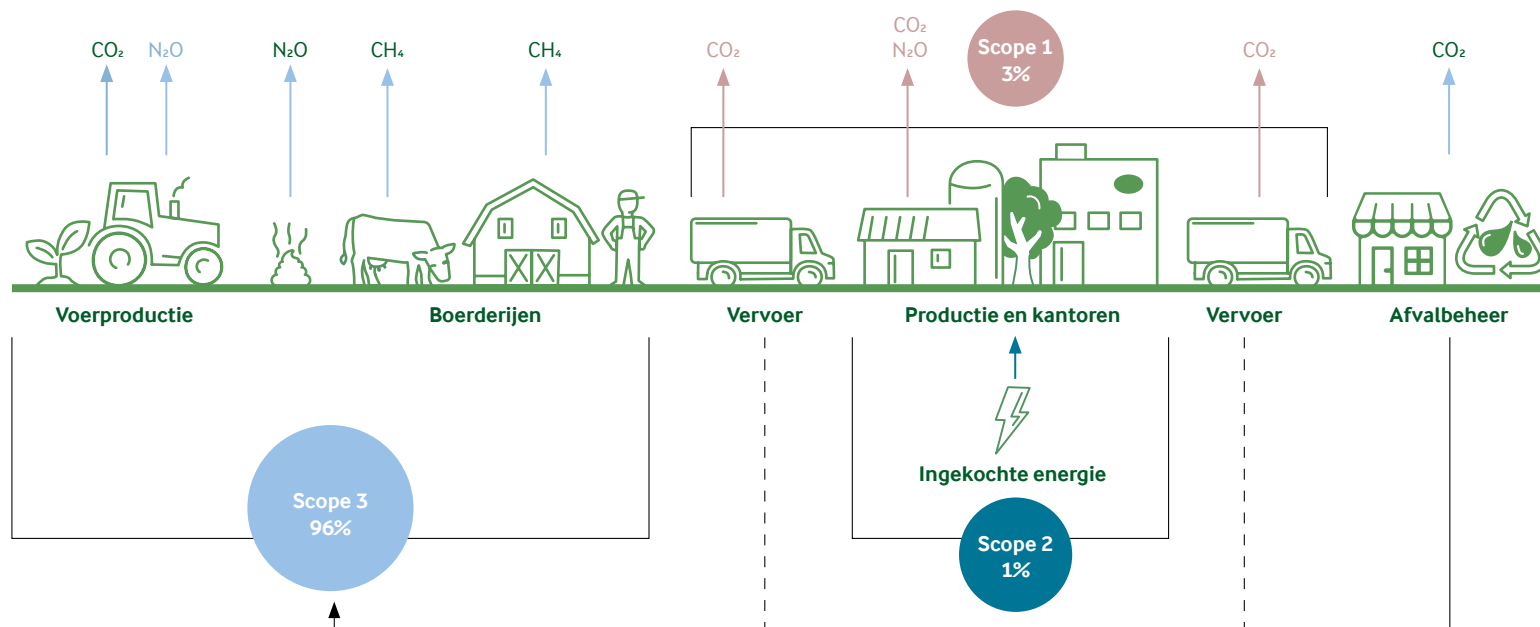
Scope 3-emissies hebben betrekking op emissies uit bronnen waar Arla geen directe eigenaar van is of zeggenschap over heeft. Dit betreft emissies van aangekochte goederen en diensten (bijvoorbeeld van melkveehouders gekochte rauwe melk, verpakking en van leveranciers gekocht vervoer), maar ook verwerking van verkochte producten aan het einde van hun levensduur (bijvoorbeeld recycling of verbranding).

Scope 3-emissies voor rauwe melk worden berekend volgens de richtlijnen van de International Dairy Federation voor de CO₂-voetafdruk van zuivelproducten (IDF, 2015). Emissies die verband houden met rauwe melk omvatten een groot aantal factoren, zoals emissies verbonden aan de productie en het vervoer van voer, het gebruik van meststoffen, de spijsvertering van de koeien en mestbeheer. Op de boerderijen worden de berekeningen gemaakt door externe emissiedeskundigen met behulp van Arla's koolstofmeetinstrument. Scope 3-emissies afkomstig van afval op de locaties,

verpakking, vervoer door derden en brandstofwinning worden berekend door toepassing van het aardopwarmingsvermogen en de emissiefactoren op de specifieke activiteitsgegevens van Arla.

Volgens de laatste kwantificering van Arla's totale klimaatimpact vertegenwoordigen de emissies van scope 1 en 2 respectievelijk 3 en 1 procent van de totale uitstoot. Scope 3-emissies zijn verantwoordelijk voor 96 procent van Arla's totale klimaatimpact. De melkproductie op de boerderijen (waaronder methaanuitstoot door koeien en emissies in verband met voer(vervoer)) is verantwoordelijk voor 90 procent van de emissies in scope 3. De emissiefactoren voor vervoer, bedrijfsactiviteiten en verpakking zijn afkomstig van Sphera, een toonaangevend adviesbureau. De emissiefactoren op het niveau van de veehouderijen zijn afkomstig van 2.0 LCA Consultants, een Deens adviesbureau bestaande uit academici.

Waar komen onze emissies vandaan?



Onzekerheden en schattingen

Momenteel worden de totale emissies op het niveau van de veehouderijen, als vermeld in ESG Tabel 1.1, geschat op basis van meer dan 5.000 vrijwillige klimaatchecks die sinds 2010 worden uitgevoerd. Melkveehouders hebben de mogelijkheid om de broeikasgasemissies van hun bedrijf kosteloos te laten beoordelen door onafhankelijke klimaatdeskundigen van derden en hebben aanbevelingen gekregen over het terugdringen van de uitstoot. Om op zoveel mogelijk boerderijen klimaatchecks te laten uitvoeren, krijgen melkveehouders hiervoor vanaf 2020 een financiële stimulans van 1 eurocent per kg melk.

De methodologie voor het meten van de uitstoot op de boerderijen ontwikkelt zich in de loop van de tijd. Factoren die de totale uitstoot mogelijk verlagen, zoals koolstofopslag op de veehouderijen, zijn nu nog niet meegenomen. Wijzigingen in de methodologie worden ook weerspiegeld in aanpassing van het basisniveau.

Een andere onzekerheid heeft betrekking op het verzamelen van de verpakings- en vervoersgegevens van onze leveranciers. Jaarlijks sturen we onze leveranciers een gedetailleerd verzoek om de benodigde gegevens te verstrekken, samen met een handleiding voor het invullen van de bijbehorende documentatie. Om de kans op onjuiste rapportage te minimaliseren hebben we een zorgvuldige tweestapsprocedure voor interne validatie.

ESG NOOT 1 MILIEUCIJFERS (VERVOLG)

ESG Noot 1.2 Aandeel hernieuwbare energie



Hoger aandeel hernieuwbare energie

Het verbruik van energie – inclusief verwarming en elektriciteit – op de locaties van Arla draagt bij aan klimaatverandering, aan de uitputting van niet-hernieuwbare hulpbronnen en aan vervuiling. Dit betekent dat de overgang van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energie een belangrijk middel is om onze klimaatambitie te vervullen en onze CO2-voetafdruk van scope 2-emissies te verkleinen.

In 2019 is het aandeel hernieuwbare energie gestegen naar 33 procent, tegen 27 procent vorig jaar, voornamelijk als gevolg van het toegenomen gebruik van biogas in de productie van Arla Food Ingredients.

In 2010 heeft Arla het doel aangekondigd om het gebruik van hernieuwbare energie tot 50 procent te verhogen in 2020.

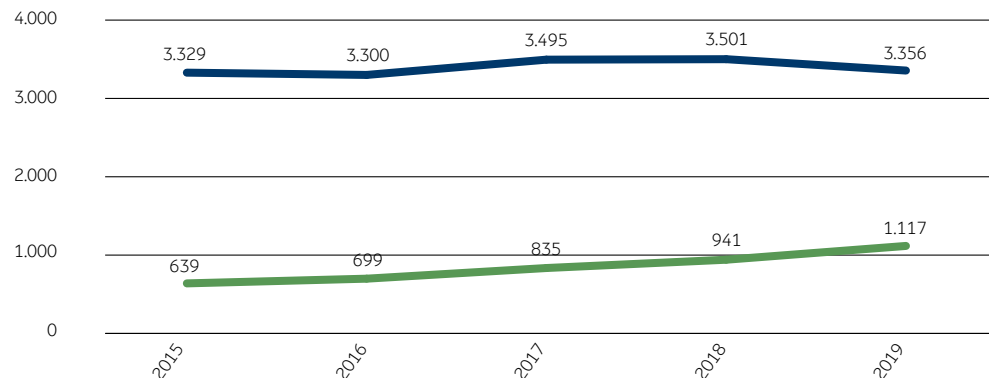
Dit doel wordt naar verwachting niet bereikt voor 2020 vanwege de hogere capaciteit van de groep en de uitbreiding in het internationale segment, waar hernieuwbare energiebronnen minder toegankelijk zijn. In lijn met onze milieustrategie op lange termijn worden er nieuwe doelen en initiatieven ontwikkeld om de toekomstige energiemix te veranderen.

ESG Tabel 1.2 Energieverbruik* (1.000 MWh)

	2019	2018	2017	2016	2015
Stookolie	138	123	117	114	129
Aardgas	1.632	1.942	1.975	1.868	1.959
Elektriciteit van het net	927	944	950	965	962
Hernieuwbare energiebronnen**	654	449	410	312	238
Stadsverwarming	6	43	43	41	41
Totaal	3.356	3.501	3.495	3.300	3.329
<i>Waarvan hernieuwbare energie afkomstig van:</i>					
Biogas	434	234	201	111	44
Biomassa	127	121	120	119	142
Stadsverwarming op basis van hernieuwbare bronnen	92	94	89	82	52
Hernieuwbare elektriciteit	463	492	425	387	401
Totaal	1.117	941	835	699	639
Aandeel hernieuwbare energie	33%	27%	24%	21%	19%

* Historische cijfers voor energieverbruik worden jaarlijks aangepast als gevolg van acquisities en desinvesteringen. Aanpassing heeft geen materieel effect op de cijfers. **Hernieuwbare energiebronnen verwijzen naar energie uit biogas, biomassa en stadsverwarming op basis van hernieuwbare bronnen.

Energieverbruik (1.000 MWh)



■ Energieverbruik
■ Hernieuwbare energie



Grondslagen

Het energieverbruik op de locaties bestaat uit hernieuwbare en fossiele brandstoffen en elektriciteit. Hernieuwbare energie is energie op basis van hernieuwbare bronnen die op natuurlijke wijze kunnen worden aangevuld, zoals zon, wind, water, biomassa en aardwarmte. Elektriciteit daarentegen is een mix afkomstig van zowel hernieuwbare als niet-hernieuwbare bronnen. De hernieuwbare elektriciteit die van binnenlandse energiebronnen wordt betrokken, wordt jaarlijks beoordeeld met behulp van de methodologie van Sphera, een toonaangevend adviesbureau dat emissiegegevens op basis van wetenschappelijke inzichten verzamelt, beoordeelt en analyseert. Om het aandeel van hernieuwbare energiebronnen te berekenen, wordt het totale gebruik van hernieuwbare energie gedeeld door het totale energieverbruik van de groep.



Onzekerheden en schattingen

De gegevens in ESG Tabel 1.2 worden jaarlijks verzameld van onze locaties en kantoren. De gegevens voor het energieverbruik zijn gebaseerd op de meterstanden per locatie en zijn daarom zeer betrouwbaar.

Wat de specificatie van de hernieuwbare energie betreft, is in enkele gevallen niet te achterhalen hoe stadsverwarming wordt geproduceerd en dus hoeveel er betrekking heeft op hernieuwbare dan wel niet-hernieuwbare bronnen. Met behulp van voorzichtige aannames wordt de verwarming als conventioneel gerapporteerd als uitsplitsing niet mogelijk is.

ESG NOOT 1 MILIEUCIJFERS (VERVOLG)

ESG Noot 1.3 Vast afval



Vast afval is verminderd

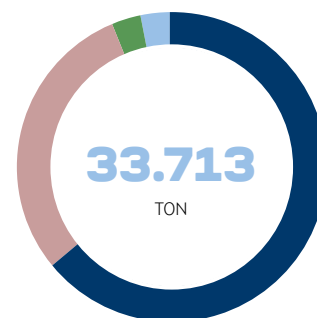
Afval dat niet kan worden teruggewonnen door recycling, hergebruik of compostering, is schadelijk voor het milieu. Ons doel is in 2020 geen afval te genereren dat op een vuilstortplaats moet worden gestort. Om dit doel te bereiken verhogen we de productie-efficiëntie op de locaties, verminderen we alle afval gedurende het productie- en vervoersproces en werken we samen met afvalbeheersbedrijven om afval te verminderen en de afvalverwerking te verbeteren.

In 2019 daalde het vaste afval tot 33.713 ton, tegen 34.600 ton vorig jaar, de eerste daling sinds 2016. Het stortafval nam toe tot 988 ton, tegen 933 ton vorig jaar, als gevolg van de uitbreiding naar internationale markten en de daarmee samenhangende capaciteitsverhoging.

ESG Tabel 1.3 Vast afval*

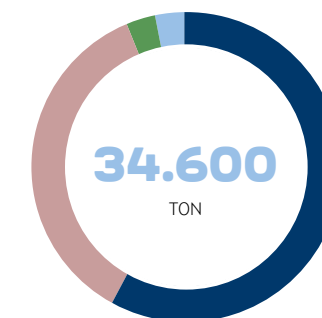
	2019	2018	2017	2016	2015
Gerecycled afval	21.651	20.233	19.699	18.997	20.283
Afval voor verbranding met terugwinning van energie	10.011	12.546	11.088	11.264	10.833
Afval voor stortplaats	988	933	897	1.015	991
Gevaarlijk afval	1.063	888	924	916	999
Totaal	33.713	34.600	32.608	32.192	33.106

Vast afval, 2019



- Recyclebaar afval 64%
- Afval voor verbranding 30%
- Afval voor stortplaats 3%
- Gevaarlijk afval 3%

Vast afval, 2018



- Recyclebaar afval 58%
- Afval voor verbranding 36%
- Afval voor stortplaats 3%
- Gevaarlijk afval 3%



Grondslagen

Vast afval omvat materialen die niet langer bestemd zijn voor hun oorspronkelijke gebruiksdoel en moeten worden teruggewonnen (bijvoorbeeld gerecycled, hergebruikt of gecomposteerd) of niet teruggewonnen (bijvoorbeeld naar stortplaats) – dit omvat verpakkingsafval, gevaarlijke en andere niet-gevaarlijke afvalstoffen. Om het doel om geen stortafval meer te produceren in het oog te houden, verzamelt Arla jaarlijks gegevens van alle locaties waarover we zeggenschap hebben.



Onzekerheden en schattingen

Momenteel publiceert Arla in ESG Tabel 1.3 alleen vast afval, vanwege methodologische problemen om voedselverspilling te verantwoorden en het gehalte aan vaste melkbestanddelen in productverliezen te meten. Vast afval maakt slechts een klein deel uit van Arla's totale afval. Andere afvalsoorten zijn productafval en afvalwater. Arla is van plan vanaf 2020 de totale afvalcijfers te rapporteren. Onze ambitie is om ons totale afval in de periode tot 2030 met 50 procent terug te dringen.

* Historische cijfers voor vast afval worden jaarlijks aangepast als gevolg van acquisities en desinvesteringen. Aanpassing heeft geen materieel effect op de cijfers.

ESG NOOT 2 SOCIALE CIJFERS

ESG Noot 2.1 Voltijdequivalenten



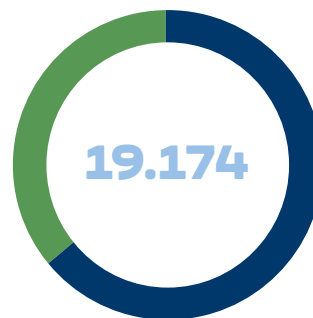
Het aantal FTE's daalde ondanks uitbreiding en overnames in internationale markten en Arla Foods Ingredients.

Aangezien mensen de belangrijkste asset zijn voor Arla, het is absoluut noodzakelijk om te weten hoe het bedrijf deze middelen door de tijd heen en in verschillende regio's inzet. Het aantal werknemers wordt gemeten in voltijdequivalenten (FTE). Het totale aantal FTE's is licht gedaald ten opzichte van vorig jaar ondanks de verdere uitbreiding in de internationale markten, waaronder de overname van het kaasbedrijf van Mondeléz International in het Midden-Oosten, waardoor er 70 FTE's bij kwamen. De uitbreiding van Arla Foods Ingredients verklaart de toename van het aantal FTE's in Denemarken; in Polen steeg het aantal FTE's met 48 door het insourcen van diverse IT-diensten in ons wereldwijde

Shared Service Center in Gdansk. Wel heeft de insourcing de totale kosten in verband met IT-diensten verminderd. Deze toenames werden teniet gedaan door een afname van de FTE's in de meeste kernmarkten, waaronder Duitsland, Finland en Zweden.

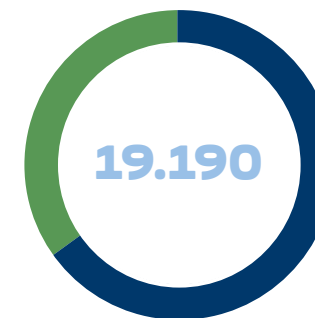
De afgelopen vijf jaar is het aantal FTE's relatief stabiel, zij het met een verschuiving van de Europese kernlanden naar de internationale markten, met name de MENA-regio. Dit ondersteunt Arla's strategische plan om het aandeel van de activiteiten buiten Europa uit te breiden, aangezien dat betere groeimogelijkheden biedt.

Voltijdequivalenten uitgesplitst naar type werknemer, 2019



■ Lager geplaatste medewerkers 64%
■ Hoger geplaatste medewerkers 36%

Voltijdequivalenten uitgesplitst naar type werknemer, 2018



■ Lager geplaatste medewerkers 65%
■ Hoger geplaatste medewerkers 35%

ESG Tabel 2.1 Voltijdequivalenten

	2019	2018	2017	2016	2015
Denemarken	7.258	7.264	7.069	6.956	7.086
Verenigd Koninkrijk	3.407	3.387	3.477	3.532	3.593
Zweden	2.977	3.001	3.029	3.175	3.305
Duitsland	1.681	1.759	1.809	1.780	1.828
Saudi-Arabië	952	965	1.009	895	863
Noord-Amerika	477	502	496	477	476
Polen	511	463	433	425	429
Nederland	339	327	320	313	317
Finland	319	325	325	321	323
Overige landen	1.253	1.197	1.006	891	805
Voltijdequivalenten	19.174	19.190	18.973	18.765	19.025



Grondslagen

FTE's worden gedefinieerd als de contractuele werktijden van een werknemer in vergelijking met een voltijds contract voor dezelfde functie in hetzelfde land. Het voltijdequivalent-cijfer wordt gebruikt als maat voor het actieve personeelsbestand, geteld in voltijds functies. Een FTE van 1,0 komt overeen met een voltijds werknemer, terwijl een FTE van 0,5 staat voor de helft van een volledige werkbelasting.

Het gemiddelde FTE-cijfer in Noot 1.2 van de geconsolideerde jaarrekening en in ESG Noot 2.1 wordt berekend als het gemiddelde voor elke rechtspersoon gedurende het jaar op basis van kwartaalmetingen aan het einde van elk kwartaal.

Het FTE-cijfer omvat alle werknemers, ongeacht of deze een vast of tijdelijk contract hebben. Mensen met langdurig verlof, zoals zwangerschapsverlof of langdurig ziekteverlof, worden niet meegenomen.

De meeste werknemers in productie en logistiek worden geclassificeerd als lager geplaatste medewerkers, terwijl mensen in verkoop- en administratieve functies als hoger geplaatste medewerkers worden geclassificeerd. De verhouding tussen hoger en lager geplaatste medewerkers wordt berekend op basis van FTE's per 31 december.



Onzekerheden en schattingen

Werknemersgegevens worden centraal behandeld in overeenstemming met de AVG. Het FTE-cijfer wordt maandelijks intern gerapporteerd. Om de gegevenskwaliteit te verbeteren, worden gegevens elk kwartaal door de verschillende rechtspersonen gevalideerd via het financiële consolidatiesysteem.

ESG NOOT 2 SOCIALE CIJFERS (VERVOLG)

ESG Noot 2.2 (Gender)diversiteit en integratie



Aandeel vrouwen in management is toegenomen

Bij Arla geloven we dat de verdeling tussen mannen en vrouwen essentieel is voor het succes van het bedrijf. Ons beleid maakt geen onderscheid tussen mannen en vrouwen als het gaat om carrièrekansen of beloning. Wel is het zo dat vrouwen bij Arla ondervertegenwoordigd zijn in de groep lager geplaatste medewerkers, en in mindere mate ook in de hoger geplaatste groep.

Arla streeft ernaar een werkplek te creëren met een divers personeelsbestand gekenmerkt door wederzijds respect en vertrouwen, gelijke kansen te bevorderen en collega's in staat te stellen zich optimaal te ontwikkelen. Om deze kwesties op gestructureerde wijze aan te pakken hebben we beleid opgesteld op het gebied van diversiteit, integratie en anti-intimidatie. Ondernemingsraden op zowel lokaal als internationaal niveau staan er mede borg voor dat de besluitvorming op de werkplek plaatsvindt in het belang van alle collega's en dat van

Arla. De man-vrouwverhouding in de Board of Directors staat in ESG Noot 3.1.

Man-vrouwverhouding (alle werknemers)

In 2019 bedroeg het aandeel vrouwen in FTE's 27 procent, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Ga naar pagina 37 om meer te lezen over hoe we omgaan met diversiteit.

Man-vrouwverhouding (management)

In 2019 werd 26 procent van de leidinggevende functies vervuld door vrouwen, tegen 23 procent in 2018.

Man-vrouwverhouding (management)

In 2019 was 29 procent van de leden van het uitvoerend managementteam vrouw. De verdeling tussen mannen en vrouwen is sinds 2016 ongewijzigd.

ESG Tabel 2.2.a Man-vrouwverhouding voor alle werknemers (alle werknemers)

	2019	2018	2017	2016	2015
Totaal aandeel vrouwen	27%	27%	26%	26%	27%

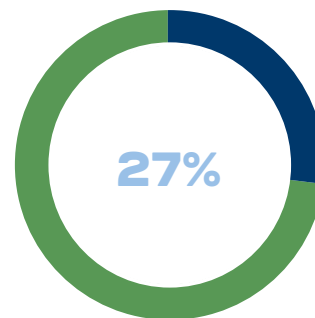
ESG Tabel 2.2.b Man-vrouwverhouding binnen management (diversiteit binnen management)

	2019	2018	2017	2016	2015
Aandeel vrouwen op niveau van directeur+	26%	23%	22%	22%	21%

ESG Tabel 2.2.c Man-vrouwverhouding binnen topmanagement

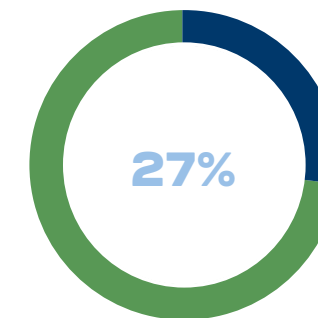
	2019	2018	2017	2016	2015
Aandeel vrouwen in uitvoerend managementteam (EMT)	29%	29%	29%	29%	13%

Man-vrouwverhouding voor alle werknemers, 2019



■ Vrouw 27%
■ Man 73%

Man-vrouwverhouding voor alle werknemers, 2018



■ Vrouw 27%
■ Man 73%



Grondslagen

Man-vrouwverhouding (alle werknemers)

Man-vrouwverhouding wordt gedefinieerd als het aandeel vrouwelijke FTE's ten opzichte van de totale FTE's. De man-vrouwverhouding is niet gebaseerd op gemiddelde FTE's, zoals beschreven in ESG Noot 2.1, maar op de FTE's per 31 december 2019. Dit cijfer omvat alle hoger en lager geplaatste medewerkers.

Man-vrouwverhouding (management)

De man-vrouwverhouding binnen het management wordt gedefinieerd als het aandeel vrouwelijke FTE's in leidinggevende functies ten opzichte van de totale FTE's in leidinggevende functies.

Man-vrouwverhouding (topmanagement)

De man-vrouwverhouding binnen het topmanagement wordt gedefinieerd als het aandeel vrouwen binnen het uitvoerend managementteam (EMT).



Onzekerheden en schattingen

De man-vrouwverhouding binnen het management is eerder extern gerapporteerd. Dit cijfer was echter gebaseerd op het aantal werknemers en niet op FTE's. In overeenstemming met de ESG-rapportagerichtlijnen van de brancheorganisatie van Deense accountants (FSR) en Nasdaq zijn de cijfers in deze jaarrekening gebaseerd op FTE's. De vergelijkende cijfers voor 2015-2018 zijn aangepast aan de gewijzigde berekeningsmethode en zijn daarom niet vergelijkbaar met cijfers in eerdere publicaties.

ESG NOOT 2 SOCIALE CIJFERS (VERVOLG)

ESG Noot 2.3 Beloningsverhouding naar geslacht



Verskil in salaris tussen mannen en vrouwen is afgenomen

Gelijke betaling voor dezelfde baan, ongeacht geslacht, is een basisvereiste voor elke ethische en maatschappelijk verantwoorde onderneming. Bij Arla krijgen mannen en vrouwen voor hetzelfde of gelijkwaardig werk hetzelfde salarisniveau betaald. Dit wordt geborgd door goed gedefinieerde, vaste salarisschalen binnen alle functiegroepen.

Hoofddoel van de beloningsverhouding naar geslacht is om een gelijke behandeling tussen vrouwen en mannen te garanderen en de vertegenwoordiging van vrouwen in de bedrijfshiërarchie te laten zien. Het mediane salaris van mannen bij Arla lag in 2019 5 procent hoger dan dat van vrouwen, tegen 6 procent vorig jaar. Die verbetering wordt voornamelijk verklaard door het feit dat er meer mannen in hogere leidinggevende functies zitten (directeur en hoger).

ESG Tabel 2.3 Beloningsverhouding naar geslacht

	2019	2018
Beloningsverhouding naar geslacht	1,05	1,06



Grondslagen

De beloningsverhouding naar geslacht wordt gedefinieerd als het mediane salaris van mannen gedeeld door het mediane salaris van vrouwen. Het voor deze berekening gebruikte salaris omvat het contractuele basissalaris zonder pensioenen en andere beloningselementen.



Onzekerheden en schattingen

In ESG-rapportagerichtlijnen van de Deense beroepsorganisatie van accountants en Nasdaq wordt aanbevolen om het totale personeelsbestand in de vergelijking op te nemen. Vanwege de beperkte beschikbaarheid van gegevens publiceren we echter alleen de beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen in de groep hoger geplaatste medewerkers. Door ook cijfers voor lager geplaatste medewerkers op te nemen, wordt de loonkloof naar schatting kleiner, omdat mannen oververtegenwoordigd zijn in deze groep.

ESG Noot 2.4 Personeelsverloop



Het personeelsverloop was stabiel

Het aantrekken en behouden van de juiste mensen is noodzakelijk voor het succes van Arla als onderneming. Het personeelsverloop laat de schommelingen in het aantal medewerkers zien. Het verloop is uitgesplitst naar vrijwillig (werknemer neemt ontslag) en onvrijwillig vertrek (werknemer wordt ontslagen). Door deze differentiatie is het verloop ook een indicator voor talentbehoud bij Arla en voor de efficiëntie van de bedrijfsvoering.

Het personeelsverloop bedroeg in 2019 12 procent, ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Dit wordt gezien als een normaal niveau. Het vrijwillig verloop is de afgelopen jaren ondanks belangrijke organisatorische veranderingen zeer stabiel gebleven. In 2019 bedroeg het 8 procent van het totale personeelsverloop.

ESG Tabel 2.4 Personeelsverloop

	2019	2018	2017	2016	2015
Vrijwillig verloop	8%	8%	8%	9%	-
Onvrijwillig verloop	4%	4%	3%	5%	-
Totale verloop	12%	12%	11%	14%	-



Grondslagen

Het personeelsverloop wordt berekend als de verhouding tussen het totaal aantal werknemers dat de onderneming verlaat ten opzichte van het totaal aantal werknemers in dezelfde periode. Dit cijfer verwijst naar het aantal werknemers en niet naar FTE's.

Het verloop wordt berekend voor alle werknemers met een vast contract en omvat diverse redenen voor vertrek, zoals pensionering, ontslag en opzegging. Het vertrek is alleen opgenomen in de berekening vanaf de maand waarin het salaris/de beloning niet langer wordt betaald (sommige werknemers in vaste dienst bijvoorbeeld worden nog enkele maanden na hun ontslag uitbetaald).



Onzekerheden en schattingen

Verloopcijfers worden sinds 2016 volgens een standaardmethode bijgehouden in een centraal systeem. Om vergelijkbare gegevens van hoge kwaliteit te garanderen, worden alleen de verloopcijfers voor 2016-2019 bekendgemaakt.

ESG NOOT 2 SOCIALE CIJFERS (VERVOLG)

ESG Noot 2.5 Voedselveiligheid – Aantal terugroepacties van producten



Aantal terugroepacties is toegenomen, maar is nog steeds op een zeer laag niveau

Als internationaal voedingsbedrijf staat voedselveiligheid voor Arla voorop. We hebben een centrale verantwoordelijkheid in het waarborgen dat consumenten onze producten veilig kunnen eten en drinken, en dat de productinformatie duidelijk en op passende wijze wordt geëtiketteerd op de verpakking. Voedselveiligheid is ook een van onze belangrijkste indicatoren voor de consument, zodat deze ziet dat de producten van Arla worden geproduceerd en geëtiketteerd volgens de hoogste kwaliteitsnormen.

in 2019 steeg het aantal terugroepacties tot 4, tegen 2 vorig jaar. Arla zet zich in om ervoor te zorgen dat onze producten veilig zijn voor consumptie. We zijn voortdurend actief in de hele waardeketen – inclusief de boerderijen – om het aantal terugroepacties tot een absoluut minimum te beperken. Alle productincidenten moeten tijdig worden aangepakt ten behoeve van de veiligheid van onze consumenten, de rechtmatigheid, de productkwaliteit en de merkbescherming (zowel Arla als huismerk). De behandeling van alle openbare incidenten of terugroepingen verloopt via een gedetailleerde standaardprocedure. Ook testen we ons productincidentmanagement jaarlijks.

ESG Tabel 2.5 Terugroepacties

	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal terugroepacties	4	2	10	6	7



Grondslagen

Het terugroepen van producten wordt, in overeenstemming met de ESG-verslaggevingsregels, gedefinieerd als openbare terugroepingen. Een openbare terugroeping vindt plaats wanneer een product een materieel risico vormt vanuit juridisch oogpunt of voor de voedselveiligheid of integriteit van het merk. Openbare terugroepingen zijn alleen relevant als het product in de handel verkrijgbaar is voor de consument. Er zijn twee soorten openbare terugroepingen of terugroepacties, die ook intern worden gerapporteerd: een leverstop (voordat het product in de handel komt) en het uit de handel nemen.

Openbare terugroepingen worden direct gemeld, en voor elk incident moet binnen twee werkdagen na de eerste melding van het probleem een incidentenrapport worden opgesteld. Het totale aantal openbare terugroepingen wordt jaarlijks extern gerapporteerd.

ESG Noot 2.6 Ongevallen



Ongevallen gedaald

Het bedrijf heeft een complexe en lange waardeketen en een grote verscheidenheid aan banen in verschillende geografische regio's. Onze collega's zijn essentieel voor het succes van Arla en wij streven ernaar om alle medewerkers veilige en gezonde arbeidsomstandigheden te bieden. Arla doet er alles aan om ongevallen, letsel en werkgerelateerde ziekten te voorkomen. Door een systematische benadering van het formuleren en

volgen van doelstellingen worden risico's en problemen beperkt, waarbij we voortdurend nauw samenwerken met medewerkers in de hele organisatie.

Ongevallen met letsel zijn ongevallen met verlet dan wel (kleinere) ongevallen zonder verlet. Onderstaande tabel bevat het aantal ongevallen met verlet per miljoen werkuren.

ESG Tabel 2.6 Ongevallen (per 1 mln. werkuren)

	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal ongevallen	6	8	10	11	14



Grondslagen

Een ongeval wordt gedefinieerd als een plotselinge, ongeplande gebeurtenis met persoonlijk letsel, gezondheidsproblemen of schade aan of verlies van materiële vaste activa of het milieu, of verlies van zakelijke mogelijkheden tot gevolg.

Een ongeval met verlet is een arbeidsongeval waarbij een werknemer tijdens de uitvoering van werkzaamheden letsel oploopt en dat leidt tot een verzuim van één of meer dagen tijdens geplande werkdagen/ploegendiensten. Ongevallen worden alleen als ongeval met verlet beschouwd wanneer de werknemer niet in staat is zijn reguliere werkzaamheden uit te voeren, dagen vrij neemt voor herstel of tijdens de herstelperiode aangepaste werkzaamheden krijgt toegewezen.

Werknemers die arbeidsgerelateerd letsel of een arbeidsgerelateerde aandoening/ziekte oplopen, dienen zich, ongeacht de ernst ervan, zo snel mogelijk bij hun teamleider/manager te melden. Werknemers hebben op elke locatie toegang tot een mobiele applicatie waarmee ze ongevallen snel en eenvoudig kunnen mel-

den. Voordat de betrokken werknemer het werk verlaat, moet melding worden gedaan van het letsel. Ongevallen die na het einde van de werkdag worden gemeld, worden mogelijk niet als arbeidsongeval aanvaard. Er kan echter sprake zijn van niet-gemelde ongevallen. Het aantal ongevallen wordt maandelijks gerapporteerd aan de Board of Directors en het uitvoerend managementteam.



Onzekerheden en schattingen

In verband met maximale veiligheid op de werkplek heeft Arla medewerkers in 2019 een uitgebreid trainingsprogramma geboden voor het correct en tijdig melden van ongevallen. Hierdoor is het aantal meldingen van ongevallen toegenomen, en heeft het bedrijf beter inzicht in de factoren die tot ongevallen kunnen leiden, zodat we ons proactief kunnen inspannen om die situaties te voorkomen.

ESG NOOT 3 BESTUURSGEGEVENS

ESG Noot 3.1 Man-vrouwverhouding – Board of Directors



Aandeel vrouwen is ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar

Een goede man-vrouwverhouding in de Board is belangrijk, enerzijds om de vertegenwoordiging van zowel vrouwen als mannen op leidinggevend niveau te verzekeren, en anderzijds om te zorgen voor uiteenlopende perspectieven binnen het bedrijf. Het waarborgen van genderdiversiteit in de Board of Directors is in Denemarken ook een wettelijke vereiste. De huidige Board of Directors bestaat uit vijftien melkveehouders, drie werknemersvertegenwoordigers en twee externe adviseurs, waarbij alleen vertegenwoordigers van de leden tijdens de algemene vergadering worden gekozen door de Board of Representatives. Vier van deze twintig leden van de BoD zijn vrouw, wat neerkomt op een genderverhouding van 20 procent vrouw en 80 procent

man. Deze verbetering van 7 procentpunt ten opzichte van vorig jaar is te danken aan de toevoeging van twee onafhankelijke externe adviseurs. In overeenstemming met artikel 99b van de Deense wet op de jaarrekening maken we gegevens over de samenstelling van de Board of Directors alleen bekend voor leden die door de Board of Representatives zijn gekozen. In 2019 waren twee van de vijftien melkveehouders in de Board vrouw, wat overeenkomt met een verhouding van 13 procent vrouw en 87 procent man (hetzelfde als het voorgaande jaar). In 2019 heeft Arla als doelstelling voor een periode van vier jaar een vertegenwoordiging van ten minste 13 procent vrouwen in de Board of Directors vastgesteld.

ESG Tabel 3.1 Man-vrouwverhouding in Board of Directors

	2019	2018	2017	2016	2015
Aandeel vrouwen in Board of Directors	13%	13%	12%	7%	7%



Grondslagen

De man-vrouwverhouding wordt berekend op basis van de door de algemene vergadering gekozen leden van

de Board of Directors, uitgezonderd werknemersvertegenwoordigers en externe adviseurs.

ESG Noot 3.2 Aanwezigheid bij vergaderingen van de Board of Directors



Stabiele aanwezigheid bij vergaderingen

Het bijwonen van vergaderingen door de leden van de BoD zorgt ervoor dat alle eigenaren en medewerkers van Arla vertegenwoordigd zijn bij belangrijke strategische beslissingen. De leden van Arla's BoD zijn zeer betrokken en in het algemeen wonen alle leden van de Board alle vergaderingen bij, tenzij ze wegens gezondheidsredenen zijn verhinderd.

De aanwezigheid bij vergaderingen van de Board of Directors is in 2019 gedaald van 99 procent naar 96 procent, maar is nog steeds uitzonderlijk hoog. Informatie over de leden van de BoD is te vinden op pagina 39 tot en met 41.

ESG Tabel 3.2 Aanwezigheid bij BoD-vergaderingen

	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal vergaderingen	10	13	9	9	10
Aanwezigheid	96%	99%	99%	98%	97%



Grondslagen

De aanwezigheid bij BoD-vergaderingen wordt berekend als het aantal vergaderingen dat een bestuurslid heeft bijgewoond t.o.v. de totale mogelijke aanwezigheid.

De huidige Board of Directors bestaat uit drie werknemersvertegenwoordigers, twee externe adviseurs en vijftien eigenaren. Bij de berekening van de aanwezigheid bij BoD-vergaderingen worden alle twintig leden van de Board meegeteld.

ESG NOOT 3 BESTUURSGEGEVENS (VERVOLG)

ESG Noot 3.5

Basis voor de opstelling

De geconsolideerde milieu-, sociale en governance-gegevens (ESG) zijn gebaseerd op doorlopende maandelijkse en jaarlijkse rapportageprocedures. De geconsolideerde gegevens voldoen aan dezelfde uitgangspunten voor consolidatie als de geconsolideerde jaarrekening, tenzij ze afzonderlijk worden beschreven in het definitiegedeelte van elke ESG-noot. Alle gerapporteerde gegevens betreffen dezelfde verslagperiode als de geconsolideerde jaarrekening.

Materialiteit en reikwijdte van de rapportage

Bij de presentatie van de geconsolideerde ESG-gegevens richt het management zich op informatie die van materieel belang wordt geacht voor stakeholders of waarvan de rapportage door de relevante beroepsgroepen of autoriteiten wordt aanbevolen.

Om te bepalen wat van materieel belang is voor dit verslag, is in 2017 een analyse uitgevoerd waarbij consumenten, klanten, eigenaren, non-profitorganisaties en financiële instellingen in Denemarken, Zweden, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland betrokken waren. Alle groepen stakeholders werd via een enquête gevraagd hun prioriteiten te bepalen op 22 gedefinieerde aandachtsgebieden. Bovendien werd een groep non-pro-

fitorganisaties geïnterviewd om meer inzicht te krijgen in hun opvattingen en meningen. Naast het toekennen van prioriteiten aan de groepsactiviteiten werden de resultaten ook gebruikt om de communicatieprocessen te verbeteren en het rapportagebereik uit te breiden. Op basis van resultaten van de materialiteitsanalyse en het continu volgen van de voorkeuren van de consument zijn klimaat, voedselveiligheid en dierenwelzijn als voornaamste aandachtsgebieden aangemerkt. Ook recycling en afval, transparante en verantwoordelijke bedrijfsvoering en diversiteit zijn belangrijke aandachtspunten volgens de stakeholders van Arla.

De cijfers in het ESG-gedeelte met geconsolideerde gegevens zijn gekozen op basis van de materialiteitsanalyse en op basis van de rijpheid, om een hoge kwaliteit van de gegevens per KPI te waarborgen. In sommige gevallen is geconcludeerd dat de huidige mogelijkheden voor het bijhouden of verzamelen van gegevens onvoldoende kwaliteit van de gegevens bieden voor informatiever-schaffing volgens de hoogste normen, ondanks het feit dat de cijfers van materieel belang kunnen zijn voor stakeholders. In die gevallen zijn de noodzakelijke stappen gezet om het bijhouden en verzamelen van gegevens te verbeteren, en het plan is om de ESG-rapportage in 2020 en daarna uit te breiden.

Deze paragraaf is geïnspireerd op de beginselen en aanbevelingen van de brancheorganisatie van Deense accountants (FSR) en Nasdaq, in 2019 gepubliceerd in de brochure voor ESG-verslaggevingsregels. Waar de rijpheid en beschikbaarheid van de gegevens ontoereikend waren, zijn de aanbevolen ESG-cijfers aan deze paragraaf toegevoegd. Het plan bestaat om de komende jaren de reikwijdte van de rapportage uit te breiden om volledig aan best practices op het gebied van ESG-rapportage te voldoen.

De bovenstaande prioriteiten komen tot uitdrukking in het jaarverslag: het Management Review besteedt uitvoerig aandacht aan natuurlijke producten (pagina's 20, 21 en 33), landbouwpraktijken (pagina 32), uitgangspunten voor bestuur (pagina 35) en diversiteitsbeleid (pagina 38), terwijl in deze paragraaf de definities, gegevens en grondslagen worden gepresenteerd met betrekking tot Arla's broeikasgasemissies (Noot 1.1) voedselveiligheid (Noot 2.5), afval en recycling (Noot 1.3) en diversiteit (Noot 2.2 en 2.3). Dit maakt de activiteiten van Arla transparanter en controleerbaarder.

Vergelijkende cijfers

In overeenstemming met de ESG-rapportagerichtlijnen worden milieugegevens voor de vergelijkbaarheid in absolute cijfers weergegeven. Waar relevant is een graadmeter opgenomen voor de voortgang van Arla's eerder gecommuniceerde interne doelstellingen. Bij nieuwe fusies en overnames is de basislijn aangepast om de veranderde activiteiten beter weer te geven.

VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJK ACCOUNTANT MET BEPERKTE ASSURANCE

Aan de stakeholders van Arla Foods amba

Arla Foods amba heeft ons ingeschakeld om beperkte assurance te bieden over de hieronder beschreven gegevens die uiteengezet zijn in de geconsolideerde milieu-, sociale en governance-verklaringen (ESG) in het jaarverslag op pagina 122-132 voor de periode van 1 januari t/m 31 december 2019.

Wij geven een conclusie over de vraag of de ESG-verklaringen zijn opgesteld in overeenstemming met de rapportagemethode en -criteria zoals beschreven op pagina 122-132. In de conclusie wordt een beperkte mate van assurance gegeven.

Conclusie met beperkte assurance

Op basis van de uitgevoerde procedures en de verkregen informatie is niets onder onze aandacht gekomen dat ons doet aannemen dat de ESG-verklaringen van Arla in het jaarverslag voor de periode van 1 januari t/m 31 december 2019 niet in alle materiële opzichten zijn opgesteld in overeenstemming met de rapportagemethode en -criteria zoals beschreven op pagina 122-132.

Verantwoordelijkheid van het management

Het management van Arla is verantwoordelijk voor het opstellen van de ESG-verklaringen in overeenstemming met de rapportagemethode en -criteria als beschreven op pagina 122-132. Het management van Arla is tevens verantwoordelijk voor de interne controle die het management noodzakelijk acht voor de voorbereiding van ESG-verklaringen die geen significante onjuistheden als gevolg van fraude of fouten bevatten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Het is onze verantwoordelijkheid om op basis van onze procedures een conclusie te formuleren over de ESG-verklaringen van Arla in het jaarverslag. We hebben onze controleprocedures uitgevoerd in overeenstemming met ISAE 3000, 'assurance-opdrachten andere dan die van een controle of review van historische financiële informatie', en aanvullende eisen op grond van de Deense wetgeving voor accountantscontrole, om beperkte assurance te verkrijgen voor onze conclusie.

Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab is onderworpen aan de International Standard on Quality Control (ISQC) 1 en maakt daarom gebruik van een uitgebreid kwaliteitscontrolesysteem, gedocumenteerde beleidslijnen en procedures voor de naleving van ethische voorschriften, professionele normen, toepasselijke vereisten in de Deense wetgeving en andere regelgeving.

We hebben voldaan aan de eisen inzake de onafhankelijkheid en andere ethische normen op grond van de gedragscode voor professionele accountants van FSR, de brancheorganisatie van Deense accountants, die gebaseerd zijn op algemene beginselen voor integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag.

In het kader van ons onderzoek hebben we de onderstaande procedures uitgevoerd:

- Interviews op het hoofdkantoor van Arla in Viby, Denemarken, met de betrokken professionals binnen het bedrijf die verantwoordelijk zijn voor de duurzaamheidsstrategie, het management en de rapportage
- Beoordelen of de gegevens zijn verzameld en beoordeeld (inclusief kwaliteitsbeoordeling) zoals voorgeschreven in Arla's handboek voor het verzamelen van ESG-gegevens
- Analytisch onderzoek, inclusief trendanalyses, van door Arla verstrekte gegevens
- Evaluatie van de geschiktheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en de redelijkheid van de boekhoudkundige schattingen van het management
- Steekproefsgewijs testen of de gegevens met voldoende bewijsmateriaal worden gestaafd

Wij zijn van mening dat onze procedures een redelijke basis vormen voor onze conclusie. De in verband met ons onderzoek uitgevoerde procedures bieden minder zekerheid dan die in verband met een redelijke assurance-opdracht. Bijgevolg is de mate van zekerheid voor onze conclusie aanzienlijk lager dan de zekerheid die zou worden verkregen bij een redelijke assurance-opdracht.

Viby, 18 februari 2020
ERNST & YOUNG
Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr, 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Door de staat geautoriseerd Onafhankelijk Accountant
MNE no. 24687

Carina Ohm
Associate Partner

TERMENLIJST

Arlagården® is de naam van ons kwaliteitsgarantieprogramma.

AVG is het acroniem van de algemene verordening gegevensbescherming, die de gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer in de Europese Unie (EU) en de Europese Economische Ruimte (EER) regelt. De verordening regelt ook de overdracht van persoonsgegevens buiten de EU en EER. De AVG heeft voornamelijk tot doel individuen controle te geven over hun persoonsgegevens en de regelgeving voor internationaal zakendoen te vereenvoudigen door samenvoeging van de regelgeving binnen de EU.

BEPS is een acroniem dat verwijst naar grondslaguitholling en winstverschuiving. Dit betreft strategieën voor belastingontwijking die hiaten en discrepanties in de belastingregels benutten om kunstmatig winsten te verschuiven naar gebieden met lage of zelfs geen belasting.

Biogas is een mengsel van gassen dat wordt geproduceerd door de afbraak van organisch materiaal in afwezigheid van zuurstof, en bestaat voornamelijk uit methaan en kooldioxide. Bij Arla wordt biogas voornamelijk geproduceerd uit koemest.

Biomassa is plantaardig of dierlijk materiaal dat wordt gebruikt voor energieopwekking. Het kan gaan om doelbewust gekweekte energiegewassen, houtresten of bosafval, afval van voedselgewassen, tuinbouw, voedselverwerking, veeteelt of menselijk afval *van (afvalwater)zuiveringsinstallaties.

Capaciteitskosten worden gedefinieerd als de kosten van de algemene bedrijfsvoering en

omvatten personeelskosten, onderhouds-, energie-, schoonmaak-, IT-, reis- en advieskosten enz.

CAPEX is de afkorting van Capital expenditures (kapitaaluitgaven/-investeringen).

CPI is de afkorting van Consumer Price Index (Consumentenprijsindex).

Digitaal bereik wordt gedefinieerd als de betrokkenheid bij Arla's digitale inhoud, dat wil zeggen: meer dan 2 minuten op onze website doorbrengen, onze video's op YouTube tot het einde bekijken en content op onze sociale-mediaplatforms liken of erop reageren.

Digitale betrokkenheid wordt gedefinieerd als het aantal interacties dat consumenten hebben via digitale kanalen. De interactie wordt op verschillende manieren gemeten, bijvoorbeeld een video langer dan 10 seconden bekijken op alle mediakanalen, een webpagina bezoeken, reageren, liken of delen op onze sociale-mediakanalen.

EBIT is de afkorting van 'earnings before interest and tax' (inkomsten vóór rente en belastingen).

EBITDA is de afkorting van 'earnings before interest, tax, depreciations and amortisation' (inkomsten vóór rente, belastingen, afschrijvingen en aflossingen).

EBIT-marge is EBIT uitgedrukt als percentage van totale omzet.

Eigenvermogensaandeel is de verhouding tussen het eigen vermogen exclusief minderheidsbelangen en de totale activa, en is een maat voor de financiële kracht van Arla.

Eiwitsegment met toegevoegde waarde bevat producten met speciale functionaliteit en verbindingen vergeleken met standaard eiwitconcentraten met een eiwitgehalte van ongeveer 80 procent.

EMEA is het acroniem van Europa, Midden-Oosten en Afrika.

FMCG is de afkorting van fast-moving consumer goods (veelverkochte consumentengoederen).

FTE is de afkorting van full-time equivalents (voltijdequivalenten). FTE's worden gedefinieerd als de contractuele werktijden van een werknemer in vergelijking met een voltijds contract voor dezelfde functie in hetzelfde land. Het FTE-cijfer wordt gebruikt als maat voor het actieve personeelsbestand, geteld in voltijds functies. Een FTE van 1,0 komt overeen met een voltijds werknemer, terwijl een FTE van 0,5 staat voor de helft van een volledige werkbelasting.

Fusies en acquisities, ook wel fusies en overnames.

Het **Greenhouse Gas Protocol** (GHGP) biedt boekhoudstandaarden en verslaggevingsregels, sectorrichtlijnen en berekeningstools om broeikasgasemissies bij te houden. Het creëert een alomvattend, wereldwijd, gestandaardiseerd kader voor het meten en beheren van de uitstoot van activiteiten in de particuliere en openbare sector, waardeketens, door producten, steden en beleid.

Handelsaandeel is een maat voor het totale melkverbruik voor de productie van basisproducten in verhouding tot het totale melkverbruik, d.w.z. gebaseerd op volumes. Basisproducten worden verkocht met een lagere of geen toegevoegde

waarde, meestal via business-to-business verkoop aan andere bedrijven om te gebruiken in hun productie, evenals via industriële verkoop van kaas, boter of melkpoeder.

Huismerken verwijzen naar detailhandelsmerken die eigendom zijn van retailers, maar die door Arla worden geproduceerd op basis van productieovereenkomsten.

Incoterms verwijst naar International Commercial Terms (internationale handelsvoorwaarden). Dit betreft een reeks vooraf gedefinieerde handelsvoorwaarden met betrekking tot het internationale handelsrecht die zijn gepubliceerd door de Internationale Kamer van Koophandel (ICC). Ze worden op grote schaal gebruikt in internationale handelstransacties of inkoopprocessen en het gebruik ervan wordt aangemoedigd door beroepsraden, rechtbanken en internationale advocaten.

Innovatiepijlijn wordt gedefinieerd als de netto marginale inkomsten gegenereerd uit innovatieprojecten tot 36 maanden na de lancering.

De **interest-coverage ratio** is de verhouding tussen EBITDA en netto rentekosten.

Internationaal aandeel van de activiteiten wordt gedefinieerd als de omzet uit de Internationale zone als percentage van de omzet uit de zones Internationaal en Europa.

Koolstofopslag verwijst naar een natuurlijk of kunstmatig proces waarbij kooldioxide uit de atmosfeer wordt verwijderd en in vaste of vloeibare vorm wordt vastgehouden.

Lactalbumine, ook wel bekend als 'wei-eiwitten', is het albumine in melk dat wordt verkregen uit wei.

TERMENLIJST (VERVOLG)

Maaltijdpakketten zijn een bedrijfsmodel met een abonnementsdienst voor foodservice waarbij een bedrijf klanten voorverpakte en soms gedeeltelijk bereide voedsel ingrediënten en recepten verstuurt om zelfgemaakte maaltijden te bereiden.

Melkvolume wordt gedefinieerd als de totale inname van rauwe melk in kg van eigenaren en contractanten.

MENA is het acroniem van Midden-Oosten/ Noord-Afrika.

Merkaandeel meet de omzet van strategische merken als percentage van de totale omzet en wordt gedefinieerd als de omzet van strategische merkproducten in verhouding tot de totale omzet.

Netto rentedragende schulden worden gedefinieerd als de kort- en langlopende rentedragende verplichtingen minus effecten, contanten en kasequivalenten, en andere rentedragende activa.

Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen worden gedefinieerd als de kortlopende rentedragende verplichtingen minus effecten, contanten en kasequivalenten en andere rentedragende activa plus pensioenverplichtingen.

Netto werkkapitaal is het kapitaal dat vastzit in voorraden en vorderingen en schulden, waaronder vorderingen voor melk van de eigenaren.

Netto werkkapitaal exclusief eigenaarmelk wordt gedefinieerd als kapitaal dat vastzit in voorraden en vorderingen en schulden, exclusief vorderingen voor melk van de eigenaren.

Non-GMO verwijst naar niet-genetisch gemodificeerde organismen, bijvoorbeeld niet-genetisch gemodificeerd voer voor koeien.

OCI is het acroniem van 'other comprehensive income' (overig resultaat). Overig resultaat omvat inkomsten, uitgaven, winsten en verliezen die nog gerealiseerd moeten worden.

OESO verwijst naar de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling.

Omzetgroei gedreven door volume strategische merkproducten wordt gedefinieerd als de omzetgroei van de strategische merken die verband houdt met groei van het volume bij een constant gehouden prijs. Er wordt in dit verslag ook wel naar verwezen als groei volume merkproducten.

Voor onderweg verwijst naar voedsel dat onderweg wordt genuttigd, en naar verpakkingsoplossingen die deze trend in de voedselconsumptie ondersteunen.

Overige ondersteunde merken zijn andere merken dan Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® en zuivel dranken onder merknaam die bijdragen aan een volumegedreven omzetgroei van strategische merkproducten.

De **prestatieprijs** voor Arla Foods wordt gedefinieerd als de vooruitbetaalde melkprijs plus nettowinst gedeeld door de totale inname van melk van eigenaren. Hij meet de toegevoegde waarde per kilo melk van eigenaren, inclusief ingehouden winsten en aanvullende betalingen.

QEHS staat voor Quality, Environmental, Health & Safety (kwaliteit, milieu, gezondheid en veiligheid). Dit is de afdeling binnen Arla's toeleveringsketen die de kwaliteit en veiligheid van de productie bewaakt.

De **schuldenlast** is de verhouding tussen netto rentedragende schulden, inclusief pensioenverplichtingen, en EBITDA. Dit maakt het mogelijk het vermogen te evalueren om toekomstige schulden en verplichtingen te dragen en de balans tussen financiering van schulden; het doelbereik van Arla voor de schuldenlast op de lange termijn ligt tussen 2,8 en 3,4.

SEA is het acroniem van South-East Asia (Zuidoost-Azië).

SMP is de afkorting van magere melkpoeder.

Strategische merken zijn gedefinieerd als producten verkocht onder wereldwijde merken als Arla®, Lurpak®, Castello® en Puck®.

USD-gelateerde valuta's zijn valuta's die in dezelfde richting bewegen als de Amerikaanse dollar (USD) (dat wil zeggen: wanneer de USD daalt ten opzichte van de EUR, devalueren zij ook ten opzichte van de EUR). Typische voorbeelden hiervan zijn valuta's in de MENA-regio en de Chinese yuan.

De **vooruitbetaalde melkprijs** beschrijft de contante betaling die de eigenaren ontvangen per kilo melk geleverd tijdens de vergoedingsperiode.

Volumegedreven omzetgroei wordt gedefinieerd als de omzetgroei die verband houdt met de groei in volume bij een constant gehouden prijs.

Vrije kasstroom wordt gedefinieerd als de kasstroom uit operationele activiteiten na aftrek van de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

Wei-eiwit hydrolysaat is een concentraat of isolaat waarin een deel van de aminoverbindingen is verbroken door blootstelling van de eiwitten aan hitte, zuren of enzymen. Door deze voorvertering worden gehydrolyseerde eiwitten sneller in de darmen opgenomen dan wei-concentraten of -isolaten.

Winstdeelname wordt gedefinieerd als de verhouding tussen de winst voor de periode die aan eigenaren van Arla Foods is toegewezen en de totale omzet.

Winstmarge is een maatstaf voor winstgevendheid: het bedrag waarmee de omzet uit verkopen hoger is dan de kosten in een bedrijf.

WMP is de afkorting van volle melkpoeder.

Projectmanagement: Externe bedrijfsverslaggeving, Arla. Ontwerp en productie: We Love People. Vertaling: Semantix. Foto's: Hans-Henrik Hoeg en Arla. Dit jaarverslag verschijnt in het Engels, Deens, Zweeds, Duits, Frans en Nederlands. Alleen de originele Engelse tekst is juridisch bindend. De vertaling is gemaakt voor praktische doeleinden.

Jaarrekening van de moedermaatschappij

Op grond van artikel 149 van de Deense wet op de jaarrekening vormt deze geconsolideerde jaarrekening een fragment van het volledige jaarverslag van Arla. Om dit verslag overzichtelijker en gebruiksvriendelijker te maken, publiceren we de geconsolideerde jaarrekening van de groep zonder de jaarrekening van de moedermaatschappij, Arla Foods amba. Het jaarverslag van de moedermaatschappij is een integraal onderdeel van het volledige jaarverslag en is beschikbaar op www.arlafoods.com. Winstdeling en aanvullende betaling van de moedermaatschappij worden uiteengezet in het hoofdstuk over eigen vermogen van de geconsolideerde jaarrekening. Het volledige jaarverslag omvat de verklaring van de Board of Directors en de Directie, alsmede de verklaring van de onafhankelijke accountant.

ONDERNEMINGSAGENDA 2020

Financiële verslagen en belangrijke gebeurtenissen



**27
FEBRUARI**

Publicatie van het geconsolideerd
jaarslag over 2019



**7-8
OKTOBER**

Bijeenkomst Board of Representatives

**26-27
FEBRUARI**

Bijeenkomst Board of Representatives



**29
AUGUSTUS**

Publicatie van de geconsolideerde
halfjaarresultaten over 2020





Arla Foods a/s

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Denemarken
CVR-nr.: 25 31 37 63

Telefoon: +45 89 38 10 00
E-mail arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Nederland B.V.

Gildenstraat 30
3861 RG Nijkerk
Nederland

Telefoon: +31 3324 76222
E-mail arla@arla.nl

www.arla.nl