


A close-up photograph of a young boy with dark hair, wearing a blue polo shirt, drinking from a clear glass bottle. The bottle is held up to his mouth, and the text 'KONSOLIDERET ÅRSRAPPORT' is printed on the bottle's surface. On the left side of the image, there is a large, stylized green graphic consisting of the numbers '2' and '14' stacked vertically.

KONSOLIDERET
ÅRSRAPPORT

Et stærkere
andelselskab
**på et
vanskeligt
marked**

takket være effektiv drift,
stærke globale brands
og voksende
markeder





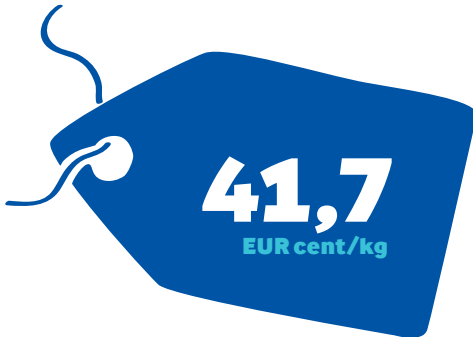
” Det globale mælke marked er turbulent, men også fuld af muligheder. Det har 2014 været et tydeligt bevis på. Vores primære fokus er at styre gennem krisen og samtidig forberede os på bedre tider. Ud over de eksisterende effektivitetsprogrammer har vi besluttet at implementere yderligere tiltag, som skal styrke vores konkurrenceevne. Det er min faste overbevisning, at vi med disse tiltag er godt rustet til at navigere i turbulente nedgangstider og udnytte nye forretningsmuligheder i takt med, at de opstår. “

Peder Tuborgh, adm. direktør

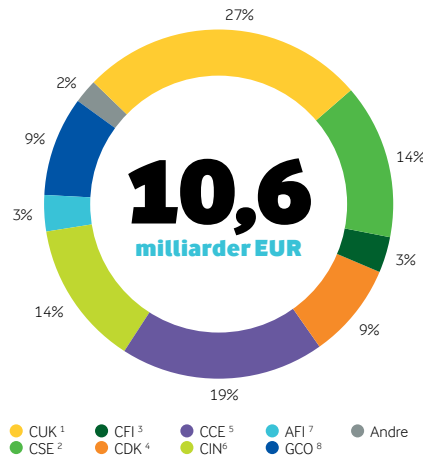
2014

i korte træk

Arlaindtjening



Omsætning



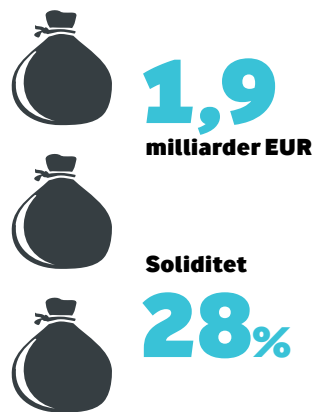
Omsætningsvækst



Mælkemængde



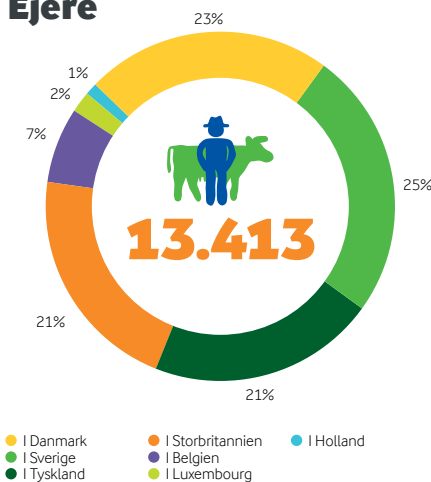
Egenkapital



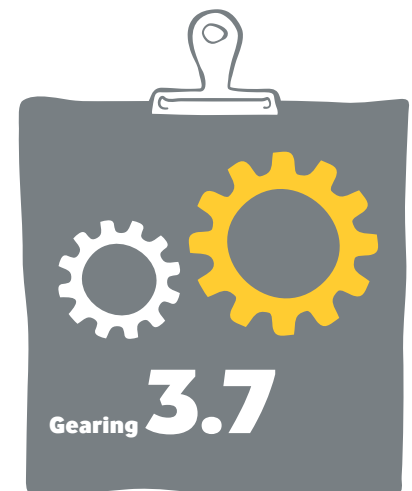
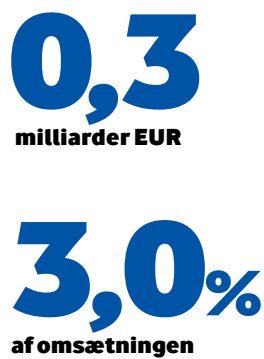
Nettorentebærende gæld



Ejere



Resultat



Aflæggelse af regnskab i EUR

Arla er registreret som virksomhed i Danmark og har hidtil altid aflagt regnskab i danske kroner. 90 procent af Arlas forretning genereres dog uden for Danmark, og ejerkredsen bliver stadig større og mere international. Flere af vores ejere har udtrykt ønske om, at regnskabet aflægges i EUR, hvilket også vil opfylde det generelle behov for de fleste brugere af de regnskabsmæssige oplysninger. Vi har derfor valgt fremadrettet at aflægge regnskabet i EUR. Arlaintjeningen vil dog stadig også blive angivet i DKK, SEK og GBP.

Indhold



3

Ledelsesberetning 2014 i korte træk

6

Ledelsesberetning Virksomhedsberetning

Åke Hantoft: Større ansvar i et styrket fællesskab	8
Peder Tuborgh: Et stærkt resultat i et svært marked	9
2014 i korte træk	10
Syv essentielle mål for 2014	12
Syv essentielle mål for 2015	13

14

Ledelsesberetning Strategi

Mere mælk skaber flere forretningsmuligheder	16
Fastholdelse af fokus på et volatilt marked	18
Forretningsgrupper	20
Case: Castello® – en pop up-succes	22
Case: 2.800 britiske landmænd styrker andelssamarbejdet og salget	24
Case: Stigende vækst i Mellemøsten og Afrika	26
Case: Investering i lønsomhed	28

For at gøre denne rapport mere overskuelig og brugervenlig har Arla Foods-koncernen valgt at offentliggøre en konsolideret årsrapport, som ikke indeholder årsregnskabet for moderselskabet, Arla Foods a.m.b.a. I overensstemmelse med årsregnskabslovens §149 udgør denne konsoliderede rapport et uddrag af selskabets komplette årsrapport. Den samlede rapport, herunder årsrapporten for moderselskabet, er tilgængelig på www.arla.com. Resultatdisponering og efterbetalinger for moderselskabet er vist under egenkapital i koncernregnskabet. Den konsoliderede årsrapport udsendes på dansk, svensk, tysk, fransk og engelsk. Kun den originale danske tekst er juridisk bindende. Oversættelsen er udarbejdet af praktiske hensyn.





30

Ledelsesberetning Selskabsledelse

Vores identitet styrker forretningen	32
CSR: Social ansvarlighed – En del af Arlas identitet	36
CSR: Social ansvarlighed – Sådan lever vi op til vores ansvar	38
Ledelse i et moderne demokratisk andelselskab	40
Skabelse af en resultat- og markedsorienteret virksomhed	44
Compliance på skatteområdet under et særligt skattesystem	47
Styrket compliance med kommunikation og kontrol	48
Vi skal håndtere konjunkturedgangen og ruste os til opsvinget	50
Vi tror stadig på en fremtid i Rusland	51
Kortlægning af Arlas risici	52

54

Ledelsesberetning Regnskabsberetning

Frederik Lotz: Intern styrke dæmper konjunkturernes påvirkning	56
Case: Fokuseret kerneforretning	58

60

Koncernårsregnskab

Primære opgørelser	62
Noter	70
Revisionspåtegning	117
Ledelsespåtegning	118
Hoved- og nøgletal	120



Virksomheds- **beretning**

Resultaterne i 2014 var tilfredsstillende trods et vanskeligt marked. Arla kunne høste frugterne af et langvarigt fokus på effektivitet og omkostningsstyring – to meget vigtige faktorer i forhold til vores konkurrencedygtighed. Arlas kortsigtede mål, de syv essentielle mål, fokuserede på realiseringen af Strategi 2017 og kommercialiseringen af initiativer. 2015 bliver et udfordrende år for Arla og mælkeproducenterne. Vores kortsigtede mål har i stigende grad fokus på at omdanne den forventede stigning i mælkemængden til værdiskabende produkter og dermed forbedre lønsomheden.





VIRKSOMHEDSBERETNING

Åke Hantoft: Større ansvar
i et styrket fællesskab 8

Peder Tuborgh: Et stærkt resultat
i et svært marked 9

2014 i korte træk 10

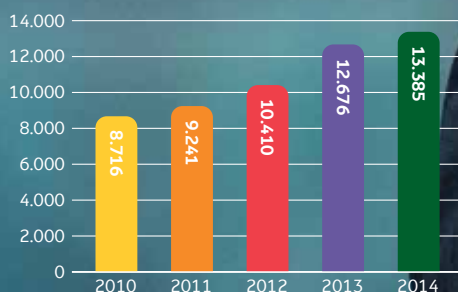
Syv essentielle mål for 2014 12

Syv essentielle mål for 2015 13

Større ansvar i et styrket fællesskab

Åke Hantoft,
bestyrelsesformand

INDVEJNING AF RÅ MÆLK (MIO.KG)



I bestyrelsen er vi stolte af det stærke resultat, der er nået i 2014. Det har været et år med en god indtjening til Arlas ejere, og det må vi ikke lade overskygge af den nuværende svære situation. Forretningen arbejder loyalt og effektivt, og samarbejdet i ejerkredsen er styrket.

Det stærke resultat for 2014 bekræfter, at vores strategi er rigtig. Vi har i bestyrelsen tillid til, at strategien sikrer størst mulig afkast til os mælkeproducenter og samtidig skaber nye muligheder for de ejere, som har lysten til og mulighederne for at øge deres produktion.

Men 2015 bliver et meget svært år for os mælkeproducenter. Markedets volatilitet har ramt alle i mejeribranchen, og ingen kan gardere sig imod storpolitik. På grund af den nuværende lave mælkepris er nogle af vores ejere lige nu optaget af krisestyring på gården.

I 2014 fik vi mere mælk end forventet, og ifølge prognoserne vil ejerne producere mere i 2015. Arla er forpligtet til at aftage al ejermælk, og den garanti giver tryghed. Til gengæld har vi landmænd forpligtet os til at investere i selskabet. Investeringer i nye muligheder fører til en stærkere mælkepris over tid, og det var kernen i den debat, der i oktober 2014 førte til en ny konsolideringspolitik. Bestyrelsen

anerkender den svære situation mange ejere er i lige nu, så har vi foreslået at sænke dette års konsolidering fra 4,75 procent til 3,95 procent for at nå den foreslåede efterbetaling på 1 EUR cent pr. kg mælk.

STØRRE INTERNATIONALISERING BLANDT EJERNE

I 2014 fik vi nye ejere, bl.a. gennem fusionen med Walhorn, som får stor betydning for udviklingen og udnyttelsen af kapaciteten i Centraleuropa.

I takt med at Arla vokser, oplever jeg en større internationalisering blandt vores ejere. Vi er bedre rustet til rollen som et af verdens største mejerilandsselskaber, og jeg mærker i højere grad en forståelse for, at både nære og fjerne markeder påvirker økonomien på gården.

ET STYRKET FÆLLESSKAB

Forandringer sker bedst gennem et nært engagement og lokal inspiration, og de fire nationale råd, som er underudvalg for bestyrelsen, har i år for alvor gjort en forskel i forhold til de landbrugsnære spørgsmål. Resultatet har været velforberedte og gennemarbejdede indstillinger, hvilket letter beslutningsprocessen og skaber tid og rum i bestyrelsen til et større fokus på den strategiske udvikling.

En god samarbejdsstruktur med tydelige processer og plads til national og lokal debat er med til at styrke både den enkelte ejers indflydelse og fællesskabet mellem de cirka 13.400 landmænd i syv lande.

ET STØRRE ANSVAR

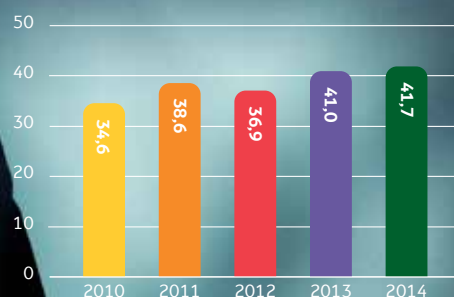
I ejerkredsen har vi arbejdet videre med at udbrede vores kvalitetsprogram Arlagården® og med at gøre mælkeproduktionen mere bæredygtig. Dermed kan vi garantere samme kvalitet og ansvarlighed - uanset hvilket land mælken kommer fra. Jeg er overbevist om, at det giver en bedre mælk og bedre økonomi. Men selvfølgelig er det svært at tage nye skridt i økonomisk trængte tider. Det, der er godt i overmorgen, kan være svært at få råd til i dag, og det skal vi have respekt for i 2015. For det bliver et barskt år for de fleste af os. Men fællesskabet i Arla er stærkt, og vi tror på fremtiden.



Et stærkt resultat i et svært marked

Peder Tuborgh,
administrerende direktør

ARLAINDTJENING
(EUR CENT PR. KG)



2014 var et komplekst år for Arla. Vi har leveret et af de bedste resultater nogensinde i et marked ramt af volatilitet og storpolitik. Arlas brands klarer sig relativt godt, forretningens effektivisering ses i indtjeningen, og vi ser, at Strategi 2017 virker. I 2015 vil vi fortsat fokusere på at effektivisere forretningen og værdiforædle voksende mælkemængder ved offensivt at investere i brands og nå længere ud i verden.

Arlas resultat i 2014 på 0,3 milliarder EUR svarer som målsat til tre procent af omsætningen på i alt 10,6 milliarder EUR. Arlandtjeningen på 41,7 eurocent er den højeste nogensinde, på trods af at vi gentagne gange måtte sænke mælkeprisen. Markedsomstændighederne og den russiske embargo gør ondt på vores ejere, men forretningen har arbejdet hårdt for at minimere konsekvenserne og har leveret en stærk indtjening.

Arlandtjeningen er summen af en veldrevet og effektiv forretning, stærke brands, god kundepleje og en innovativ ingrediensforretning, der har skabt stigende omsætning uden for Europa, samt styrkede positioner på kernemarkederne. Denne styrke er særlig vigtig nu, hvor mælkemængderne forventes at vokse.

MEDVIND BLEV TIL MODVIND

2014 startede med en stærk konjunkturmæssig medvind, som skubbede os fremad langt ind i forsommeren. Men det ændrede sig markant hen over sommeren. Det globale udbud voksede hurtigere end efterspørgslen. Kinesernes forbrug stilnede af, da deres lagre var fyldte. Og da Rusland lukkede for mejerivarer fra bl.a. EU, tog modvinden for alvor til.

EFFEKTIV DRIFT OG STÆRKE BRANDS

Under disse forhold er jeg særlig glad for vores mangeårige fokus på effektiv drift og styring af omkostningerne. Det er helt afgørende for vores konkurrenceevne.

Markedssituationen har skabt øget travlhed, men også skærpet fokus i organisationen, der har været på en stor opgave med at afsætte mere mælk til eksisterende og nye kunder i detail og foodservice. Værdiforædling har været vigtig for at holde et relativt højt niveau i mælkeprisen for året og undgå, at de voksende mælkemængder bliver afsat i det mindst lønsomme industrisalg.

I arbejdet har vi fundet styrke i Arlas identitet Good Growth. Alt det gode, som vores kooperative mejeri tilbyder, er vi blevet tydeligere med i 2014, og vi har set de første resultater af arbejdet med at omsætte det til kommerciel værdi. Arla® brandet har fået et tydeligt fokus på det gode, sunde og naturlige i vores produkter, og et nyt design er rullet ud på de fleste markeder. Vi har store forventninger til helt nye produkter, som skal gøre det lettere for mennesker at leve sundere og naturligt, f.eks. proteinrige produkter. Mange flere er på vej.

FORVENTNINGER TIL 2015

Den globale mejeribranche har aldrig været så uforudsigelig som nu, men vi tror på, at vores strategi er den rigtige til at drive os fremad. Vi fortsætter med omhyggeligt at strømline forretningen og styre omkostningerne, mens vi samtidigt investerer betydelige summer i markedsføring og udvikling af nye produkter. Arlas succes i 2015 vil blive defineret af vores evne til at håndtere større mælkemængder. Vi vil lægge ekstra kræfter i at vise kvaliteten i vores produktsortiment og vores positioner, så vi står stærkt, når markedet vender,

2014 i korte træk

Repræsentantskabsmøde med godkendelse af årsrapporten for 2013. 121 mio. EUR udbetales til Arlas ejere som efterbetaling, og 174 mio. EUR konsolideres i selskabet.



Opstart af produktion af Arla-produkter på

Molvest-mejeriet

i Rusland. Arla har investeret 3 mio. EUR i at modernisere et eksisterende mejeri.



Indvielse af et nyt innovationscenter i Beijing, Kina. Her skal Arlas mejerispecialister, kinesiske mejerister og innovationsspecialister udvikle oste og andre mejeriprodukter til det kinesiske marked.

Lukning af Ashby Dairy i Storbritannien. Mejeriets mælk overføres til Arlas nye mejeri i Aylesbury.

Lancering af den nye Lurpak® Cook's Range i Storbritannien. Senere følger lanceringer i flere andre lande.

Patrick Krings træder ind i bestyrelsen i stedet for Klaus Land, som døde i december 2013.



Processen med at integrere Consumer Internationals (CIN) mejerier i Rusland, Saudi Arabien, USA og Canada i Global Categories and Operations (GCO) er nu ved at skabe synergier og åbne for fuldt kommercielt fokus i CIN.

Januar

Februar

Marts

April

Maj

Juni

Godkendelse af forretningsplan og investeringsbudget for 2014. Investeringsbudgettet lyder på i alt 295 mio. EUR.

Godkendelse af strategi for bæredygtig mælkeproduktion med fire fokusområder: dyr, klima, natur og ressourcer. Det overordnede mål er at reducere klimaaftrykket pr. kg mælk fra Arlas gårde med 30 procent fra 1990 til 2020.

1.300 britiske AMCo-landmænd begynder at levere mælk til Arla som ejere.

Jonathan Ovens træder ind i bestyrelsen som repræsentant for de nye britiske ejere.



Bestyrelsen foreslår fusion med det

belgiske andels-selskab EGM Walhorn

Andelsselskabet har 800 ejere, som producerer 550 mio. kg mælk om året. Mælken forarbejdes og sælges af det associerede selskab Walhorn AG. Fusionen godkendes af selskabernes ejere i maj og af konkurrencemyndighederne med virkning fra den 1. august.

Arla udsteder virksomhedsobligationer til en samlet værdi af 1,5 mia. SEK (0,2 mia. EUR) med en løbetid på fem år.

Officiel åbning af friskmælksmejeriet i Aylesbury, Storbritannien. Mejeriet kan forarbejde én mia. kg mælk om året. Mejeriet, som har kostet 180 mio. EUR, er uden sammenligning Arlas største investering, men som forretningscasen viser, bliver Aylesbury nøglen til at sikre andelsselskabets ambitiøse vækst mål for Storbritannien. Aylesbury er det mest effektive mejeri af sin slags og giver virksomheden betydelige fordele. Mejeriet har samtidig en ambition om nul CO²-udledning.

Rusland annoncerer et stop for import af landbrugsprodukter fra lande, som deltager i sanktioner mod Rusland.

Embargoen har påvirket Arla Foods' eksport

og ført til nedlæggelse af 36 stillinger i Rusland og 79 stillinger på Arlas mejerier i Danmark.

Arla Foods Ingredients starter testproduktion på ArNoCo, som er et joint venture med det tyske andelselskab Deutsches Milchkontor (DMK).

Mathieu Dobbeltstein træder ind i bestyrelsen.

Vedtagelse af en ny konsolideringspolitik med en stigning i konsolideringen fra 4,5 procent til 4,75 procent af Arlaintjeningen og et loft for individuel kapital på 7,8 eurocent. Den individuelle kapital skal udgøre 20-30 procent af den samlede egenkapital. Betydelig indtjening fra salg af virksomheder skal konsolideres som kollektiv kapital og geninvesteres.

Mejeriet i Göteborg i Sverige lukkes, og produktionen flyttes til Jönköping som led i strukturændringerne i Arla Sverige.



Lurpak® lanceres i både en saltet og usaltet udgave i tyske supermarkeder. Lurpak® fås nu i mere end 100 lande.

CUK annoncerer en omstrukturering, som skal tilpasse organisationen til den nye rolle som Storbritanniens førende mejeriselskab. CUK foreslår at nedlægge omkring 100 primært ledende og administrative stillinger. Teamet vil yde en stor indsats for at hjælpe de berørte kolleger.

Juli

August

September

Oktober

November

December

Peter Giørtz-Carlson forlader sin stilling som chef for Consumer Denmark for at overtage ansvaret for Arlas forretning i Storbritannien efter Peter Lauritzen, som træder tilbage for at gå på pension i 2015.

Henri de Sauvage får ud over ledelsesansvaret for Consumer Sweden (CSE) og Consumer Finland (CFI) også ledelsesansvaret for Consumer Denmark (CDK).

Arla styrker sin tilstedeværelse på det brasilianske marked med en investering i sin mangeårige partner

Vigor Alimentos S.A.

som er et af Brasiliens største mejeriselskaber.





Arla lancerer en stor global markedsføringskampagne for at styrke kendskabet til og loyaliteten mod virksomhedens navn og produkter på tværs af landegrænser. Med det nye slogan "Nyd det gode" bevæger Arla® brandet sig tættere på det, som forbrugerne fokuserer på i hverdagen: sundhed, naturlige produkter og nydelsesøjeblikke.

Produktionsopstart på svenske Falkenberg Mejeri, som er Europas største hytteostmejeri. Mejeriet, som tidligere producerede gul ost, er blevet bygget om og producerer i dag tæt på 30.000 tons hytteost om året.

Arla Foods Ingredients (AFI) åbner et nyt laktoseanlæg. Det nye laktoseanlæg, som ligger ved Nr. Vium Mejeri og AFI's valleanlæg Danmark Protein i Nr. Vium, har kostet 120 mio. EUR. Anlægget skal producere omkring 60.000 tons laktose om året med valle fra Arlas osteproduktion i Danmark og Sverige.

Syv essentielle mål for 2014

Vores syv essentielle mål afspejler vores kortsigtede mål for et år ad gangen. Målene understøtter det langsigtede perspektiv for vores strategi. I 2014 har de syv essentielle mål haft fokus på at realisere vores strategi og at commercialisere initiativer. De overordnede resultater har været gode, hvilket afspejles i Arlaintjeningen.

2014 MÅL	RESULTAT	
<p>1</p> <p>Genoprette markedspræmie på forbrugerprodukter</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ En markedspræmie på 0,7 eurocent 	<p>En markedspræmie på mere end 7,8 eurocent og en høj Arlaintjening for året vidner om vores evne til at fastholde og styrke vores priser på et marked i nedgang.</p>	
<p>2</p> <p>Øge mængderne markant for vores tre globale brands i alle forretningsenheder og commercialisere virksomhedens identitet</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 3 procent vækst for Arla® ■ 7 procent vækst for Castello® ■ 1 procent vækst for Lurpak® ■ Succesfuld lancering af virksomhedens identitet 	<p>Brands vækster bedre end forventet under de svære markedsbetingelser og vinder markedsandele.</p> <p>Arla® 1,0 procent mængdedrevet omsætningsvækst Castello® 7,9 procent mængdedrevet omsætningsvækst Lurpak® 0,1 procent mængdedrevet omsætningsvækst</p> <p>Virksomhedsidentiteten "Good Growth" blev lanceret hen over sommeren og er nu implementeret på tværs af Arla Foods.</p>	
<p>3</p> <p>Skabe et kommercielt gennembrud i Kina og sætte skub i Afrika, Rusland og ingrediensforretningen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ At fortsætte den kraftige vækst i Mellemøsten og Afrika (MEA), Rusland, Kina, Arla Foods Ingredients og ernæringsprodukter til børn produceret til industrikunder (TPM). ■ At indgå nye joint ventures i Afrika 	<p>CIN har haft en samlet omsætningsstigning på 14 procent. Omsætningen og overskuddet er øget i MEA og accelereret på afrikanske markeder.</p> <p>Rusland klarede sig godt i første halvår af 2014, men har fået et kraftigt tilbageslag pga. den politiske embargo. Det kinesiske detailsalg udviser meget høje vækstrater og stor lønsomhed, men på baggrund af en lille base. Omsætningen for TPM-ernæringsprodukter til børn blev nået.</p> <p>Vi har indgået samarbejde med en ny partner i Elfenbenskysten.</p> <p>AFI har haft en organisk omsætningsvækst på 6,4 procent med et overskud under forventningerne, primært som følge af faldende efterspørgsel i Asien.</p>	
<p>4</p> <p>Fortsætte integrationen og sikre mere ejermælk i Consumer UK og Consumer Central Europe</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Fuldføre integrationen af MUH og Milk Link ■ Ny ejermælk i Tyskland og Storbritannien 	<p>Integration i henhold til forretningsplanen.</p> <p>Fusionen med Walhorn har betydet 550 mio. kg mere ejermælk i Centraleuropa. I Storbritannien kom yderligere 300 mio. kg. ejermælk til.</p>	
<p>5</p> <p>Styrke effektiviseringsprogrammer og balancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Besparelser på omkring 100 mio. EUR ■ Reduktion af arbejdskapitalen med 130 mio. EUR som følge af effektiviseringsprogrammer ■ Gearing på 3,0-3,4 	<p>Enhedsomkostningerne er faldet markant, primært som følge af effektiviseringsprogrammer, større mælkemængder og bedre kapacitetsudnyttelse. Skalerbarhed er på mere end 2,0, og vi har opnået de forventede besparelser. Nettoarbejdskapitalen er forbedret med 75 mio. EUR, primært på tilgodehavender og leverandørgæld. Der er endnu ikke opnået besparelser af betydning i lagerbeholdningen.</p> <p>Gearingen på 3,7 er over de opstillede måltal.</p>	
<p>6</p> <p>Øge lønsomheden gennem yderligere skalering på tværs af kernemarkeder</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Succesfuld lancering af Arla® brandet ■ Positivt afkast fra fire innovationsplatforme: Nourish (nære), Satisfy (tilfredsstillende), Delight (glæde) og Provide (give). 	<p>Innovationsplatformene er blevet færdiggjort og godkendt. Der er endnu ikke lanceret produktkoncepter på tværs af kernemarkeder baseret på innovationsplatformene.</p> <p>Global lancering af en Arla vækst platform.</p>	
<p>7</p> <p>Færdiggøre implementeringen af det nye IT-system</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mærkbar driftsstabilitet igennem hele året ■ Implementering af en ny godkendt IT-strategi 	<p>Et ustabil IT-system har forsinket implementeringen af den nye IT-strategi og standardiseringsinitiativer.</p> <p>På trods af fremgang, skal der fortsat arbejdes på at stabilisere IT.</p>	

Syv essentielle mål for 2015

Syv essentielle mål og tilhørende aktiviteter

Arla vil i 2015 have øget fokus på at forædle de stigende mælkemængder til værdiskabende produkter og dermed forbedre lønsomheden. Vi har med udgangspunkt i den aktuelle situation og Strategi 2017 opstillet følgende syv essentielle mål for 2015:

2015 MÅL

1

Øge mængderne for Arla® brandet

- Færdiggøre implementeringen af Arla® brandets nye globale platform og øge mængderne med 3-5 procent.

2

Mængde er afgørende i detail- og foodservicesektoren

- Øge mælkemængden i detail- og foodservicesektoren med 300-500 mio. kg
- Reducere mængden af indkøbt mælk fra ikke-ejere

3

Øge mængderne i Consumer International og fastholde lønsomheden i Arla Foods Ingredients

- Implementere planer for hurtigere vækst for Consumer International for at øge mælkemængden med 9-11 procent
- Minimum to fusioner eller opkøb på vækstmarkeder og i Arla Foods Ingredients

4

Øge mængderne for smør og blandingsprodukter (BSM)

- Øge mængden af Lurpak® og Anchor® smør samt blandingsprodukter med 3-5 procent
- Lancere Lurpak® i Brasilien, Mexico, Australien og Centraleuropa

5

Forbedre lønsomheden i Consumer UK og Consumer Central Europe

- Forbedre lønsomheden i Consumer UK gennem besparelser i Supply Chain og andre kapacitetsomkostning samt andre markedsrelaterede tiltag på 80-95 mio. EUR og 5-10 procent vækst i Arla® brandets position og mængde
- Forbedre og fastholde lønsomheden i Consumer Central Europe ved yderligere at udvikle brandpositioner og værdiforædlede produkter.

6

Programmer til styrkelse af effektivitet og nettoarbejdskapital

- Fortsætte implementeringen af LEAN, Total Cost of Ownership (TCO), Design to Value (DTV) og strukturprogrammer for at opnå omkostningsforbedringer på 330 mio. EUR sammenlignet med 2012 inden udgangen af 2015
- Fastfryse kapacitetsomkostninger uden for Supply Chain i hele Arla undtagen på vækstmarkederne fra 1. september 2014.
- Udvikle og implementere næste skridt i program for nettoarbejdskapitalen for at frigøre 130 mio. EUR i 2015

7

Levere fremragende kundeservice med effektiv IT-baseret planlægning

- Forbedre kundeservice og følge op på relevante KPI'er for kundetilfredshed på kernemarkeder

Bestyrelsen og koncernledelsen mødes hvert år for at opstille syv essentielle mål og prioriteter for koncernen, som skal sikre solide resultater for selskabets ejere og fremdrift for Arlas strategi. Disse syv essentielle mål er vores ledestjerner.

Arlas vækststrategi er i vid udstrækning drevet af fusioner og opkøb samt en vilje til hele tiden at gribe nye muligheder. Traditionelle statiske budgetter stimulerer ikke investeringsvillighed og er dermed ikke tilstrækkelig fleksible til at understøtte denne strategi. En verden i konstant forandring betyder, at budgetter er forældede allerede fra det øjeblik, de lægges ind i regnearket. Relative mål er langt mere velegnede til at håndtere forandring.

I Arla har vi derfor valgt at erstatte traditionelle budgetter med løbende prognoser og ambitiøse mål. Disse koncepter bygger på, at succes kort og godt handler om at opnå mere ambitiøse mål og betydeligt bedre resultater end året før.

Konceptet med "syv essentielle mål" er født af denne filosofi. De udtrykker vores forretningsmæssige prioriteter for et år ad gangen. De inddeler vores langsigtede strategier i kortsigtede mål og skaber grundlag for forbedrede resultater i Arla år for år.

Strategi

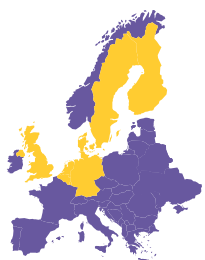
Vi driver vores forretning efter kursen i Strategi 2017. Vi vil udvikle kerneforretningen for at have en stabil base i Europa og udvikle vores globale brands. Vi vil skabe vækst og flytte mere mælk til markeder med en høj efterspørgsel og dermed skabe lønsom vækst. Og vi vil gøre det hurtigere, enklere og effektivt for at opnå omkostningslederskab.





STRATEGI

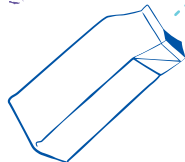
Mere mælk skaber flere forretningsmuligheder	16
Fastholdelse af fokus på et volatilt marked	18
Forretningsgrupper	20
Case: Castello® – en pop up-succes	22
Case: 2.800 britiske landmænd styrker andelssamarbejdet og salget	24
Case: Stigende vækst i Mellemøsten og Afrika	26
Case: Investering i lønsomhed	28



Arla er ejet af landmænd. Vi er forpligtede til at tage vare på deres mælk på bedste vis og gennem innovative måder øge dens værdi. Uanset hvor meget mælk ejerne producerer.



Store mælkemængder giver stordriftsfordele. Det er samtidig grundlaget for innovation, produktudvikling og branding og dermed værdiskabelse. Innovation står højt på Arlas dagsorden. Det er vores mål, at ti procent af omsætningen skal komme fra nyudviklede produkter i 2015.



En fair og konkurrencedygtig mælkepris giver ejerne mulighed for at udvikle deres mælkeproduktion. Mere mælk betyder, at vi kan opretholde en moderne og effektiv produktion og investere i innovation og markedsføring, som er med til at skabe en attraktiv mælkepris.



Stadig flere mennesker verden over efterspørger naturlige og sunde fødevarer i hverdagen. Hos forældre på mange nye markeder er der en udbredt bevidsthed om, at mælkeprodukter af høj kvalitet giver god næring til hele familien. Og med stadig højere levestandarder kan de gøre mejeriprodukter til en del af den daglige kost. Dette giver vækstmuligheder på nye markeder.

Arlas landmænd forbereder sig til afskaffelsen af EU's mælkekvotesystem i 2015 og producerede allerede i 2014 mere mælk. Det er tidligere og hurtigere end forventet. Vores voksende mælkemængde er med til at holde mælkehjulet i gang og cementere kooperativets styrke. Det er dog afgørende, at den ekstra mælk forædles til produkter, der har værdi for forbrugerne. Vi vil vende hver en sten for at øge vores mængder inden for detail- og foodservicesektoren og udvide forretningen til nye markeder.

U M E

Volumen skaber forretningsmuligheder

Mælkehjulet illustrerer Arlas forretningsmodel. Større mængder rå mælk giver en stærkere markedsposition og gør vores forsyningskæde mere effektiv og lønsom, så vi kan tilbyde attraktive mælkepriser og skabe nye vækstmuligheder for vores ejere. Det er logikken bag kooperativet, og vi stræber derfor hele tiden efter at tiltrække mere rå mælk.

Fusionen med det belgiske andelsselskab EGM Walhorn i 2014 har betydet mere ejermælk til vores forsyningskæde, så mælkehjulet kan holde fremdriften og sikre udviklingen af selskabet. For at finde kunder til den ekstra mælk har vi opstillet mere ambitiøse mål for vækstmarkederne. Vi forventer, at efterspørgslen efter Arlas kvalitetsmælk vil stige på sigt. Stadig flere mennesker verden over efterspørger sundere og bedre fødevarer. Vi kan tilbyde disse.

Vi holder fokus i et volatilt marked

Vi driver vores forretning i overensstemmelse med Strategi 2017. Vi holder fast i vores strategiske mål i et verdensmarked præget af udfordrende begivenheder og midlertidige tilbageslag. Vores hovedfokus er på at levere en fair og konkurrencedygtig mælkepris til vores ejere, og Strategi 2017 understøtter disse bestræbelser.

Udvikle kernen

Udnytte fordelene ved førende markedspositioner og udvikle de tre globale brands.



Vi fastholder vores strategiske mål til trods for de store prisudsving, som mejeribranchen har oplevet i 2014. Vi er forpligtede til at skabe værdi for al den mælk, vores ejere producerer. I takt med at de producerer mere, styrkes vores fokus på nye markeder.

LANGSIGTET PERSPEKTIV

Brancheanalytikere forventer, at den globale efterspørgsel på mælk fremadrettet vil stige med 2,5 procent om året. Der vil dog være korte, midlertidige perioder, hvor det globale udbud af mælk vokser hurtigere end efterspørgslen. Sådan har det i udpræget grad været i 2014. Vi forventer, at efterspørgslen genfinder det normale niveau, når kineserne har tømt deres nuværende lagre og genoptager importen. Der vil være stadig stigende interesse for mejeriprodukter i både Kina, Mellemøsten, Afrika, Sydøstasien og Latinamerika.

KORTSIGTEDE HANDLINGER

Vi har sat alle kræfter ind på at fastfryse omkostninger og styrke detailforretningen og vores brands for at mindske salget af mindre rentable industriprodukter på et marked præget af nedgang. Priskløften mellem forbrugerprodukter og industriprodukter blev markant større i løbet af 2014, og hvert kilo mælk, vi kan flytte til detail- og foodservicesektoren, tæller.

ØGEDE AMBITIONER

Vi forventer på nuværende tidspunkt markant mere mælk i 2017 på grund af mælkekvoternes bortfald.

Derfor vil vi øge tempoet for at nå vækstmålene i Strategi 2017. Vi skal udvikle kerneforretningen for at bevare en stabil base i Europa og samtidig udvikle vores globale brands. Og vi skal skabe rentabel vækst ved at flytte mælken til markeder med stor mælkeefterspørgsel.

Vores strategiske mål fastholdes, men implementeringen fremrykkes, særligt for vores aktiviteter på lønsomme vækstmarkeder.

ØKONOMISKE MÅL I STRATEGI 2017

KPI	MÅL
A Mælkepris: Peer-gruppe indeks	103-105
B Organisk omsætningsvækst	4% pr. år
C Ejermælk til detailprodukter	>1 mia. kg
D Industri -andel	<20%
E Omsætning på vækstmarkeder*	20%

*Vækstmarkederne er: Mellemøsten, Afrika, Rusland, Kina, TPM og Arla Foods Ingredients (AFI)



Strategi 2017



UDVIKLE KERNEN

Arlas brands giver os et værdifuldt og solidt fundament på både kerne- og vækstmarkeder. Vi vil styrke vores tre globale brands, Arla®, Lurpak® og Castello®, og udvikle vores kunderelationer, innovation, effektivitet og værdiskabelse.

I 2014 har vi mobiliseret hele organisationen til at kommercialisere Arlas identitet. Vi vil styrke de fire elementer i identiteten, Kooperativ, Naturlig, Sund og Ansvarlig, som vi har samlet under overskriften Good Growth. Vi vil i starten af 2015 gennemføre den globale implementering af en ny platform for Arla® brandet.

Innovation er en af nøglerne til at skabe lønsomme brandpositioner og dermed sikre vores ejere en god mælkepris og skabe organisk vækst. Som beskrevet i Strategi 2017 skal mindst ti procent af Arlas overskud komme fra udvikling af nye produkter. I 2014 svarede

lanceringen af produkter i de forskellige kategorier til en innovationsrate på ca. 11 procent, svarende til ca. en mia. EUR over tre år.

LEVERE VÆKSTEN

Værdien af at flytte mælk til vækstmarkeder uden for Europa bliver stadig mere udtalt. Og med de stigende mælkemængder er der behov for hurtigere at gennemføre vækstplanerne i Consumer International (CIN) og Arla Foods Ingredients (AFI), for at Arla kan fastholde en konkurrencedygtig mælkepris. Flere forbrugere efterspørger sunde og naturlige mejeriprodukter i den daglige kost. De har mindre tid til madlavning, men flere penge til at købe kvalitetsprodukter.

Vækst i CIN er afgørende for at øge Arla® brandets markedsandel og nå de økonomiske mål i Strategi 2017. Det styrkede partnerskab med brasilianske Vigor er et godt eksempel.

HURTIGERE, ENKLERE OG EFFEKTIVT

Strategi 2017 indeholder flere ambitiøse besparelses- og effektiviseringsprogrammer, som skal forenkle Arlas forretningsmodel, strømline produktionen og optimere processer. Programmerne forventes at bidrage med samlede besparelser på 330 mio. EUR sammenlignet med 2012 fra udgangen af 2015. Det vil bidrage til at sikre vores ejere en konkurrencedygtig mælkepris og skabe grundlag for organisationens fremtidige vækst.

Ud over de eksisterende planer har vi implementeret yderligere tiltag i hele forretningen i 2014 for at bevare vores konkurrenceevne. Vi har fastfrosset kapacitetsomkostninger uden for forsyningskæden i hele Arla undtagen på vækstmarkederne. Koncernledelsen har endvidere besluttet at reducere anlægsinvesteringerne (CAPEX) fra de normale tre procent til to procent af Arlas omsætning. Vores fokus er på at styre forretningen gennem den aktuelle markedsgang og opføre nye forretningsmuligheder.

Forretningsenheder

Vores forretning er organiseret, så den bedst muligt servicere de forskellige behov på markederne og med respekt for lokale forskelle gør brug af vores fælles styrker. Vi har centraliseret de globale funktioner, fx. udvikling af de globale brands og salg af mælk til industrien. Vi har samtidig skabt en solid lokal tilstedeværelse med seks markedsorienterede forretningsenheder, heraf fem for vores europæiske kernemarkeder. De har fingeren på pulsen på de enkelte forbrugermarkeder, så de kan opfylde de særlige lokale behov. Vores forretningsenheder er nærmere beskrevet i det følgende.

GLOBAL CATEGORIES AND OPERATIONS

Global Categories & Operations (GCO) spiller en vigtig rolle med at omsætte innovative ideer til lønsomme produkter og løsninger samt sætte rammerne for markedsføringen af vores tre globale brands Arla®, Castello® og Lurpak®. I 2014 har et af nøgleelementerne til at nå disse ambitioner været relanceringen af Arla® brandet på forskellige markeder. GCO har også øget effektiviteten gennem fortsat udrulning af programmerne LEAN, Opex og Design-to-Value og optimeret mælkeplanlægning for hele forretningen. GCO er ansvarlig for det globale salg af industriprodukter.

CONSUMER UNITED KINGDOM

Consumer United Kingdom (CUK) er koncernens største forbrugervendte forretningsenhed. 2014 har budt på mange betydningsfulde begivenheder, f.eks. opstarten af en af de største aftaler om levering af cheddarost i Arlas historie og den officielle åbning af verdens største friskmælksmejeri i Aylesbury. Fremadrettet vil CUK fokusere på effektiv og hurtig forædling og levering gennem omkostnings-effektiv drift, stærke kunderelationer og styrkede brandpositioner.

CONSUMER SWEDEN

Consumer Sweden har stor fokus på at skabe vækst både for brand- og private label-forretningen. CSE voksede i både mængde og værdi i alle kategorier i løbet af andet halvår 2014. F.eks. er salget af smør, ost og hele det økologiske sortiment vokset markant. Købet af Falbygdens Ost, som afventer godkendelse, giver en strategisk mulighed for at udvide sortimentet af kvalitetsoste. Strukturændringerne i Sverige har fulgt årsplanen med lukningen af mejeriet i Göteborg og åbningen af Falkenberg Mejeri, som skal varetage Arlas globale produktion af hytteost.

CONSUMER DENMARK

De væsentligste fokusområder for Consumer Denmark (CDK) er at udvikle kerneforretningen, øge mælkemængden og skabe værdi for de tre globale brands samt sikre en effektiv forretning. CDK leverede i 2014 vækst for Arla® brandet på tværs af kategorier med nye tiltag særligt inden for yoghurt og syrnede mælkedrikker samt nye distributionskanaler med on-the-go-produkter. Andre fokusområder for CDK i 2014 har været at udvide premium forretningen og lancere det re-designede Arla® brand.



5.421

Antal medarbejdere¹

983 +9%

Omsætning i mio. (EUR)²



3.473

Antal medarbejdere

2.828 +10%

Omsætning i mio. (EUR)



2.199

Antal medarbejdere

1.516 -2%

Omsætning i mio. (EUR)



1.742

Antal medarbejdere

957 +9%

Omsætning i mio. (EUR)

LURPAK®

Lurpak® blev lanceret i Tyskland, og markedsføringen på nøglemarkeder i CIN blev styrket.



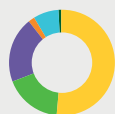
Arla® brandet blev relanceret i 2014 med ny positionering, nyt design og en ny fælles kommunikationsplatform.

CASTELLO
SINCE 1893

En ny strategi har ført til en yderligere differentiering af brandet og fokus på at udnytte hele den eksisterende produktseries potentiale.



Produktkategorier



- Friskvareprodukter 51,6%
- Ost 17,6%
- Smør og blandingsprodukter 20,4%
- Mælkepulver 2,1%
- Ikke-mejeriprodukter 7,5%
- Andet 0,8%



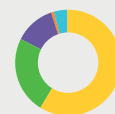
Produktkategorier



- Friskvareprodukter 56,9%
- Ost 21,6%
- Smør og blandingsprodukter 17%
- Ikke-mejeriprodukter 4,6%



Produktkategorier



- Friskvareprodukter 59,2%
- Ost 24,2%
- Smør og blandingsprodukter 12,5%
- Mælkepulver 0,1%
- Ikke-mejeriprodukter 4,0%

CONSUMER FINLAND

Consumer Finland (CFI) har fokus på værdiforædlede produkter for at styrke Arla® brandet og sikre en god indtjening. Gennem 2014 har lanceringerne af Arla® frisk mælk i nye kartoner, skyr-produktet Arla® Protein og yoghurter været en succes og har skabt god vækst for CFI. Arla® Protein blev valgt til et globalt koncept og åbnede muligheder for at CFI kunne eksportere til andre Arla-markeder. Gennem anden halvdel af året var der fokus på at øge mængderne, specielt inden for gul ost, hvor sortimentet blev udvidet med Arla® Heritage Label cheeses fra forskellige Arla-markeder. CIN har leveret et godt resultat i 2014.



329

Antal medarbejdere

352 -2%

Omsætning i mio. (EUR)

CONSUMER CENTRAL EUROPE

De mest udfordrende opgaver i 2014 for Consumer Central Europe (CCE) har været at harmonisere virksomhedens systemer, programmer og markedstilgange samt implementere sporbarhed i vores forsyningskæde. En vellykket fusion med EGM Walhorn og integrationen i Arla har været et andet vigtigt emne i 2014. CCE har opstillet ambitiøse mål for de kommende år for at styrke den centraleuropæiske forretning og styrke øge den brandede forretning.



1.975

Antal medarbejdere

1.990 +12%

Omsætning i mio. (EUR)

CONSUMER INTERNATIONAL

Consumer International (CIN) er Arlas vækstmaskine, som skal sikre vækst uden for kernemarkederne. CIN leverede til trods for den russiske embargo solide resultater i 2014 med en samlet omsætningsvækst på 14 procent og stærkere tilstedeværelse i Afrika gennem et nyt partnerskab i Elfenbenskysten. Salg i Kina viser god fremgang. CIN er i gang med at opbygge nye markeder med stort potentiale for øget salg i Latinamerika, Sydøstasien og Australien af brandprodukter fremstillet af ejermælk. CIN har en ambition om at fordoble den samlede omsætning for alle markeder fra 1,3 mia. EUR i 2013 til 2,5 mia. EUR i 2017.



1.999

Antal medarbejdere

1.437 +12%

Omsætning i mio. (EUR)

ARLA FOODS INGREDIENTS

Arla Foods Ingredients (AFI) er en førende leverandør af næringsrige og funktionelle mælkebaserede ingredienser til den globale fødevarerindustri. Forskellige vigtige milepæle blev nået i løbet af 2014. Det nordtyske joint venture ArNoCo startede en kommerciel produktion af laktose, AFI-fabrikken Danmark Protein begyndte at forarbejde valle fra Arlas ostemejerier i Storbritannien og indviede et nyt laktoseanlæg. Når implementeringen er fuldført, er det hensigten, at aktiviteterne skal øge AFI's proteinforretning med 22 procent og laktose/permeatforretning med 75 procent.



568

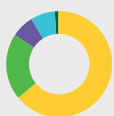
Antal medarbejdere

340 +6%

Omsætning i mio. (EUR)



Produktkategorier



- Friskvareprodukter 64%
- Ost 20,4%
- Smør og blandingsprodukter 7,1%
- Ikke-mejeriprodukter 7,6%
- Andet 0,8%



Produktkategorier



- Friskvareprodukter 57,8%
- Ost 19,2%
- Smør og blandingsprodukter 10,1%
- Andet 12,8%



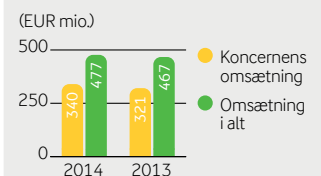
Produktkategorier



- Friskvareprodukter 9,2%
- Ost 54,6%
- Smør og blandingsprodukter 9,2%
- Mælkepulver 26,3%
- Ikke-mejeriprodukter 0,7%



En stor del af AFI's aktiviteter varetages gennem joint ventures, og omsætningen er derfor ikke medtaget i koncernregnskabet. De samlede aktiviteter inklusive joint ventures havde en omsætning på 477 mio. EUR i 2014 (467 mio. EUR i 2013)





CASTELLO
SINCE 1893

CASTELLO
SINCE 1893

CASH ONLY
SORRY FOR ANY
INCONVENIENCE

DISCOVER OUR
TASTY TREATS
ASK STAFF
TODAY

Carr's



CASE: UDVIKLE KERNEN

Castello® – en pop-up-succes

En fornyet strategi udført på innovativ vis har givet gode resultater for Castello® i 2014. En kreativ kampagne og en international turne med en pop-up-butik har åbnet et helt nyt spillerum for specialoste. Strategien har banet vejen for nye Castello® produkter og bidraget med større markedsandele og mængder.

Castello® kvalitetsoste sælges over hele verden. Brandet har gennemgået en succesfuld turnaround i 2014 med en mærkbar stigning i både mængder og markedsandele. Stor vækst i mængden fra vores globale brands var et af de syv essentielle mål for 2014. For Castello® var målet en ambitiøs vækst på syv procent. Takket være en stor innovativ indsats fra vores globale team lykkedes det at opnå en mængdedrevet omsætningsvækst* for Castello® på

8%

i løbet af 2014.

GENNEMGANG AF BRANDSTRATEGIEN

En komplet gennemgang af Castello® brandets strategi og position i 2013 nåede frem til to vigtige konklusioner, som har resulteret i nye tiltag. For det første var der et stort behov for at differentiere brandet i forhold til de vigtigste konkurrerende produkter. Markedet for specialoste opleves ofte som så komplekst, at mange forbrugere

◀ Castello® pop-up-butikker gav i en kort periode forbrugere i København, Haag, London og New York mulighed for at smage et udvalg af oste i rammer, som var en oplevelse i sig selv. En servering med en perfekt kombination af innovative oste, drinks og snacks.

holder sig væk. Det førte til den næste konklusion om, at Castello® ikke havde nået sit maksimale potentiale. Af frygt for, at nye produkter blot ville skærpe konkurrencen yderligere, havde relanceringen fokus på at få forbrugere til at opleve og forelske sig i det eksisterende sortiment.

KEND FORBRUGERNE

I alt 4.000 forbrugere fra fire forskellige lande deltog i markedsundersøgelsen og skabte et solidt grundlag for at forstå forbrugernes valg, adfærd og præferencer. Der blev lanceret en ny kampagne med fokus på at fortælle den særlige historie for hver eneste ost i sortimentet. Herefter blev der indrettet en avanceret pop-up-butik, som besøgte trendsættende steder verden over for at præsentere det unikke Castello® brand for forbrugere.

FORTÆL HISTORIEN

Et kompetent medarbejderteam af osteelskere rådgav om servering, f.eks. sammen med vine, marmelade eller kiks. De spredte begejstring for ostene og udvidede markedet for specialoste ved at gøre dem lettere tilgængelige både mht. oplevelse og logistik. Kampagnen omfattede også lancering af nye produkter, f.eks. Castello® Burger Blue – en skiveskåret blåskimmelost til burgere, som skulle få forbrugere til at se på produktet med nye øjne.

* Vækst i nettoomsætning primært som følge af større mængder.





CASE: UDVIKLE KERNEN

2.800 britiske landmænd styrker andelssamarbejdet og salget

Adgang til rå mælk og en stadig større ejerkreds til at investere i forretningen er afgørende for Arlas fremtidige vækst. I 2014 fik vi 300 millioner kilo ny ejermælk i Storbritannien. Vi fik på to år mere end 2.800 nye britiske ejere, og inden 2015 vil næsten 20 procent af Arlas mælk blive produceret i Storbritannien. En forbrugerkampagne med mælkeproducenterne i fokus viser vigtigheden og kvaliteten af at være ejet af landmænd.

Arlas præstationer i Storbritannien de seneste to år er en milepæl i vores historie. I 2012 var fusionen med Milk Link med til at sikre Arla-ejere i Storbritannien. Efter fusionen blev Arla en komplet mejeriforretning på markedet med friskmælksprodukter, UHT-mælk og osteproduktion samt mere end 1.500 landmænd som ejere. Fusionen gav Arla et helt nyt produktsortiment til detailhandelen med lokale produkter fremstillet i Storbritannien.

Forsyningen af rå mælk blev sikret yderligere i 2013 med Arlas skelsættende beslutning om at optage Arla Foods Milk Partnerships landmænd i ejerkredsen. Med beslutningen steg antallet af britiske landmænd i ejerkredsen til cirka 2.800. I 2014 kom der endnu flere ejere til enkeltvis. I dag er hver fjerde britiske mælkeproducent medejer af Arla.

EJERPERSPEKTIVET

Flere ejere i Storbritannien giver Arla mulighed for at sikre en stabil forsyning af mælk. Det betyder, at vores UK-forretning har rå mælk til at udvide og øge markedsandelen.

Branchens første kampagne drevet af landmænd fremhæver fem Arla-brands: Cravendale®, Lactofree®, Anchor®, Castello® og Lurpak®. Målet er at fremme vores /ejerers dagsorden og skabe grundlaget for en lancering af Arla® brandet i Storbritannien i 2015. Kampagnen har fået en meget positiv modtagelse, ikke blot blandt landmændene, men også i branchen som helhed.

For landmændene er ejerskabet forbundet med en lang række fordele. Et medejerskab i Arla giver sikkerhed, deling af best practice-fremgangsmåder og globale stordriftsfordele.

FORLØSNING AF POTENTIALET

Det, at Arla nu har mulighed for at optage flere britiske landmænd i den globale ejerkreds, har givet et stort potentiale på det britiske marked.

Omfattende investeringer i højteknologiske produktionsanlæg giver Arla mulighed for at tilbyde britiske kunder et komplet udvalg af mejeriprodukter af høj kvalitet fra én leverandør. Det gør os til en meget attraktiv partner for britiske detailhandlere, som efterspørger en branche med bedre effektivitet og kompetencer. Det er vigtigt for Arla at dokumentere, at vi har tilstrækkelig mælk til at understøtte kundernes strategier.

FØRSTE LANDMANDSDREVE KAMPAGNE I BRANCHEN

Arla tog i 2014 initiativ til at samle sine britiske landmænd om et positivt fælles initiativ i en tid med faldende mælkepriser. I oktober lancerede Arla en national kampagne, som skulle få forbrugere til at støtte op om mælkeproduktionen gennem køb af Arlas velkendte mejeriprodukter. Kampagnen blev omtalt i de fleste nationale medier og blev bakket op af helsidesannoncer i alle britiskedagblade og søndagsaviser. Desuden har Arlas ejere indtil nu uddelt tusindvis af foldere i deres lokalområder.





CASE: LEVERE VÆKSTEN

Stigende vækst i Mellemøsten og Afrika

Mellemøsten og Afrika (MEA) er en af verdens vigtigste vækstklunger med stort potentiale for fødevarer. Vores mangeårige tilstedeværelse i området giver Arla en konkurrencemæssig fordel. Stor erfaring, stærke brands, en slagkraftig organisation og stor forbrugerindsigt vil bane vejen for yderligere vækst i en region med stort potentiale.

Arla har mange års erfaring i Mellemøsten og har vist både gode resultater og stor kundekendskab. Også i 2014 har Arla i MEA leveret en betydelig omsætningsvækst. Saudi-Arabien, som er regionens største marked, havde en stærk vækst på 17 procent i 2014, mens vi på nye regionale markeder, f.eks. Subsaharisk Afrika, hurtigt er ved at vinde solidt fodfæste med endnu større vækstrater.

PUCK® SOM LØFTESTANG FOR VÆKST

Det regionale mejeribrand Puck® har længe haft en stærk position i lokale forbrugeres bevidsthed. Brandet, som understøttes af vellykkede kampagner og innovation baseret på forbrugerindsigt, viser fortsat rigtig gode resultater med en samlet vækst på 14 procent i 2014.

Puck® er et hit blandt børn, og den klembare tube, der gør det muligt for børn selv at smøre ost på brødet, blev udviklet for at udvide smelteostkategorien på et marked præget af hård konkurrence. En ny virtual reality-app til smartphones gør det muligt at interagere med emballagen. Det inspirerer børn til at bruge deres fantasi ved morgenbordet. Den nye emballage, som er nem at have med, giver nye muligheder for at nyde Puck® på farten.

STØRRE PRODUKTION AF HVID OST

De primære udfordringer på vækstmarkederne i Mellemøsten og Afrika, hvor smelteost er særligt populær blandt forbrugerne, har været at imødekomme efterspørgslen og bevare konkurrenceevnen. Arla har derfor valgt at investere 7,4 mio. EUR i at udvide Danya-mejeriet i Riyadh og Bislev Mejeri i Danmark som led i vores indsats for at imødekomme den stigende efterspørgsel efter smelteost i Mellemøsten. Udvidelsen er i tråd med de ambitiøse vækst mål i Strategi 2017. Bislev Mejeri vil øge produktionskapaciteten med 46.000 tons, så mejeriet kan fremstille 110.000 tons smøreost om året. Danya-mejeriet er bygget om for at øge produktionen til 21.000 tons smøreost. Investeringerne omfatter en komplet gentænkning af produktionsanlægget for at gøre produktionen mere effektiv og øge kvaliteten til forbrugerne.

CASE: HURTIGERE, ENKLERE OG EFFEKTIVT

Investering i lønsomhed

Aktiv omkostningsstyring er en forudsætning for Strategi 2017 og for Arlas succes. Vi har en strategisk ambition om at reducere omkostningerne med 330 mio. EUR inden udgangen af 2015 sammenlignet med 2012. Stordriftsfordele og omkostningseffektivitet gør det muligt for os at tilbyde vores ejere en konkurrencedygtig mælkepris og bevare vores konkurrenceevne. Arla har f.eks. gennemført en omfattende effektivisering af den svenske mejeristruktur i 2014. Det skal sikre os en konkurrencedygtig og moderne produktion med lave omkostninger og lav miljøpåvirkning.

At nedbringe omkostninger gennem effektiv vidensdeling, strømline produktionen og udnytte stordriftsfordele er et nøgleområde for Arla. Vi forventer at blive en omkostningsleder, og processen følger planen. Strategi 2017 rummer forskellige ambitiøse programmer for besparelser og effektiviseringer inden for tre hovedområder:

- Lean og effektiv drift (Opex)
- Indkøb og innovation
- Strukturændringer og rationalisering

Koncernens mål om besparelser på 100 mio. EUR og en reduktion af arbejdskapitalen på 75 mio. EUR i 2014 blev realiseret gennem disse programmer. En del af disse besparelser blev opnået i en effektivisering af mejeristrukturen i Sverige som beskrevet herunder.

INVESTERING I EN MODERNE OG EFFEKTIV PRODUKTIONSSTRUKTUR I SVERIGE

For at sikre den fremtidige produktionskapacitet og forbedre konkurrenceevnen besluttede Arlas bestyrelse i 2013 at investere i en omfattende omstrukturering af produktionen i Sverige. Der blev gennem 2014 implementeret og gennemført investeringer og omstruktureringer, så mejeristrukturen i dag er moderne og effektiv med begrænset påvirkning af miljø og klima i tråd med Arlas klimastrategi.

MODERNISERING I JÖNKÖPING FOR AT UDVIDE OG TILPASSE PRODUKTIONEN

Et af tiltagene var at sammenlægge produktionen fra mejerierne i Göteborg og Jönköping.

Produktionen i Göteborg blev gradvist udfaset i løbet af 2014 og blev helt indstillet i oktober. Produktionen blev flyttet til mejeriet i Jönköping, hvor der blev investeret cirka 5,9 mio. EUR i en omstilling af anlægget. Mejeriet er blevet moderniseret og udvidet med den overflyttede produktion fra Göteborg. Sammenlægning af produktionen på et enkelt anlæg i stedet for to har krævet investeringer primært inden for produktion og distribution.

FALKENBERG GENÅBNER SOM EUROPAS STØRSTE HYTTEOSTMEJERI

Den stigende efterspørgsel efter proteinrige mejeriprodukter har ført til omstrukturering og effektivitetsfremmende tiltag, særligt inden for fremstillingen af hytteost. Mejeriet i Skövde har været førende inden for hytteostfremstilling og har en unik ekspertise på området, men er placeret midt i byen, hvilket umuliggør enhver form for udvidelse. For at imødekomme den stigende efterspørgsel og holde omkostningerne nede har Arla besluttet at genåbne det lukkede Falkenberg Mejeri og investere omkring 19 mio. EUR i at omdanne det til Europas største hytteostmejeri. I løbet af 2014 og 2015 flyttes produktionen og ekspertisen fra Skövde Mejeri til Falkenberg Mejeri, som får kapacitet til at fremstille 29.500 tons hytteost fordelt på mere end 40 forskellige produkter. Flytningen vil reducere produktionsomkostningerne med 9,2 eurocent pr. kg og gøre det muligt at anvende eksisterende vallebehandlingsudstyr. Nøgleordene for projektet har været sikkerhed, arbejdsmiljø og -sikkerhed, effektivitet og kvalitet.





God selskabsledelse

Arla havde i 2014 19.000 medarbejdere i 30 lande og 13.400 ejere i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxemburg og Holland. Sammen definerer vi det globale andelsselskab, som skaber fremtiden for mejeriindustrien. At være et stort andelsselskab er et vigtigt særkende. Og at drive det på tværs af syv lande er en stor udfordring. Vores identitet Good Growth viser, hvordan vi ønsker at skabe fremtidens mejeri. I fællesskab.



SELSKABSLEDELSE

Vores identitet styrker forretningen 32

CSR: Social ansvarlighed
– En del af Arlas identitet 36

CSR: Social ansvarlighed
– Sådan lever vi op til vores ansvar 38

Ledelse i et moderne
demokratisk andelselskab 40

Skabelse af en resultat- og
markedsorienteret virksomhed 44

Compliance på skatteområdet
under et særligt skattesystem 47

Styrket compliance med
kommunikation og kontrol 48

Vi skal håndtere konjunkturedgangen
og ruste os til opsvinget 50

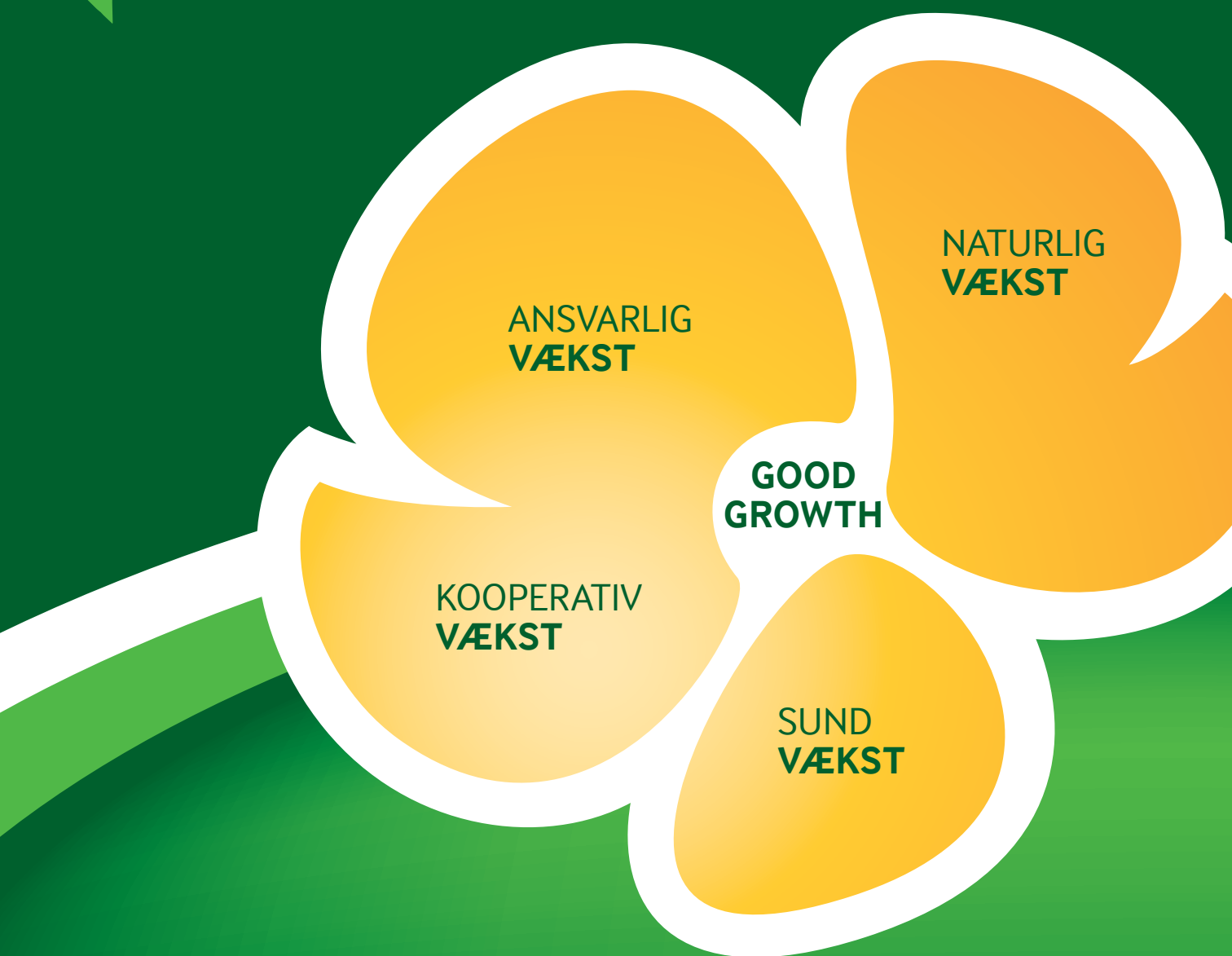
Case: Vi tror stadig på
en fremtid i Rusland 51

Kortlægning af Arlas risici 52

**VORES
IDENTITET
STYRKER
FORRET-
NINGEN**

Arla er et fællesskab og en forretning, som rækker ind i fremtiden. I 2014 lancerede vi Good Growth – en identitet med nye muligheder.

At være et stort andelsselskab er et vigtigt særkende. Good Growth viser, hvem vi er, og hvordan vi ønsker at forme fremtidens mejeri. Alle fire principper er en del af Arlas solide fundament og fremtid. Vores identitet styrker forretningen og skaber klare vækstmuligheder.



Arlas forretningsmodel har dybe rødder i vores identitet. Ved at styrke Arlas identitet kan vi skabe mere værdi for flere mennesker og samtidig fastholde det langsigtede fokus, som **andelstanken** bygger på.



VORES MISSION

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



VORES EJERE

Arla er et andelsselskab ejet af mælkeproducenter på tværs af grænser. Vi tror på, at samarbejde med andre løbende giver os mulighed for at skabe forbedringer. Et stærkt fællesskab giver forretningen stabilitet og styrke til at vokse.



VORES MÆLKEJUL

Mælkehjulet er et billede på Arlas forretningsmodel. Vi er hele tiden på udkig efter nye vækstmuligheder gennem fusioner og opkøb, så vi kan holde mælkehjulet i gang. Flere ejere øger mængden af rå mælk i forretningen og optimerer vores evne til at nå vores mission og vision.



ANSVARLIGHED I HELE VÆRDIKÆDEN

Som andelsselskab er vi i en enestående position til at tænke ansvarlighed ind i hele værdikæden fra jord til bord, og vores ejere udgør det første led i kæden.





VORES VISION

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



VI ØGER VORES MULIGHEDER

Arlas unikke historie og identitet åbner en verden af muligheder. Vi vil bringe sundhed og inspiration til verden og skabe resultater i samarbejde med vores medarbejdere, partnere og forbrugerne.



VORES MÆLK

Vores produkter kan forbedre menneskers liv. Mælk er en naturlig kilde til næringsstoffer. Vi vil bevare mælkens naturlige gode egenskaber og reducere brugen af kunstige tilsætningsstoffer.



CSR: Social ansvarlighed

– en del af Arlas identitet

Arla er i konstant vækst, og med den øgede vækst følger også et større ansvar. Vi ønsker at sætte og styre dagsordenen for en sund, naturlig og ansvarlig mejeribranche. Ansvarlighed er en del af vores andelsarv og nu også et af de fire principper i vores identitet – Good Growth og et princip, som vi værner om, og som bliver stadig mere vigtigt for os. De øvrige tre principper er Naturlig, Sund og Kooperativ.

Som et globalt selskab har Arla den nødvendige størrelse til at gøre en forskel for samfundet og miljøet. Vi vil tilbyde produkter til forbrugere over hele verden, og vi vil tage ansvaret for vores påvirkning af miljøet overalt, hvor vi opererer. Vi skal respektere den lokale udvikling og samtidig fastholde vores globale mål.

Vi er bevidste om at være en aktiv medspiller i de lokalsamfund, hvor vi er repræsenteret. Vi ønsker at skabe tillid, udvise initiativ og sætte nye standarder for kvalitet og adfærd fra jord til bord, så vi kan bidrage til at løse udfordringerne og opføre nye muligheder.

VORES ANSVAR – ARLAS CODE OF CONDUCT

Vi har et omfattende adfærdskodeks, Code of Conduct, som hjælper os til at håndtere de etiske udfordringer i at drive og udvikle den daglige forretning. At optræde ansvarligt og træffe ansvarlige beslutninger er en del af de daglige forpligtelser for alle i Arla, og vi arbejder løbende med at øge bevidstheden om, hvordan vi vokser ansvarligt.

Arlas principper for etisk og bæredygtig udvikling er beskrevet i Vores Ansvar – Arlas Code of Conduct. Regelsættet omfatter vores etiske, sociale og miljømæssige ansvar og viser os, hvordan vi skal agere i en dynamisk verden. Det bygger på principperne i FN's Global Compact og er et værktøj, der sammen med uddannelse og træning rustar vores medarbejdere til at håndtere de dilemmaer, vi uundgåeligt løber ind i som global virksomhed.

HÅNDTERING AF DILEMMAER I EN GLOBAL VIRKSOMHED

I det følgende er vist eksempler på Arlas arbejde med ansvarlighed.

MENNESKER

MILJØ

FORRETNING

MENNESKER

Sikre og sunde produkter til overkommelige priser på nye markeder

Arlas globale ekspansion betyder, at vi hele tiden møder nye behov fra forbrugerne og infrastrukturer, som stiller udfordrende krav til os om at tilbyde naturlige og sikre produkter til en god pris. Skal vi forsøge at påvirke forbrugernes opfattelse af, hvad der er naturligt og sundt?

Disse spørgsmål er eksempler på nogle af de udfordringer, vi står overfor, når vi går ind på nye markeder. Vi forsøger altid at besvare spørgsmålene ud fra følgende tre nøglekriterier: Vi går aldrig på kompromis med fødevarer sikkerheden, vi ønsker til enhver tid at bidrage positivt på potentielle markeder, og vi forfølger altid gode bæredygtige forretningsmuligheder for Arla.

Læs mere om Arlas holdning til fødevarer sikkerhed og sunde produkter i Vores Ansvar på side 26-35

Lancering af en ny sundhedsstrategi

Arla har lanceret en sundhedsstrategi, som bygger på vores ansvar for at fremme og tilbyde sunde og billige mælkebaserede produkter til mennesker over hele verden.



Strategien fokuserer på fire områder, som skal forbedre forbrugernes sundhed: Vi vil fremme sunde kostvaner, gøre det lettere at vælge sundt, inspirere til gode madvaner og imødekomme særlige behov.

Læs mere om, hvordan vi imødekommer forbrugernes efterspørgsel efter sunde produkter, i Vores Ansvar på side 31-35.

MILJØ

På vej mod nul CO₂-udledning i Aylesbury

Aylesbury er med en daglig produktionskapacitet på 1,5 millioner flasker og med en størrelse svarende til 30 fodboldbaner, ikke kun verdens største mejeri, men har også potentiale til at blive verdens mest effektive mejeri.

Aylesbury sætter nye globale miljøstandarder og er designet til at være verdens første mejeri med nul CO₂-udledning. Anlægget har allerede nået målet om nul deponering af affald og vil anvende avancerede vedvarende energiløsninger. Selve designet reducerer udledningen af drivhusgasser med 60 procent. Derudover vil vi anvende vedvarende energikilder og reducere anlæggets vandforbrug markant ved hjælp af vandgenvinding og regnvandsopsamling.

Aylesburys størrelse og omfang styrker Arlas førerposition i mejeribranchen og giver Arla en betydelig fordel inden for effektiv forarbejdning af rå mælk til forbrugerprodukter.

Læs mere om Aylesbury og Arlas strategier og indsats for miljøet og bæredygtig mælkeproduktion i Vores Ansvar på side 36-47.

FORRETNING

Ansvarlighed på nye markeder

I hvilken udstrækning er Arla ansvarlig for den lokale økonomi, når vi går ind på nye markeder i udviklingslande? Skal vi have særlige regler for spørgsmål, som vedrører sociale rettigheder og menneskerettigheder? Hvordan kan vi beskytte arbejdssikkerheden for vores medarbejdere? Disse og mange andre spørgsmål er hyppige samtaleemner i de berørte dele af organisationen.

Arla overvejer som udgangspunkt alle markeder, hvor der er et mælkeunderskud, og hvor markedet repræsenterer en solid forretningscase. Vi forventer at yde et varigt positivt bidrag overalt, hvor vi opererer, gennem nærende fødevarerprodukter og bæredygtige arbejdspladser. Vi overholder og støtter os til vores Code of Conduct, og vi forventer, at vores forretningspartnere gør det samme.

Læs mere om vores tilgang til at arbejde med ansvarlige relationer på nye og eksisterende markeder i Vores Ansvar på side 8-21 og 54-57.

Omsorg for medarbejdere ved omkostningsreduktioner

Optimering og omkostningsreduktion er den tredje søjle i Strategi 2017. Vi analyserer løbende effektiviteten i vores forsyningskæde og afdækker jævnligt behov for at omstrukturere produktionslinjer og ind imellem hele mejerier for at opnå forbedringer. Med hvad sker der med de medarbejdere, som arbejdede der? Processen med at støtte medarbejdere begynder, så snart der er truffet en beslutning om at flytte. Arla yder en stor indsats for at hjælpe berørte medarbejdere videre i deres arbejdsliv.

Det er et faktum, at Arla hele tiden har behov for at forbedre effektiviteten. Vi har i den forbindelse et vågent øje på både medarbejdere og arbejdsmiljøet.

Læs mere om, hvordan Arla håndterer udfordringen med at være en ansvarlig virksomhed i en konkurrencepræget verden i Vores Ansvar på side 8-25 og 48-61.

CSR: Social ansvarlighed

Sådan

lever vi op til vores ansvar

At tage ansvar for, hvordan vi påvirker samfundet, er en af vores grundlæggende kerneværdier. Derfor har vi i mange år haft høje standarder for naturlige og sunde produkter samt fødevarer sikkerhed, vores miljø- og klimapåvirkning, dyrevelfærd og for Arla som en sikker og attraktiv arbejdsplads. Det er vores overbevisning, at dette fokus skaber værdi for samfundet, mennesker og vores forretning.

Arla har deltaget i Global Compact siden 2008, og vores adfærdskodeks bygger på de grundlæggende principper i dette regelsæt. Det følgende er uddrag fra den årlige CSR-rapport, hvor vi rapporterer, hvordan selskabet overholder adfærdskodekset. Rapporten beskriver Arlas fremgang i det forgangne år, og hvor vi ser muligheder for forbedring.

Læs mere om, hvordan vi lever op til vores ansvar, i Arla Foods' Vores ansvar rapport på <https://csr2014.arla.com>



ANSVARLIG VIRKSOMHED

Vores mål er at drive en rentabel virksomhed, som er etisk ansvarlig og respekterer integritet. Det kræver dog knowhow, viljestyrke og hårdt arbejde.

Forretningsprincipper

Vi overholder vores adfærdskodeks og gældende lokale love i alle de lande, hvor vi opererer.

Virksomhedsprincipper

Vores demokratiske valgte repræsentanter udformer strategier og sikrer, at virksomheden drives til andelshavernes bedste.

Markedsadfærd

Vi kommunikerer åbent, handler ansvarligt og fører en åben dialog med kunder og forbrugere for at fastholde deres tillid.

Indkøb

Vi forventer, at vores leverandører udviser et samfunds- og miljøansvar, så vi opfylder vores mål om at købe varer og ydelser på en bæredygtig måde.

Supplerende principper

- Arla accepterer ikke bestikkelse.
- Arla indgår kun aftaler med leverandører, der overholder den lokale lovgivning og kravene i vores adfærdskodeks for leverandører.

Aktiviteter og resultater i 2014

- E-learning om vores adfærdskodeks for alle medarbejdere
- En fælles afregningsmodel for alle vores ejere
- Nyt undervisningsmateriale til ejerseminarer
- Anerkendt ry for produkter og tjenester
- 79 procent af vores foretrukne leverandører har underskrevet adfærdskodekset for leverandører
- Forbedret kvalitetssikringsproces for leverandører
- Kursus for auditører, som skal lede leverandøraudits

Mål

- Vi har fokus på at øge kendskabet til vores adfærdskodeks og politikker i hele organisationen – særligt i forbindelse med integration af nye forretningsenheder.
- Alle vores foretrukne leverandører skal underskrive vores adfærdskodeks for leverandører.



TILLID TIL PRODUKTERNE

Produktsikkerhed er Arlas topprioritet. Vi ønsker at gøre det muligt for alle forbrugere på alle markeder at træffe kvalificerede valg om sunde produkter baseret på klare oplysninger og viden.

Fødevarerikkerhed

Som en ansvarlig fødevarerproducent er vi forpligtede til at sikre, at forbrugere ikke bliver syge eller tager skade af at spise og drikke vores produkter.

Ernæring og sundhed

Arla vil imødekomme forbrugernes krav om sunde produkter og pålidelige ernæringsoplysninger

Supplerende principper

- Vi anvender fødevarerikkerhedssystemet Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) til at evaluere og kontrollere fødevarerisici i hele vores forsyningskæde.
- Arlas ambition er at producere mejeriprodukter til alle – også dem med særlige behov.

Aktiviteter og resultater i 2014

- Global standard for fødevarerikkerhed
- Globalt Ingrediens-administrationssystem
- Forbedrede krav og processer for underleverandøraftaler
- Lancering af en global sundhedsstrategi
- Fokus på inspirerende madlavning
- Introduktion af ny EU-mærkning
- Udvikling af laktosefri produkter
- Reduceret sukker, fedt og salt i flere produkter
- Alle Arlas produktionsanlæg har et certificeret eller godkendt HACCP-fødevarerikkerhedssystem (f.eks. ISO22000)

Mål

- Ingen af vores produkter må forårsage sygdom eller skader.
- Vi stiler efter nul tilbagekald, men hvis vi skal kalde et produkt tilbage, har vi faste rutiner og procedurer til at spore det.
- Alle anlæg skal som minimum certificeres i henhold til én anerkendt GFSI-standard (Global Food Safety Initiative).
- Arla vil bidrage til forbrugernes sundhed og velvære på alle markeder og i alle faser af livet.



OMTANKE FOR MILJØ OG DYREVELFÆRD

Arlas vækst må ikke ske på bekostning af miljøet eller naturen. Derfor arbejder vi konstant på at identificere måder, hvorpå vi kan begrænse vores indvirkning på klima og miljø og bevare en høj standard for dyrevelfærd.

Miljø og klima

Vi bestræber os hele tiden på at begrænse vores indvirkning på miljøet i værdikæden, fra jord til bord, ved at følge sunde og bæredygtige principper.

Landbrug

Vi ønsker at sikre, at de gårde, der leverer mælk til Arla, drives på en måde, som tager hensyn til mælkenes kvalitet, dyrevelfærd og miljøet.

Supplerende principper

- En samlet tilgang til vores produkters livscyklus – fra mælkeproduktionen på gårdene til forbrugernes håndtering af emballage og madspild.
- Arlagården® – Arlas kvalitetsprogram – fokuserer på sammensætningen af mælk, fødevarerikkerhed, dyrevelfærd og miljø.

Aktiviteter og resultater i 2014

- Øget produktion har ikke øget klimapåvirkning
- Kortlægning af energiforbrug
- Fortsatte besparelser på energi og vand
- Fokus på affald
- Lancering af en strategi for bæredygtig mælkeproduktion
- Implementering af Arlagården® i flere lande
- Fokus på dyrevelfærd
- Sojacerifikater for al foder på kernemarkeder
- Øgede krav til palmeolie

Mål

- Arlas Miljøstrategi 2020 omfatter en reduktion af udledningen af drivhusgas fra mejeridrift, transport og emballage på 25 procent inden 2020 i forhold til niveauet i 2005.
- At reducere forbruget af energi og vand med tre procent om året frem til 2020.
- At sikre, at halvdelen af energiforbruget kommer fra bæredygtige energikilder inden 2020.
- At indføre kvalitetsprogrammet Arlagården® for Arla-ejere i alle syv ejerlande.



RESPEKTFULDE RELATIONER

Arla interagerer med mennesker, organisationer, lokalsamfund og lande. Fælles for alle relationer er vores indsats for at bevare den gensidige respekt.

Arbejdspladsen

Vi har dygtige og engagerede medarbejdere og sørger for sikre og sunde arbejdsforhold.

Samfundsrelationer

Vi bevarer gode, respektfulde og konstruktive relationer til de lokalsamfund, hvor vi opererer.

Menneskerettigheder

Uanset hvor vi driver virksomhed, er vil vi overholde og respektere det enkelte individs rettigheder.

Supplerende principper

- Vores Ansvar – Arla Foods' Code of Conduct
- Vores karakter: Lead, Sense & Create er Arlas værdier.
- Strategi for mangfoldighed og inklusion
- Vi er forpligtede til at engagere os i et bredt socialt perspektiv og bidrage til samfundet gennem vores forretningsaktiviteter.

Aktiviteter og resultater i 2014

- Forbedrede arbejdsforhold
- Uddannelse på alle niveauer
- Rekruttering i et globalt perspektiv
- Fortsat fokus på mangfoldighed
- Fokus på menneskerettigheder på nye markeder
- Bidrag til lokalsamfundene
- Tiltrædelse af den globale mejeriplatform og SAI
- Vores ejere møder forbrugere: 312.350 besøgende på Arlas gårde som led i planlagte arrangementer
- Medarbejderundersøgelse blandt 17.200 medarbejdere i 27 lande og på 14 forskellige sprog. Resultatet viser, at medarbejderne er engagerede og klar til forandringer. Svarprocenten var 88.

Mål

- Alle medarbejdere skal overholde Arlas Code of Conduct.
- Ingen arbejdsrelaterede skader og ingen mobning.
- Fortsat udvikling af mangfoldighed.
- Øget forbrugertillid.

Ledelse i et moderne demokratisk andelsselskab

At drive et andelsselskab er komplekst. At drive et internationalt andelsselskab er ambitiøst. Arla var i 2014 ejet af 13.400 landmænd, som kommer fra syv lande og taler forskellige sprog. Alligevel lykkes det for os at arbejde hen imod det samme mål. Arla har en demokratisk struktur, hvor beslutningskompetencen ligger hos bestyrelsen og repræsentantskabet, som afspejler den stadig større mangfoldighed i vores ejerkreds.

Arla er et attraktivt selskab for mælkeproducenter, fordi selskabet er ejet af landmændene selv. Det betyder, at de gennem mælkeprisen får hele selskabets indtjening. Det er en unik model, som kræver en demokratisk og repræsentativ struktur. Udfordringen er at balancere behovet for hurtige beslutninger med ejernes behov for have en stærk relation til selskabet, hvilket skaber opbakning og forståelse for beslutningerne.

GOD ANDELSLEDELSE OG SELSKABSLEDELSE

Hos Arla ligger ansvaret for god andelsledelse hos bestyrelsen og repræsentantskabet. Det er deres vigtigste opgave at udvikle ejerkredsen, værne om andelsdemokratiet, træffe beslutninger og udvikle kompetencer.

Ansvaret for god selskabsledelse ligger derimod hos bestyrelsen og koncernledelsen. De definerer og overvåger virksomhedens strategiske retning, organiserer og leder virksomheden, overvåger ledelsen og sikrer compliance.

God selskabsledelse handler om tillid og timing. Nogle beslutninger tager tid og skal træffes af andelsselskabet. Den nye konsolideringspolitik er et godt eksempel. Andre beslutninger skal træffes hurtigt og rettidigt og med tillid til, at bestyrelsen vil efterkomme andelsselskabets mandat.

I forbindelse med opkøb, f.eks. af en del af et brasiliansk mejeri, handler ledelsen hurtigt efter mandat fra bestyrelsen. I forbindelse med fusioner, f.eks. Arlas fusion med EGM Walthorn i

2014, skal beslutningen godkendes af begge ejergrupper.

ANDELSTANKEN

Andelsselskaber drives ud fra en række bestemte principper. Arla blev stiftet af mælkeproducenter for mere end 100 år siden, og formålet med andelsselskabet er at aftage, forarbejde og sælge deres mælk bedst muligt. Andelshaverne er både Arlas ejere og leverandører. Det er andelsselskabets primære styrke: det langsigtede, gensidigt forpligtende samarbejde. Ejerne er forpligtede til at levere mælk til Arla og dermed sikre forsyningen. På den anden side er Arla forpligtet til at købe mælken. Strategien sikrer, at ejerne er sikre på at få solgt deres mælk til den højest mulige pris. I modsætning til et aktieselskab er formålet med et andelsselskab at betale leverandørerne så høj en pris som muligt for deres råvare. Som en pålidelig salgskanal, der betaler så meget som muligt for mælken, skaber Arla værdi for ejerne.

NY KONSOLIDERINGSPOLITIK

I 2014 blev der efter en otte måneder lang debat vedtaget en ny konsolideringspolitik, om skal fremskynde vækst. Beslutningen er resultatet af en ægte demokratisk proces og har været en stor opgave for ejerdemokratiet i løbet af året.

Arla ønsker at vokse. Vækst forudsætter, at vores ejere hvert år investerer i Arla. Konsolidering betyder, at fælles og individuel kapital forbliver i Arla som en del af vores egenkapital. Det er afgørende for investering i Arlas forretning, ikke mindst fordi egenkapitalen påvirker vores låneevne og kreditvurdering.

Det vedtagne forslag betyder en stigning i konsolideringen fra 4,5 til 4,75 procent af den årlige Arla-indtjening. Den nye konsolideringspolitik gælder fra 2014, men det er altid repræsentantskabet, der tager den endelige beslutning om resultatdisponering. Bestyrelsen foreslår at reducere konsolideringsniveauet for 2014.

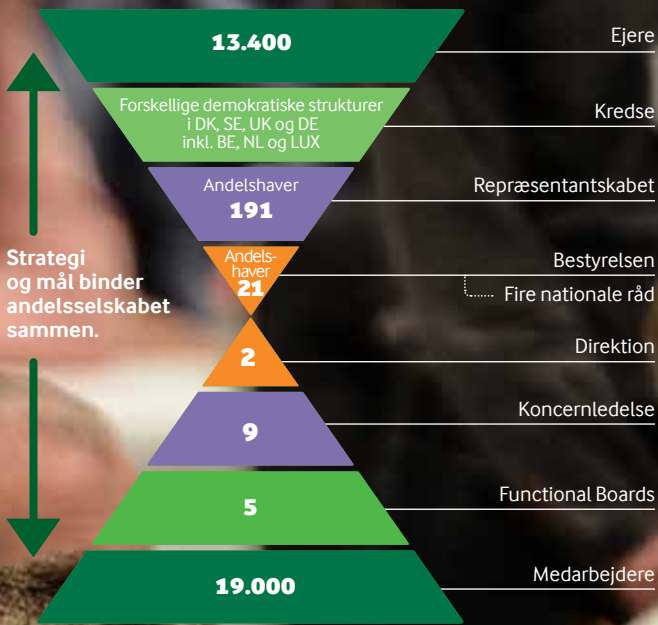
KREDSRÅD

Hvert ejerland har sin egen demokratiske struktur. Det betyder, at der er forskellige lokale organisationer i Danmark, Sverige, Storbritannien og Centraleuropa, herunder Tyskland, Holland, Belgien og Luxemburg, der sikrer den demokratiske indflydelse for andelshavere i alle lande. Andelshavere i de lokale demokratiske strukturer inviteres hvert år til at deltage i møder. Medlemmerne af de lokale organisationer vælger medlemmerne til repræsentantskabet.

NATIONALE RÅD

Der er fire nationale råd, der fungerer som underudvalg for bestyrelsen. De fire nationale råd dækker de fire demokratiske områder Sverige, Danmark, Centraleuropa og Storbritannien. Bestyrelsens underudvalg har til opgave at håndtere spørgsmål og emner, som er af særlig interesse for mælkeproducenterne i de enkelte lande. Det kan f.eks. være kvalitetsprogrammet Arlagården® og ejeruddannelse.

ARLAS LEDELSESMODEL



Strategi og mål binder andels-selskabet sammen.



REPRÆSENTANTSKABET

Repræsentantskabet er selskabets øverste organ, som træffer beslutninger om Arlas resultatdisponering. Repræsentantskabet udpeger bestyrelsen. Repræsentantskabet afholder som minimum to møder om året. Der vælges medlemmer til Arlas repræsentantskab hvert andet år (ulige år).

BESTYRELSE

Bestyrelsens sammensætning afspejler Arlas ejerskab. Arla ejes af mælkeproducenter, og bestyrelsen består af 17 valgte Arla mælkeproducenter og fire medarbejderrepræsentanter. Det faktum, at bestyrelsesmedlemmerne er mælkeproducenter ligesom Arlas øvrige ejere, er med til at knytte stærke bånd til den øvrige del af fællesskabet gennem bl.a. repræsentantskabet og kredsrådene.

Bestyrelsen har ansvaret for at overvåge selskabets aktiviteter og kapitalstyring, sikre overholdelse af regler og god regnskabsførelse samt ansætte direktionen.

Bestyrelsen er ansvarlig for virksomhedens overordnede strategier og for at sikre, at Arla ledes på en måde, som er i ejernes bedste interesse. Bestyrelsen fastlægger sammen med repræsentantskabet Arlas strategiske retning og er ansvarlig for at træffe beslutninger i forhold til langsigtede strategier, større investeringer, fusioner og opkøb samt planlægning og ansættelse af ledelsen.

BESTYRELSENS MANGFOLDIGHED

Arla har fastsat mål for det underrepræsenterede køn i bestyrelsen i overensstemmelse med lovgivningen fra 2012. Målet afspejler kønssammensætningen i ejergruppen. Bestyrelsen er valgt i en demokratisk proces. Mangfoldighed øges ved at udbrede viden om fordelene relateret til mangfoldighed generelt – ikke kun i forhold til køn.

Status for kønsfordelingen i bestyrelsen for 2014:

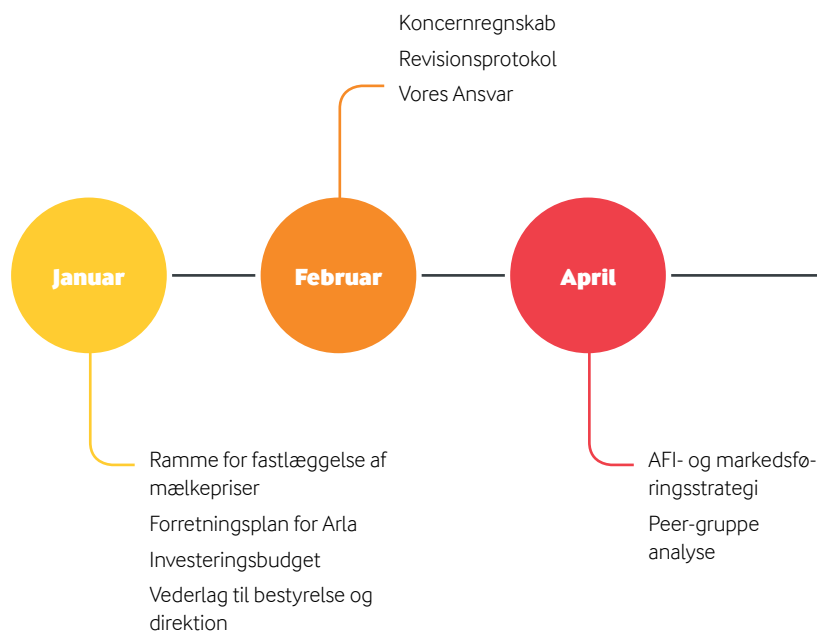
6 procent kvinder – 94 procent mænd.

Status for kønsfordelingen i repræsentantskabet for 2014:

13 procent kvinder – 87 procent mænd.

År 2014

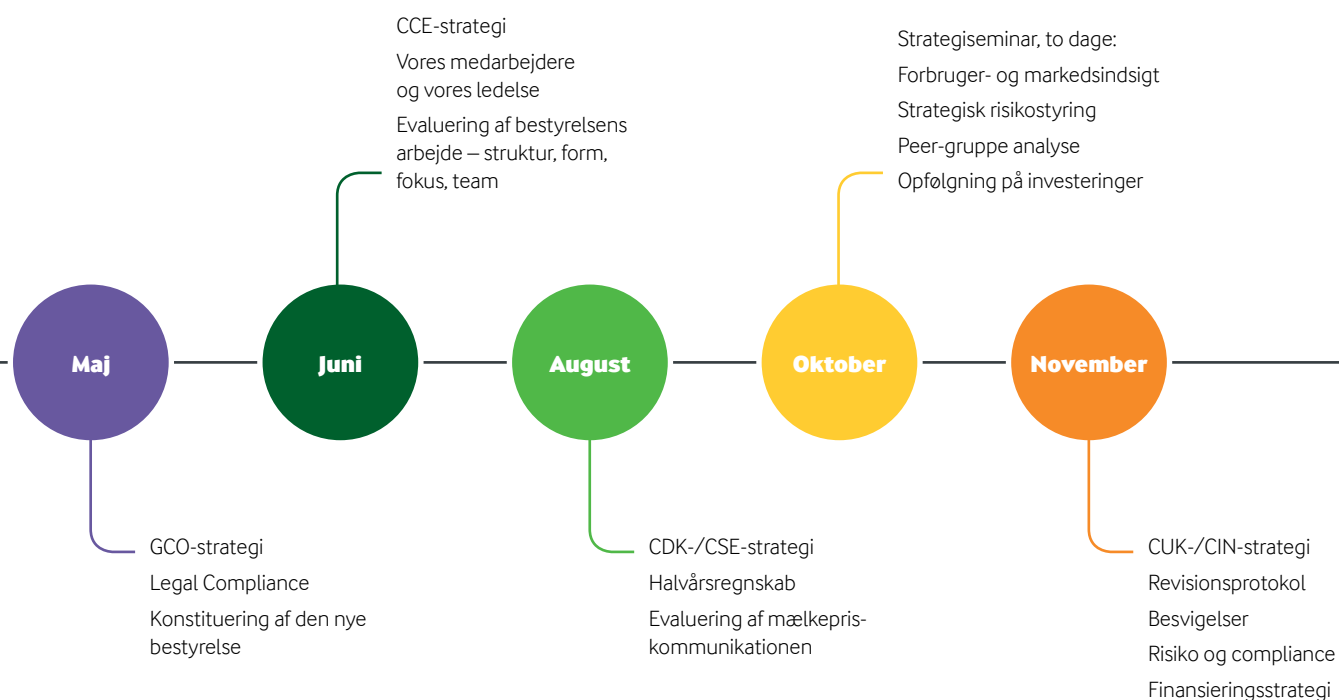
Bestyrelsens arbejde følger en årlig plan, som omfatter alle de vigtige områder, herunder overvågning, strategi, organisation og god selskabsledelse



Bestyrelsens sammensætning

		Fødselsår	Nationalitet	Medlem af bestyrelsen siden	Nationalt råd	Læring og udviklings udvalg	Global uddannelsesudvalg*	Revisionsudvalg	Honorarudvalg	Sprog	Erfaring fra andre tillidshverv:	
											Brancheforestillinger	Andre virksomheder
Åke Hantoft	Formand	1952	SE	2000		•		•	•	DK, UK, SE, GE	•	
Jan Toft Nørgaard	Næstformand	1960	DK	2000		•		•	•	DK, UK, SE, GE	•	
Viggo Ø. Bloch		1955	DK	2003				•		DK, UK, SE, GE	•	•
Palle Borgström		1960	SE	2008				•		DK, UK, SE, GE	•	•
Jonas Carlgren		1968	SE	2011				•		DK, UK, SE		
Mathieu Dobbstein		1957	BEL	2014				•		FR, GE, FI	•	
Manfred Graff		1959	DE	2012	•	•		•	•	UK, GE	•	•
Hélène Gunnarson		1969	SE	2008	•	•		•	•	DK, UK, SE, GE		•
Bjørn Jepsen		1963	DK	2011			•	•		DK, UK, SE, GE	•	
Thomas Johansen		1959	DK	2002				•		DK, UK, SE, GE		
Patrick Krings		1962	BEL	2014				•		UK, GE, FR, NL	•	
Steen Nørgaard Madsen		1956	DK	2005	•	•		•	•	DK, UK, SE, GE, FR	•	
Torben Myrup		1956	DK	2006				•		DK, UK, SE, GE	•	
Jonathan Ovens		1957	UK	2014				•		UK	•	
Johnnie Russell		1950	UK	2012	•	•		•	•	UK		•
Manfred Sievers		1955	DE	2013				•		GE	•	•
Peter Winstone		1958	UK	2012				•		UK, FR	•	
Oliver Brandes	Medarbejderrepræsentant	1971	DE	2013				•		GE		
Leif Eriksson	Medarbejderrepræsentant	1951	SE	2000				•		DK, UK, SE		
Ib Bjerglund Nielsen	Medarbejderrepræsentant	1960	DK	2013				•		DK, UK		
Harry Shaw	Medarbejderrepræsentant	1952	UK	2013				•		UK, GE		

*Den globale Uddannelsesudvalg består af ét bestyrelsesmedlem og otte repræsentantskabsmedlemmer.



Skabelse af en resultat- og markedsorienteret virksomhed

DIREKTION OG KONCERNLEDELSE

Arlas topledelse skal sikre selskabet den rette, langsigtede vækst set ud fra et globalt synspunkt, realisere koncernens strategi og følge op på årets mål. Topledelsen træffer beslutninger om aktiviteter og fordeling af ressourcer på tværs af geografiske områder og funktioner, og om koncernens ambitioner for tværfaglige tiltag.

Koncernledelsen er ansvarlig for Arlas daglige drift og for at udvikle strategier og planlægge den fremtidige mejeristruktur. Koncernledelsen afholder som minimum 11 møder om året. Forretningsenhederne er Arlas udøvende organ, som har fokus på at sikre, at Arla er et resultat- og markedsorienteret selskab.

ARLAS DIREKTION



Peder Tuborgh
Administrerende
direktør

Povl Krogsgaard
Viceadministrerende
direktør

2005: Administrerende direktør Arla Foods
2002: Koncerndirektør, Nordics Division, Arla Foods
2000: Divisionsdirektør, Denmark Division, Arla Foods
1994: Marketingdirektør, Denmark Division, MD Foods
1990: Marketingchef, Danya Foods, Saudi-Arabien
1987: Produktchef, MD Foods, Tyskland

2004: Viceadministrerende direktør, Arla Foods
2000: Koncerndirektør, Arla Foods
1998: Koncerndirektør, MD Foods
1994: CEO, Mejeriernes Produktionselskab
1991: Direktør, Home Market Division, MD Foods
1989: Produktionschef, Yellow Cheese, MD Foods
1988: Chef for Home Market Division, MD Foods
1987: Chef for Mejeriselskabet Danmark
1979: Danske Mejeriers Fællesorganisation

DEN ØVRIGE KONCERNLEDELSE



Frederik Lotz
Koncernøkonomi-
direktør, Corporate
Finance

Ola Arvidsson
Koncerndirektør,
Corporate Human
Resources

Jais Valeur
Koncerndirektør,
GCO

**Henri de Sauvage
Nolting**
Koncerndirektør,
CSE, CFI og CDK

Peter Giørtz-Carlsen
Koncerndirektør,
CUK

Tim Ørting Jørgensen
Koncerndirektør,
CCE

Finn S. Hansen
Koncerndirektør,
CIN

2010:
Koncernøkonomi-
direktør, Arla Foods
2007: Økonomi-
direktør, Danfoss A/S
2002: Økonomi-
direktør, Ferrosan A/S
2001: Økonomi-
direktør, ISS Asia
1998: Økonomichef,
A.P. Møller Maersk Kina
1995: Økonom,
A.P. Møller Maersk

2007: Koncerndirektør,
HR, Arla Foods
2006: HR-direktør,
Arla Foods
2005: Vice-HR-direktør,
Unilever Nordic,
Helsingborg
2003: Europæisk
HR-direktør, Unilever
Home & Personal Care
Europe, Bruxelles
2001: HR-direktør,
Unilever, Sverige
2000: HR-direktør
Lever Faberge Nordic,
Unilever Sverige
1998: HR-direktør
DiversyLever Nordic,
Unilever Sverige og
Danmark
1995: HR-chef,
Unilever Sverige
1988: Officer, Royal
Combat Engineering
Corps, den svenske hær

2007: Koncerndirektør,
Global Categories &
Operations, Arla Foods
2006: Administrerende
direktør, Mengniu Arla
(Kina)
2000: Salgsdirektør,
Arla Foods Ingredients
1998: Eksportdirektør,
Royal Unibrew
1994: Direktør,
Fonterra/NZDB
(New Zealand)
1993: Direktør, Cremo
Cheese, Arla Foods
1990: Salgs- og
marketingdirektør,
Danmark Protein/
Arla Foods
1986: Regional
salgsdirektør, Danmark
Protein/Arla Foods

2013: Koncerndirektør,
Consumer Sweden og
Consumer Finland, fra
2014 også Consumer
Denmark
2009: Bestyrelsesformand
for Unilever Norden
2006: Landechef,
Unilever Sverige
2004: Bestyrelsesformand
for Ice Cream, Unilever
Norden
1998: Direktør for
Customer & Category,
Lever Faberge Holland
1996: Direktør,
Hefei Lever, Kina
1993: Fabrikschef,
Lever Vlaardingen,
Holland
1991: Driftsleder, Lever
Brothers Port Sunlight,
Storbritannien
1989: Teknisk direktør,
Unilever de Fenix,
Holland

2014: Koncerndirektør,
Consumer UK,
Arla Foods
2011: Koncerndirektør,
Consumer Denmark
Arla Foods,
2010: Viceadministrerende
direktør, Bestseller
Fashion Group Kina
2008: Administrerende
direktør, Cocio
Chokolademælk A/S
2003: Vice President,
Corporate Strategy,
Arla Foods
2002: Forretnings-
udviklingsdirektør,
Semco/Bravida
Danmark
1999: Management-
konsulent, Accenture
Strategy Practice

2012: Koncerndirektør,
Consumer Central
Europe, Arla Foods
2007: Koncerndirektør,
Consumer
International, Arla
Foods
2001: Divisionsdirektør,
Denmark Division,
Arla Foods
1999: Koncernprojektchef,
MD Foods
1996: Forretningsdirektør,
MD Foods do Brasil/
Dan Vigor, Brasilien
1993: Produktchef,
Danya Foods,
Saudi-Arabien
1992: Marketingchef
for Frankrig, MD Foods
1991: Marketingassistent,
Cheese Division, MD
Foods

2012: Koncerndirektør,
Consumer
International,
Arla Foods
2008: Vice President,
Middle East & North
Africa, Arla Foods, Dubai
1994: Områdedirektør,
Division Overseas,
Arla Foods, København
1994: Områdedirektør,
Overseas Division,
MD Foods, København
1990: Direktør, Danya
Foods, Riyadh,
Saudi-Arabien
1988: Afdelingsdirektør
Danya Foods, Jeddah,
Saudi-Arabien
1986: Eksportdirektør,
Dofo Cheese,
Haderslev, Danmark
1984: Områdechef,
Dofo Cheese,
Haderslev, Danmark
1981: Trafikchef,
Dofo Cheese Inc.,
Canada

SPECIALISERING I FUNKTIONSDUDVALG

Funktionsudvalgene er tværfaglige fora, som lægger én kurs for Arla. Det er her, nogle af Arlas globale politikker defineres, best practice deles og implementeres, og hvor effektivitetstiltag styres. Funktionsudvalgene afholder fire til seks møder om året:

- Finance Board
- Supply Chain Board
- Innovation and Marketing Board
- Customer Board
- HR Board

CSR-KOMITÉ

For at forankre vores Code of Conduct i hele organisationen, har vi en CSR-komité med administrerende direktør Peder Tuborgh som formand. Komitéen består derudover af repræsentanter fra Arlas øverste ledelse. Komitéen prioriterer områder, der kræver ekstra opmærksomhed, for at vi som virksomhed altid kan udvise den ansvarlighed, vi har forpligtet os til.

COMPLIANCE-KOMITÉ

Finansiel compliance er nøglen til at være et ansvarligt selskab, og Arla er forpligtet til at overholde alle love og regler på de markeder, hvor vi opererer. I 2013 nedsatte Arla en komité for Compliance & Control (C&CC) for at sikre, at Arla som et hurtigt voksende globalt selskab overholder gældende love og regler.

INKLUSION OG MANGFOLDIGHED

Arla tror på inklusion og mangfoldighed som et væsentligt konkurrenceparameter. Vi definerer mangfoldighed bredt som forskellen mellem mennesker med individuelle personligheder og forskellige baggrunde. I 2010 lancerede vi vores tiårige Global Diversity & Inclusion-strategi. Vi tror på, at denne vil være til gavn for vores medarbejdere, vores forretning og vores leverandører samt for forbrugerne og kunderne. Vi har fokus på at få mest muligt ud af vores mangfoldighed og de ideer, som vores forskellighed skaber.

OPSTILLEDE MÅL FOR 2020

I forhold til sammensætningen af de forskellige teams er det langsigtede mål for 2020, at højst 70 procent af medarbejderne i de forskellige teams må have eller tilhøre samme:

- nationale/etniske baggrund
- køn
- generation
- uddannelsesmæssige/erhvervsmæssige baggrund

Status i 2014 for teamsammensætning for direktørniveau og over:

 **56%**

 **15%**


 **11%**

 **7%**

Andre nationaliteter **11%**

Vi har defineret følgende kønsfordelingsmål for 2017 for stillinger på direktørniveau og over i overensstemmelse med den nye lovgivning fra 2012:

MÅL

 **>20%**

 **<80%**

STATUS 2014

 **20%**

 **80%**

HELE ARLA

 **28%**

 **72%**

Vi vil i 2015 have særligt fokus på at implementere fremgangsmåder, som kan fremme kønsrepræsentationen på alle niveauer i organisationen. Vi har med hjælp fra den øverste ledelse nedsat en særlig arbejdsgruppe for kønsrepræsentation bestående af ti kvindelige ledere fra forskellige dele af Arla. Arbejdsgruppen har til opgave at definere strategiske tiltag, som skal:

- Hjælpe kvinder på alle niveauer i organisationen med at udnytte deres fulde potentiale
- Komme med forslag til ændrede processer eller politikker, som kan være med til at udligne eller forbedre kønsrepræsentationen i Arla
- Opfordre alle medarbejdere i Arla til at bakke op om initiativet og se fordelene ved de foreslåede ændringer.

STATUS PÅ TILTAG FOR INKLUSION OG MANGFOLDIGHED I 2014

Vi tror fortsat på, at den kompetenceopbyggende uddannelse i mangfoldighed og inklusion for virksomhedens ledelsesteam vil skabe en mere inkluderende kultur og fremme processer, som gør det muligt for at os nå de opstillede mål for mangfoldighed i vores arbejdsstyrke og teams og ikke mindst målene i vores forretningsstrategi. Uddannelse i inklusion og mangfoldighed i Arla fokuserer på:

- Opbygning af kompetencer inden for ledelse og samarbejde på tværs af forskelle
- Identifikation af effekten af ubevidste adfærdsmønstre
- Afbødning af ubevidst forskelsbehandling
- Udvikling af inkluderende lederskab og teamkulturer
- Tilpasning af implicite kulturnormer, så de afspejler de demografiske ændringer i den globale arbejdsstyrke.

I løbet af 2014: 500 ledere og 900 specialister og medlemmer af funktionsgrupper, både inden for forretningsgrupper og funktioner, har deltaget i uddannelsen.

Vi har også fortsat vores implementering af teknikker til at fjerne ubevidst forskelsbehandling i HR-processer. Vi benytter forskellige rekrutteringsteams under rekrutteringsprocessen, vi kræver, at jobannoncer skrives i et alsidigt/ neutralt sprog for at tiltrække så mange forskelligartede kandidater som muligt, og vi kræver, at rekrutteringsfirmaerne præsenterer favoritlister med forskelligartede kandidater. I løbet af 2015 vil vi arbejde videre med forslagene fra arbejdsgruppen for kønsrepræsentation og overvåge effekten på forretningen.

Tax Governance under særlige skatteregler

I Arla stræber vi efter at sikre fuld compliance, og vi understøtter gennemsigtighed. Det er vores mål at håndtere skattemæssige risici og samtidig anlægge en proaktiv tilgang til at administrere vores skatteforhold. Vi søger hele tiden efter at maksimere vores mælkepris inden for rammerne af den gældende skattelovgivning. Arla Global Tax arbejder proaktivt med at håndtere den komplekse skattelovgivning og de stigende lovgivningskrav, der stilles til den globale forretning.

Skat er et emne, der i stigende grad drøftes af virksomheder, regeringer og andre interessenter verden over. Vores holdning til skat er afstemt med vores virksomhedsstrategi og i overensstemmelse med vores globale adfærdskodeks, Vores Ansvar. For på en bæredygtig og fair måde at kunne opnå et skattniveau, der er konkurrencedygtigt for Arla, opgør og optimerer vi skatten og håndterer risici baseret på compliance og forsigtighed. Vi stræber efter at optræde troværdigt og med integritet i forhold til alle interessenter, herunder skattemyndighederne.

ÅBENT SAMSPIL MED MYNDIGHEDERNE

Vi har et godt samarbejde med skattemyndighederne, og vi er overbeviste om, at gennemsigtighed og gode arbejdsrelationer minimerer risikoen for unødvendige tvister og skaber et miljø "uden ubehagelige overraskelser". I Storbritannien har vi i flere år samarbejdet med myndighederne for at opretholde en lavrisikostatus, og også i Danmark udvider vi samarbejdet med skattemyndighederne.

SÆRLIGE SKATTEREGLER

Som andelsselskab er vores aktiviteter underlagt de danske skatteregler for andelsselskaber. Disse regler tager højde for, at Arla fungerer som mælkeproducenternes

forlængede arm. Vores ejere er også vores leverandører, og vores indtjening ender hos dem i form af den højest mulige mælkepris. Selskabets indtjening kan derfor opfattes som ejernes personlige indkomst. Det betyder, at ejerne af et andelsselskab i modsætning til aktionærer betaler indkomstskat af den forudbetalte mælkepris og af deres resultatandel i henhold til den gældende lovgivning i de lande, hvor Arla har ejere. Det betyder også, at Arla betaler indkomstskat på baggrund af sine aktiver (egenkapital). Denne indkomstskat kan opfattes som en rente på skatten af den del af indtjeningen, som tilbageholdes i selskabet.

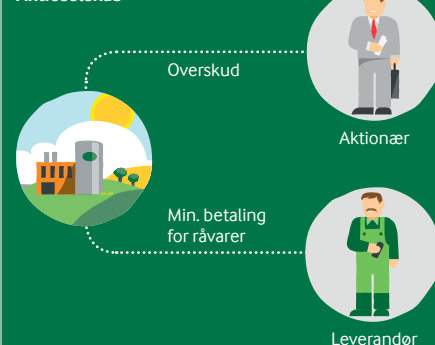
Arla har datterselskaber i Danmark og i andre lande. Vores datterselskaber er aktieselskaber og anpartsselskaber, som skal betale almindelig selskabsskat på lige fod med andre tilsvarende selskaber.

SELSKABSSKAT

For andelsselskabet er landmanden den primære skattekilde. Virksomheden betaler ikke så meget i selskabsskat, men andels-haverne beskattes af selskabets indtjening. Dette afspejles dog ikke i vores regnskabs-aflæggelse.

VEJLEDNING TIL ANDELSKAT

Aktieselskab



Andelsselskab



De danske skatteregler for andelsselskaber tager højde for, at Arlas leverandører også er Arlas ejere, og at indtjeningen ikke tilfalder selskabet, men dets ejere i form af den højest mulige mælkepris.

Styrket compliance med **kommunikation og kontrol**

Arlas globale strategi betyder, at vi har behov for en mere effektiv og ensartet tilgang til overholdelse og kontrol med regnskabsaflæggelsen. Vi har i 2014 fremskyndet indsatsen for at styrke vores fokus på dette, så vi kan træffe bedre beslutninger og beskytte virksomheden. Vi har fokuseret på at fuldføre implementeringen af minimumskontroller for alle forretningsenheder for at styrke vores kontrolfundament og reducere risikoen for svindel og ubehagelige overraskelser.

Forbrugere verden over har stadig større fokus på, at vi overholder gældende love og regler, også de uskrevne. Vi er altid forpligtede til at følge reglerne i overensstemmelse med vores adfærdskodeks - uanset hvor i verden vi befinder os. Arlas Compliance & Control Committee er virksomhedens vagthund, som er ansvarlig for at sikre, at denne del af Arlas kultur opretholdes og formidles til andre relevante enheder, f.eks. når koncernen udvides med nye virksomheder.

Vores aktiviteter for finansiel compliance er struktureret i fem niveauer. Aktiviteterne skal udvikle og vedligeholde effektive systemer og kontroller, som understøtter vores forretningsmål. Det styrker virksomheden i bestræbelserne på at tilpasse sig til stigende global kompleksitet og forretningsmiljøer i konstant hurtig forandring samt hjælper os med at håndtere risici og forbedre kvaliteten af vores regnskaber.

EN STRUKTURERET TILGANG TIL COMPLIANCE OG KONTROL

Vi arbejder hele tiden for at styrke rammerne for compliance og kontrol i hele koncernen, for at sikre at vores etiske værdier og Arlas adfærdskodeks er integreret i hele virksomheden.

1

EN STÆRK TONEANGIVENDE LEDELSE

Det er vores overbevisning, at en stærk toneangivende ledelse er afgørende for effektiviteten af en virksomheds etiske standarder og overholdelse af standarderne. Fokus på risici og rammer for compliance begynder i bestyrelsen, som er ansvarlig for at sikre en solid forankring i toppen.

Kommunikation er nøglen til at nå dette mål, og vi stræber efter at give alle relevante medarbejdere det nødvendige fokus til at værne om vores værdier overalt i forretningen. Vi har i 2014 arbejdet på at sætte fokus på Arlas etiske værdier, direktiver og politikker, hvilket blandt andet har ført til oprettelsen af en særlig Policy Office-afdeling med ansvar for at koordinere formidling af koncerndirektiver og -politikker.

2

AFDÆKNING OG ANALYSE AF VÆSENTLIGE RISICI

Vi arbejder konstant med at identificere finansielle risici, som kan true Arlas forretningsmål. I 2014 har vi fokuseret på at udvikle et risikovurderingskoncept og et tilhørende værktøj. Det er blevet brugt til at vurdere risici i alle forretningsenheder. For alle identificerede risici er der vedtaget handlinger, som skal afbøde større risici.

3

IMPLEMENTERING AF RELEVANTE TILTAG FOR AT AFBØDE RISICI

Overvågning af Arlas compliance-effektivitet bygger på en risikobaseret tilgang med forskellige compliance-aktiviteter og lokale compliance-besøg, som skal sikre, at der er implementeret relevante tiltag for at afbøde risici.

I 2013 implementerede Risk and Compliance-funktionen et minimumskontrolkatalog på vores vækst- og værdimarkeder samt på udvalgte kernemarkeder. Det integrerede program blev lanceret ved hjælp af en skræddersyet metode med fokus på effektivitet og relevante kontroller for virksomheden. Kataloget bestod af en række kritiske kontroller, som dækkede seks forskellige finansielle processer. Programmet blev opdateret og videreudviklet i 2014, og der blev implementeret et separat kontrolkatalog i vores fælles servicecenter. Minimumskontroller indgår nu som en del af vores komplette processer.

4

EFFEKTIV FORMIDLING AF MÅL OG ANSVAR

Der er blevet lanceret særlige programmer i hele koncernen med fokus på økonomipolitikker og svindel for at styrke topledelsens retningslinjer og udvikle vores compliance-kultur. I 2014 har der været særligt fokus på det fælles servicecenter.

Vores stigende globale fusions- og opkøbsaktiviteter stiller krav om effektive processer for due diligence og integration i forbindelse med fusioner. De finansielle compliance-funktioner er virksomhedens sparringspartnere under processen og hjælper beslutningstagerne med at træffe velfunderede beslutninger ved at forbedre kvaliteten af de oplysninger, de har adgang til, og sikre, at oplysningerne afspejler alle omkostninger og risici.

5

LØBENDE OVERVÅGNING AF KONTROLMILJØET

Vores Compliance & Control Committee (C&CC) er ansvarlig for at sikre compliance i Arla. Komiteens opgave omfatter:

At overvåge compliance og det interne kontrolmiljø

At sikre den rette uddannelse og kommunikation

At sikre fremdrift for implementeringen af de påkrævede interne kontroller

At sikre ensartede processer for implementering af planer til bekæmpelse af svindel

Compliance overvåges derudover gennem compliance-besøg for alle forretningsenheder. De rapporteringsenheder, hvor der skal aflægges besøg, vælges ud fra en risikovurdering. Rapporteringsenhederne udarbejder endvidere selv en vurdering af minimumskontrollerne for alle forretningsenheder.

FOKUS PÅ INFORMATIONSSIKKERHED

Global IT byder på mange muligheder, men også på stadig flere cyberrelaterede risici. Vi gennemførte i 2014 forskellige aktiviteter for at styrke vores kontroller med cybersikkerhed:

- Risikovurdering af cybersikkerhed
- Lancering af et nyt globalt IT-adfærdskodeks skal sikre, at alle slutbrugere er bekendte med reglerne for acceptabel brug af IT i Arla både internt og eksternt i forhold til vores partnere.

- Lancering af en global kampagne om cybersikkerhed. I tilknytning til vores risikovurdering og det nye IT-adfærdskodeks gennemførte vi en fokuskampagne under overskriften "Are You Cyber-safe?" med det formål at forbedre kulturen omkring cybersikkerhed.

EKSTERN REVISION

Revisioner er uvildige og giver vores ejere sikkerhed for vores regnskabstal og overholdelse af gældende krav. Vi sender jævnligt vores revisionstjenester i udbud, herunder i 2014 og tilbage i 2006. Det er meget vigtigt for os at

have et åbent forhold til vores revisorer og involvere dem i bl.a. særlige regnskabsmæssige problemstillinger og interne kontroller.

Bestyrelsen indstiller revisorerne, som godkendes af repræsentantskabet i februar hvert år. Revisorerne rapporterer til bestyrelsen to gange om året i form af en revisionsprotokolater og udarbejder en revisionspåtegning til årsrapporten, som bekræfter, at årsrapporten er retvisende. Arla har ikke nogen intern revisionsfunktion, men vores regnskabstal gennemgås og analyseres af interne funktioner i koncernen.

Vi skal håndtere konjunkturedgangen og **ruste os til opsvinget**

Arla arbejder aktivt for at identificere "sorte svaner" – strategiske risici, som kan ryste en virksomhed alvorligt. Vi oplevede et par stykker i 2014 inklusive to fabriksulykker og en importembargo i Rusland. Vi har lært, at man som global virksomhed har masser af muligheder, men med dem følger et stigende antal risici. Derfor handler det om at sprede sine aktiviteter og dermed også sine risici.

Store virksomheder står over for mange af de samme risici. Det, som adskiller dem, er deres evne til at håndtere disse risici. Strategisk risikostyring er derfor en vigtig prioritet for Arlas bestyrelse. Vi evaluerer hele tiden store strategiske risici, som kan påvirke vores resultater markant og forhindre Arla i at tilbyde en konkurrencedygtig mælkepris. Arlas strategiske risikostyring er trestrengt.

1. RISIKOSPREDNING

Arla vokser, og en stadig større del af væksten opnås på markeder uden for Arlas europæiske hjemmebane. Strategien er at sprede risikoen, og Arla har i dag salg, produktion og datterselskaber i flere dele af verden, herunder Rusland, Kina, Mellemøsten, Sydafrika og Afrika.

Det var et hårdt slag for os, da Rusland lukkede sine grænser. Men vi har prøvet det før, og vi ved, at vi kan afværge en del af stødet ved at sprede risikoen. Vi har i 2014 været tvunget til at skære ned på vores aktiviteter i Rusland, men vi har i stedet intensiveret vores fokus på nye markeder. Vi har også stadig en stabil base i Europa.

2. KALKULERET RISIKO

Nogle risici er værd at løbe for at bevare vores forretning på lang sigt. Hvis vi ikke investerer i verdens vækstmarkeder, kan vi ikke holde trit med konkurrenterne. Vi risikerer at miste mælk og dermed drivkraft for forretningen. Det er bestyrelsens opgave at afveje fordele og ulemper for den enkelte risiko og omhyggeligt vælge de bedste muligheder og løsninger for virksomheden.

3. TILPASNINGSEVNE

En af de vigtigste roller for den globale finansfunktion er at overvåge vores virksomheds præstationer for at undgå ubehagelige overraskelser. Det er afgørende, at ledelsen omhyggeligt overvåger markedsbevægelser og udviser tilstrækkelig omhu og fleksibilitet for at minimere risikoen for overraskelser i driften. Et godt eksempel i 2014 har været vores håndtering af den russiske embargo, hvor vi har besluttet at fastholde vores strategi om en langsigtet tredobling af væksten i Rusland til trods for konsekvenserne af embargoen samt vores anerkendelse af Rusland som et vigtigt fremtidigt vækstmarked for Arla.

Vi er også på udkig efter alternative vækstmarkeder til vores mælk. En del af den vil blive solgt som smør og ost til brasilianske forbrugere. Arla har erhvervet otte procent af Brasiliens største mejeri, Vigor Alimentos, som vi har samarbejdet med igennem mange år.

RISIKOSTYRING ER EN KONSTANT UDFORDRING



Strategisk risikostyring vil være en konstant udfordring i de kommende år. De identificerede risici og de tilhørende korrigerende handlinger vurderes ved bestyrelsens årlige strategiske gennemgang.



CASE: RISIKO

Vi tror stadig på en fremtid **i Rusland**

Den russiske embargo satte i august 2014 et stop for Arlas hurtige vækst på dette interessante marked. Andet halvår af 2014 har i stedet vist et faldende salg og reduceret vores forventede omsætning på 125 mio. EUR til en realiseret omsætning på 107 mio. EUR. Importforbuddet er en af de "sorte svaner", som bestyrelsen identificerede i 2013. Det er en kendt risiko på et stort marked med et kæmpestort potentiale. Vi har dog ikke nogen intentioner om at opgive vores investeringer eller den forbrugertillid, vi har opbygget. Arla har besluttet at blive i Rusland. Vi holder fast i vores strategi og er gearet til at fortsætte vores vækst, så snart embargoen ophæves.

Der er en kendt risiko, når man etablerer sig i Rusland. Embargoen kom ikke desto mindre meget pludseligt og var et hårdt slag mod vores russiske forretning, som gennem seks år har genereret en imponerende vækst. Vi har nu et presserende behov for at sælge vores mælk på andre markeder, og vi har lanceret flere initiativer, som skal afbøde effekten af den mistede omsætning. Vi har dog mange muligheder for at holde den russiske forretning aktiv og sikre, at Arla Natura® brandet fortsat lever i forbrugernes bevidsthed under importstopet.

STYRKET NATIONAL PRODUKTION I RUSLAND

En af mulighederne består i at intensivere den lokale produktion af gul ost under mærket Arla Natura® på Kalach-mejeriet i det sydvestlige Rusland. Arla har siden februar 2014 udvidet sin osteproduktion på mejeriet i samarbejde med landets tredjestørste mælkeindvejer, mejeriselskabet Molvest. Mejeriet er nu blevet sat på en stor opgave. Det skal øge den årlige produktion fra 1.000 til 8.000 tons i løbet af 2015 for at sikre, at de russiske forbrugere har adgang til Arla Natura® under embargoen.

Produktionsfaciliteterne er til stede. Udfordringen består i at få fat i tilstrækkelig rå mælk i den rette kvalitet fra de lokale mælkeproducenter, da sanktionerne har skabt en øget lokal efterspørgsel. Hvis det lykkes for mejeriet, kan vi genetablere en tredjedel af Arlas tidligere omsætning i Rusland. Vi er også ved at undersøge mulighederne i de produktkategorier,

som ikke er omfattet af embargoen, og for at levere Arla® brandede produkter gennem samarbejde med mejerier i lande, som ikke er omfattet af embargoen.

VIDENDELING OM KRISESTYRING

Arlas forretningsstrategi er en langsigtet strategi. Tidligere kriser har lært Arla at holde fast i langsigtede forretningsstrategier i krisetider. Det russiske team udveksler viden og sparring med medarbejdere, som har erfaring fra og stod fast gennem tidligere kriser

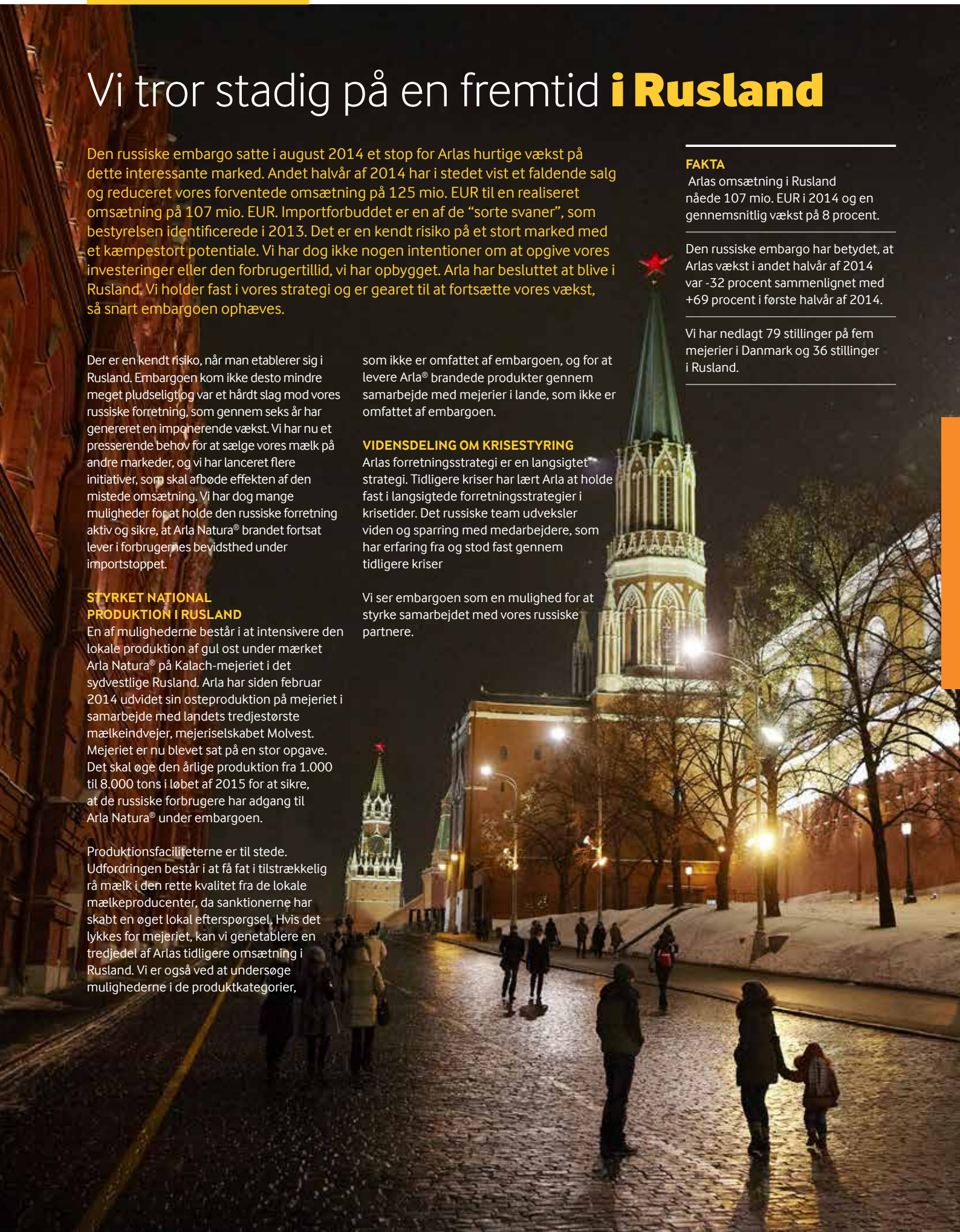
Vi ser embargoen som en mulighed for at styrke samarbejdet med vores russiske partnere.

FAKTA

Arlas omsætning i Rusland nåede 107 mio. EUR i 2014 og en gennemsnitlig vækst på 8 procent.

Den russiske embargo har betydet, at Arlas vækst i andet halvår af 2014 var -32 procent sammenlignet med +69 procent i første halvår af 2014.

Vi har nedlagt 79 stillinger på fem mejerier i Danmark og 36 stillinger i Rusland.

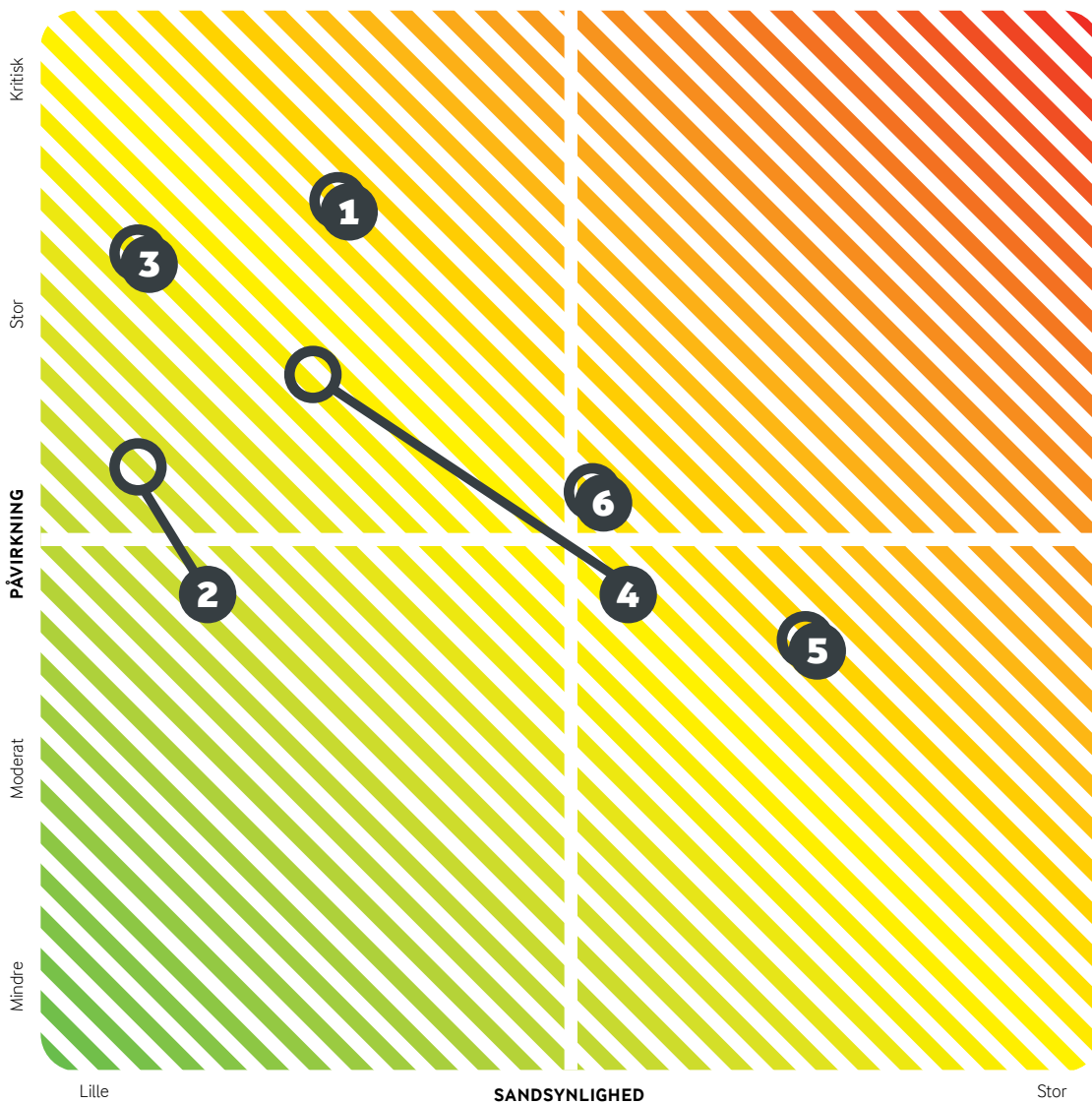


Kortlægning af Arlas risici

Sandsynligheden er baseret på risikoen for, at en hændelse vil forekomme og dens formodede hyppighed. Påvirkningen vurderes, før eventuelle forholdsregler træffes. Påvirkningen vurderes som alvorlig, hvis der rækkes ved hele selskabets forretningsgrundlag.

○ 2013

● 2014



1

Alvorlig negativ påvirkning af omdømme og forbrugertillid

2

Omfattende mejeriulykke

3

Konkurrencebegrænsende afgørelse

4

Politisk og/eller socialøkonomisk ustabilitet på de nye markeder

5

Manglende mælkeforsyning/ utilfredshed blandt andelshavere

6

IT-nedbrud

Strategiske risici

RISIKO	KARAKTERISTIKA	AKTUELLE FOREBYGGENDE HANDLINGER	POTENTIELLE FOREBYGGENDE HANDLINGER
<p>1</p> <p>Alvorligt dyk i omdømme og forbrugertillid</p>	<p>En ekstern eller intern begivenhed, som påvirker Arla Foods' omdømme særdeles negativt – enten med det samme eller på sigt.</p> <p>Årsagerne kan f.eks. være dyrevelfærd, etiske forhold eller fødevarerikkerhed, som kan resultere i større produkttilbagekaldelser og skade vores brands og markedsposition på mellem- eller lang sigt.</p>	<p>Skarpt fokus på vores sociale ansvar og vores adfærdskodeks.</p> <p>Kvalitetsprogrammer på alle anlæg og fysiske lokationer.</p> <p>Systematisk fokus på "håndtering af problemstillinger" med henblik på altid at være opmærksom på potentielle skadelige forhold.</p>	<p>Øget fokus på krisehåndtering på koncernledelses- og bestyrelsesniveau.</p> <p>Øget bevidsthed om omdømme blandt alle medarbejdere (f.eks. gennem obligatorisk undervisning).</p> <p>Styrket fokus på procedurer for kvalitet og fødevarerikkerhed.</p>
<p>2</p> <p>Omfattende mejeriulykke</p>	<p>Brand, kemikalieudslip, eksplosion eller sabotage på et eller flere af Arla Foods' produktionsanlæg.</p> <p>Mejeriernes specialisering har øget eksponeringsgraden.</p>	<p>Der findes et kriseprogram for alle mejerierne.</p> <p>Erfaringer fra tidligere ulykker indbygges løbende i kriseprogrammet for at forebygge ulykker.</p> <p>Kontinuertlige backup-planer for omfordeling af rå mælk til andre mejerier i tilfælde af alvorligt nedbrud.</p>	<p>Det nuværende kriseprogram er i høj grad baseret på tillid, og derfor vil intern/ekstern gennemgang af kriseprogrammet kunne øge sikkerheden yderligere.</p>
<p>3</p> <p>Konkurrencebegrænsende afgørelse</p>	<p>Konkurrencebegrænsende aftaler og/eller misbrug af en ledende position.</p> <p>Negativ omtale og skade på omdømme.</p> <p>Den eventuelle bøde er op til ti procent af koncernens omsætning (maksimum).</p> <p>Tidskrævende og dyre undersøgelser, yderligere krav fra tredjepart og sanktioner, herunder fængselsstraf.</p>	<p>"Compliance manager"-funktion, som understøttes af ledelsesmodel og bemyndigelse – 2013</p> <p>Toneangivende ledelse</p> <p>Implementering af compliance-program for alle relevante medarbejdere</p>	<p>Yderligere inddragelse af forretningsområder og udpegelse af medarbejder med ansvar for compliance i hver forretningsområde (igangværende).</p> <p>Udvikling af e-learning-systemer (er i gang).</p> <p>Finpudsning af indberetningsmekanismer, -kontroller og -gennemgange.</p>
<p>4</p> <p>Politisk og/eller socioøkonomisk ustabilitet på de nye markeder</p>	<p>Lovgivningsmæssige tiltag eller økonomisk nedgang i de enkelte lande/regioner, som forhindrer Arla Foods i at eksportere/sælge produkter til disse lande.</p> <p>Boykot eller opstand, der rammer Arlas vækst/fremgang på et af vores vækstmarkeder.</p>	<p>Diversifikationsstrategi på tværs af mange forskellige internationale markeder, som begrænser afhængigheden af enkelte vækstmarkeder.</p> <p>Joint ventures og partnerskaber med en lavere risiko.</p>	<p>Stigning i diversifikationsniveauet på tværs af de forskellige vækstmarkeder.</p> <p>Lokal produktion i f.eks. Rusland med henblik på at undgå konsekvenserne af et eventuelt importforbud for mælk.</p>
<p>5</p> <p>Manglende mælkeforsyning/utilfredshed blandt andelshavere</p>	<p>Væsentligt fald i leveringen af rå mælk fra ejerne.</p> <p>"Omvendt" mælkehjul på grund af manglende evne til at betale en konkurrencedygtig mælkepris sammenlignet med konkurrenterne.</p> <p>En betydelig forringelse af landmændenes (økonomiske) rammebetingelser.</p>	<p>Arlas aktive andel i konsolideringen af branchen i Europa skal sikre, at mælkehjulet drejer den rigtige vej.</p> <p>Strategi 2017 fokuserer på overskud og resultater med henblik på at betale ejerne en konkurrencedygtig mælkepris.</p> <p>Aktiv deltagelse i lobbyaktiviteter.</p>	<p>Fokus på en yderligere konsolidering af det europæiske mejerimarked.</p> <p>Mere aktiv kommunikation med pengeinstitutter, så de forstår markedets svingninger og øger deres langsigtede engagement i forhold til vores ejere også i perioder med lave mælkepriser.</p>
<p>6</p> <p>IT-nedbrud</p>	<p>En intern eller ekstern begivenhed, som medfører store IT-relaterede problemer, der påvirker forretningen betydeligt på mellem- eller lang sigt.</p> <p>Eksempler: Digitale terrorangreb, konkurs blandt en eller flere hovedleverandører, naturtrusler (solstorme eller jordskælv), infrastrukturd nedbrud (internet) eller radikale politiske uroligheder i Indien (som er det globale outsourcing-centrum for leverandører af IT-tjenester).</p>	<p>Indgåelse af aftaler med flere leverandører for at reducere sårbarheden i forhold til en enkelt leverandør.</p> <p>Klar bemyndigelse og proces for informationssikkerhed.</p> <p>Grundige due diligence-processer og rekrutteringskontroller for alle strategiske leverandører.</p>	<p>Udrulning af IT-adfærdskodeks. Program for cybersikkerhed med håndtering af eksterne trusler, en handlingsplan for hændelser og en fokuskampagne.</p> <p>Grundige kontroller for due diligence-processer i alle strategiske M&A'er</p> <p>IT-brugerrolesikkerhed udvidet med nye projekter for øget kontrol og overvågning.</p>

Regnskabs- **beretning**

Vores indtjening i 2014 har været rekordhøj, men markedet peger nedad. Kineserne satte importen af mælkeprodukter på pause, og i august stoppede verdens største osteimportør, Rusland, for al import fra EU. Også i et marked i krise, hvor vores ejere har det hårdt, er det afgørende, at vi leverer en bedre mælkepris end vores konkurrenter. For at sikre dette er det vigtigt, at vi fortsætter med at styrke detailforretningen og vores brands. Vi skal have konstant fokus på at holde andelen af mælk til industrisalg nede og demonstrere, at vi har styr på omkostningerne og skalere forretningen.





REGSKABSBERETNING

Frederik Lotz: Intern styrke dæmper
konjunkturernes påvirkning 56

Case: Fokuseret kerneforretning 58

Intern styrke dæmper **konjunkturernes påvirkning**

Frederik Lotz, CFO

Arlas resultat i 2014 er et udtryk for robusthed i et år, hvor høje priser blev afløst af svære markedsvilkår for hele industrien. Vi har en effektiv drift med styr på omkostningerne, og vi ligger godt i forhold til markedet. Arla er rustet til et krævende 2015. Investeringerne støtter strategien, effektivitetsprogrammerne leverer som lovet, de strategiske brands er stærke, og vi har en lovende innovationspipeline. Selskabet er derfor klar til at flytte op til 500 mkg ejermælk til værdiforædlede varer i 2015.

2014 var endnu et godt år for Arla målt på både omsætning og indtjening. Andet halvår blev dog ramt af et uforudset fald i globale mælkepriser, der nu sætter ejerne under massivt pres. Det globale fald i markedspriser rammer hele industrien og alle spillere i den. Arla har klaret sig relativt godt trods omstændighederne. Arlaintjeningen på 41,7 EUR-cent i 2014 ligger blandt de bedste, vi har vundet betragtelige markedsandele på kernemarkederne og ser vækst i Arlas strategiske brands på et ellers stagnerende eller faldende europæisk mejerimarked.

FOKUS PÅ RISIKOSTYRING

2014 vil dog også blive husket for en række kalkulerede risici, som pludselig blev til virkelighed. Vi var ramt af større uheld på to pulvertårne, Væksten i Kinas efterspørgsel faldt markant, og storpolitik lukkede for eksport til Rusland. Dette sammenfald til trods har vi håndteret situationen, så Arla holdt kadencen. Året viste, at vores arbejde med strategiske risici er værdifuldt, skaber en robust forretning og medvirker til at dæmme op for deres effekt. Det er derfor lykkedes os at styre udenom de værste negative effekter af alle årets udfordringer.

SUMMEN AF EN VELDRETVET FORRETNING

En række faktorer har bidraget til årets resultat. I et nedadgående marked og påvirket af eksterne faktorer demonstrerede Arla i 2014 effektiv kontrol over driften. De store fusioner i Tyskland og Storbritannien i 2011-12 er fuldbragt og har realiseret signifikante synergier. Arla er nu en stor og kompetent spiller på begge kernemarkeder. Samtidig giver Arlas fortsatte vækst mulighed for skalerbarhed i forretningen, fordi vores faste omkostninger ikke stiger med samme hastighed. I 2014 har vi holdt styr på omkostningerne, idet omsætningen er vokset mere end dobbelt så hurtigt som kapacitetsomkostningerne.

Aktiv omkostningsstyring er en forudsætning for Arlas succes. Arla forventer en reduktion i omkostningerne på 330 mio. EUR sammenlignet med 2012. Total Cost of Ownership (TCO) er en af de metoder, vi anvender for at optimere udgifter og øge hastighed og fleksibilitet. Målet med TCO er at optimere og standardisere produkter, services og materialer på tværs af kategorier og forretningsenheder. Et globalt samarbejde om TCO-projekter har i 2014 vist en nettobesparelse på i alt ca. EUR 16 mio. siden 2012. Der er desuden identificeret et yderligere besparelsespotentialt på over ca. EUR 35 mio. i

Arlas Design to Value-projekter (DtV), hvis mål er at nytænke produkter og emballage, så de bliver mere konkurrencedygtige og sikrer en større kvalitet, uden at miste fokus på den gode kundeoplevelse.

ET NYT VÆKSTGEAR

Arlas internationale operationer og ingrediensforretningen har leveret endnu et stærkt år, og mulighederne vokser. I den internationale forretning så vi 14 procent vækst på trods af den russiske embargo. Vi er vokset støt i Kina, vi har skabt vækst på 20 procent i MEA, og vi accelererede vores ambitioner i Afrika, hvor målet er at øge den nuværende forretning syd for Sahara fra en årlig omsætning i 2014 på EUR 87 mio. til EUR 270 mio. i 2017. Det skal især ske gennem salg af mælkepulver og langtidsholdbar UHT-mælk, som er efterspurgt af den hastigt voksende middelklasse i og omkring storbyerne.

Vi har desuden fokus på nye markeder i Sydøstasien og Latinamerika, hvor investeringen i Vigor i Brasilien giver adgang til et stærkt distributionsnetværk.

Ingrediensforretningen Arla Foods Ingredients (AFI) spiller fortsat en vigtig rolle i Arlas væksthistorie. Planen er lovende, selvom profitten også her er ramt af udviklingen på verdensmarkedet. I 2014 så vi en succesfuld implementering af AFI-samarbejdet med det tyske mejeriselskab, DMK i ArNoCo og af færdiggørelse af laktosefabrikken ved Danmark Protein, der får fuldårseffekt i 2015.

Arla opsøger primært vækst uden for Europa, men har også vundet markedsandele på de europæiske kernemarkeder i 2014. Vi holdt positionen i Danmark, de hidtil faldende volumener i Sverige blev vendt, og vi så vækst i de fleste kategorier i Storbritannien. Kernemarkederne i Centraleuropa er fortsat under pres, men vi har nu efter integration af aktiviteter og tilpasning af systemer en stærk platform på plads i Tyskland.

Årets fusion med det belgiske kooperativ EGM Walhorn er vigtigt for cementering af andelsselskabet fodaftryk. De 800 nye ejere viser, at Arlas rejse i Europa fortsætter. Vi vokser ude i verden, men vi taber aldrig fokus på hjemmemarkederne.

Samtidig har vi styrket vores investeringer i innovation, brands og marketing for at hjælpe vores kunder til at vinde. 2014 viser kort sagt, at Arla har den rigtige strategi. Derfor holder vi fast uanset konjunkturernes svingninger.

ÅRETS NØGLETAL

Arla præsterede i 2014 en all time high mælkepris på 41,7 EURcent mod 41,0 EURcent i 2013, men markedet pegede i andet halvår nedad. Omsætningen blev Arlas hidtil højeste med EUR 10,6 milliarder især opnået ved en organisk vækst på 6,7 procent.

Værdien af at værdiforædle mælken er høj. Det retfærdiggør en række investeringer i forædling af mælken i 2015. Vi planlægger yderligere markedsføring for at styrke salget af Arlas brands på tværs af markederne. Samtidig udnytter vi mulighederne inden for private label og food service som begge er i stærk vækst. Ved udgangen af 2014 gik 21 procent af mælken til industrisalg mod 18 procent for 2013. Vi har en strategisk ambition om at komme under 20 procent på lang sigt. Det er en stor udfordring, når vi samtidig forventer stigende mælkemængder fra vores ejere.







Gearingen lå ved udgangen af 2014 højt på 3,7 og dermed uden for vores målinterval på 2,8-3,4. Vi arbejder målrettet med at nedbringe gearingen igen og har bl.a. sænket investeringsniveauet i 2015. Vi har i de seneste år lavet en række strukturelle investeringer, der betyder, at Arlas produktionsstruktur modsvarer vores

vækstambitioner. Vi har i de kommende år kapaciteten til at tage hånd om den øgede mælkemængde. Samtidig holder vi fokus på de programmer, der skal nedbringe arbejdskapitalen for at finansiere væksten og nedbringe gearingen.

FORVENTNINGER TIL FREMTIDEN

I 2015 forbliver Arla fokuseret på omkostnings- og risikostyring. Vi øger forbruget i markedsføring og innovation for at accelerere volumen-væksten på tværs af markederne. Yderligere forventer vi, at nye investeringer uden for Europa giver nye afsætningsmuligheder. Dermed kan den stigende mælkemængde afsættes på en lønsom måde til detail- og foodservice, uden at andelen af mælk solgt til industri hæves, så indtjeningen optimeres. Vi forventer en klar og positiv volumenvækst, også i 2015.

2014 har vist, at den globale mælkepris er yderst volatil, og vi kan derfor ikke komme med forventninger til Arlas absolutte mælkepris for 2015. Hvad vi kan sige er, at vi forventer, at Arla klarer sig relativt godt i forhold til konkurrenterne i et indeks 103-105. Med udgangspunkt i de stærke brands og den effektive drift er Arla godt rustet.

	FORVENTNINGER TIL 2014	OPNÅET 2014	FORVENTNINGER TIL 2015
 ARLA- INDTJENING	43,5-45,0 EUR cent/kg	41,7 EUR cent/kg	103-105 Peer-gruppe index
 MÆLKEMÆNGDE	13,0 mia. kg	13,4 mia. kg	14,0 mia. kg
 OMSÆTNING	10,6 mia. EUR	10,6 mia. EUR	—
 REVENUE GROWTH	7,5%	7,5%	3-5% Mængdedrevet omsætningsstigning
 RESULTAT	3,0%	3,0%	3,0-3,2%
 GEARING	3,0-3,4	3,7	3,2-3,4

FINANSIEL CASE

Fokuseret kerneforretning

Arla har i løbet af de seneste ti år arbejdet på at trimme forretningen og skærpe fokus på vores kerneforretning: fremstilling af mejeriprodukter. Vi har frasolgt aktier og ejerskab i virksomheder med andre nøglekompetencer og har i stedet investeret i det vækstpotentiale, som mejeribranchen byder på.

I 2014 har vi frasolgt emballagevirksomheden Danapak Flexibles og frugtingrediensvirksomheden Dairy Fruit. Arla er fortsat en stor kunde hos begge virksomheder, og vores samarbejde fortsætter i en ny form til gavn for begge virksomheder, som får mulighed for at øge fokus på deres respektive forretningsmodeller.

OPKØB ØGER POSITIONERINGEN PÅ VÆKST- OG KERNEMARKEDER

Arla arbejder fortsat på at styrke kerneforretningen gennem opkøb og samarbejde, som øger vores salgsmuligheder. Vi har i 2014 styrket vores tilstedeværelse på strategisk vigtige vækstmarkeder og produktionen på vores kernemarkeder.

Siden 1986 har Arla haft et stærkt joint venture-samarbejde med brasilianske Vigor, som er et af de største mejerier på dette vigtige vækstmarked. Samarbejdet blev styrket yderligere i september, hvor vi opkøbte otte procent af aktiekapitalen og trådte ind i mejeriets bestyrelse. Vi solgte samtidig vores andel i joint venturet Dan Vigor til Vigor. Brasilien er verdens fjerdestørste marked for mejeriprodukter, og med en hurtigt voksende middelklasse og en befolkning på mere end 200 millioner er potentialet stort. Vores medejerskab og samarbejde med Vigor giver os adgang til et af Sydamerikas mest effektive distributionsnetværk, hvilket gør det lettere at få

de globale brands Arla®, Lurpak® og Castello® ud til flere forbrugere.

Vi har øget vores salgsmuligheder med opkøbet af Falbygdens Ost i Sverige, som køber, lagrer og udskærer ost med henblik på videresalg. Opkøbet er i tråd med Arlas strategi om at booste salget af forædlede produkter og realisere synergierne i to virksomheder, som supplerer hinanden godt. Med opkøbet af Falbygdens Ost byder vi velkommen til cirka 100 nye medarbejdere og får adgang til ny ekspertise og effektive salgskanaler på markedet for specialoste. Falbygdens Ost får til gengæld gavn af Arlas erfaring og kompetencer inden for innovation, produktion og markedsføring. Formålet med samarbejdet er primært at fremme passionen og interessen for specialoste i de nordiske lande. Opkøbet afventer godkendelse af konkurrencemyndigheder.

EN FORRETNINGSSTRUKTUR, SOM GARANTERER EN AFSÆTNINGSKANAL FOR VORES EJERES MÆLK

Frasalget af virksomheder uden for kerneforretningen kombineret med fortsatte investeringer i mejerivirksomheder giver os en fokuseret forretningsstruktur, et stærkt vækstpotentiale og i sidste ende en solid platform, hvorfra vi kan sælge vores ejeres mælk til den højest mulige pris.



Koncern- regnskab

Koncernregnskabet i denne årsrapport er udarbejdet i overensstemmelse med de internationale regnskabsstandarder (IFRS) udstedt af IASB (International Accounting Standards Board) og godkendt af EU. Koncernregnskabet blev godkendt til offentliggørelse af selskabets bestyrelse den 17. februar 2015 og fremlagt til godkendelse af repræsentantskabet den 25. februar 2015.

Koncernregnskabet præsenteres i EUR. Da dette er første gang, EUR anvendes, er sammenlignings-tallene for balancen pr. 1. januar 2013 medtaget. Yderligere har selskabet pr. 1. januar 2014 implementeret standarder og fortolkninger, der er gældende fra 2014 herunder IFRS 10-12. Implementeringen har ikke påvirket indregning og måling væsentligt.

Noter og regnskabspraksis er opdelt i sektioner, der beskriver de forskellige dele af regnskabet. Sektionerne omfatter anvendt regnskabspraksis, skøn og usikkerheder, hvor det er relevant, samt talspecifikationer og kommentarer til tallene. Anvendt regnskabspraksis, konsolidering og valutaomregning – er beskrevet i note 6.





PRIMÆRE OPGØRELSE

Konsolideret resultatopgørelse	62
Konsolideret totalindkomstopgørelse	63
Konsolideret balance	64
Konsolideret egenkapitalopgørelse	66
Konsolideret pengestrømsopgørelse	68

NOTER

Note 1 Primær drift	70
1.1 Omsætning ¹⁾	70
1.2 Omkostninger ¹⁾	72
1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger ¹⁾	74

Note 2 Arbejdskapital	75
2.1 Primær arbejdskapital ^{1), 2)}	75
2.2 Varebeholdninger ^{1), 2)}	76
2.3 Tilgodehavender fra salg ^{1), 2)}	76

Note 3 Øvrige driftsaktiver og driftsmæssige forpligtelser	77
3.1 Immaterielle aktiver ¹⁾	77
3.2 Værdiforringelsestest ^{1), 2)}	79
3.3 Materielle aktiver ^{1), 2)}	80
3.4 Joint ventures og associerede virksomheder ^{1), 2)}	82
3.5 Hensatte forpligtelser ^{1), 2)}	84

Note 4 Køb og salg af virksomheder og aktiviteter	85
4.1 Virksomhedssammenslutninger ^{1), 2)}	85
4.2 Aktiver bestemt for salg ¹⁾	86

Note 5 Finansielle forhold	88
5.1 Finansielle indtægter og omkostninger ¹⁾	88
5.2 Nettorentebærende gæld ¹⁾	89
5.3 Finansielle risici	95
5.4 Afledte finansielle instrumenter ¹⁾	102
5.5 Oplysninger om finansielle instrumenter	103
5.6 Overførsel af finansielle aktiver	104
5.7 Pensionsforpligtelser ^{1), 2)}	105

Note 6 Øvrige forhold	108
6.1 Skat ^{1), 2)}	108
6.2 Honorarer til revisorer	110
6.3 Aflønning af ledelsen og ledelsestransaktioner	110
6.4 Kontraktlige forpligtelser ²⁾	111
6.5 Begivenheder efter balancedagen	111
6.6 Anvendt regnskabspraksis og fremtidige standarder ¹⁾	112
Koncernoversigt	114

Påtegninger	
Den uafhængige revisors påtegning	117
Ledelsespåtegningen	118

Hoved- og nøgletal	120
---------------------------	-----

1) Regnskabspraksis

2) Usikkerheder og skøn

Konsolideret resultatopgørelse 1. januar–31. december

Resultatet tegner sig for 3,0 procent af omsætningen, hvilket er i tråd med koncernens mål. Omsætningen for 2014 udgjorde i alt EUR 10,6 mia. mod EUR 9,9 mia. i 2013, hvilket er en stigning på 7,5 procent. Stigningen i omsætningen er primært drevet af en sund organisk vækst på 6,7 procent. Produktionsomkostninger, salgs- og distributionsomkostninger og administrationsomkostninger er steget med i alt 8,5 procent, hvilket er mere end omsætningsstigningen på 7,5 procent. Hovedårsagen er den stigende mælkepris, som i gennemsnit har været 1,7 procent højere end i 2013. Aconto mælkeprisen fastsættes med henblik på et overskud på omkring tre procent af omsætningen.

(EUR mio.)	NOTE	2014	2013
Omsætning	1.1	10.614	9.870
Produktionsomkostninger	1.2	-8.395	-7.587
Bruttoresultat		2.219	2.283
Salgs- og distributionsomkostninger	1.2	-1.454	-1.466
Administrationsomkostninger	1.2	-468	-456
Øvrige driftsindtægter og -omkostninger	1.3	14	45
Andel af resultat efter skat i joint ventures og associerede virksomheder	3.4	57	19
EBIT (resultat før renter og skat)		368	425
Specifikation:			
EBITDA (resultat før renter, skat og afskrivninger)		681	737
Af- og nedskrivninger	1.2	-313	-312
EBIT (resultat før renter og skat)		368	425
Finansielle indtægter og omkostninger	5.1	-30	-88
EBIT (resultat før renter og skat)		338	337
Skat	6.1	-18	-37
Periodens resultat		320	300
Minoritetsinteresser		-6	-5
Andelshavere i Arla Foods amba		314	295

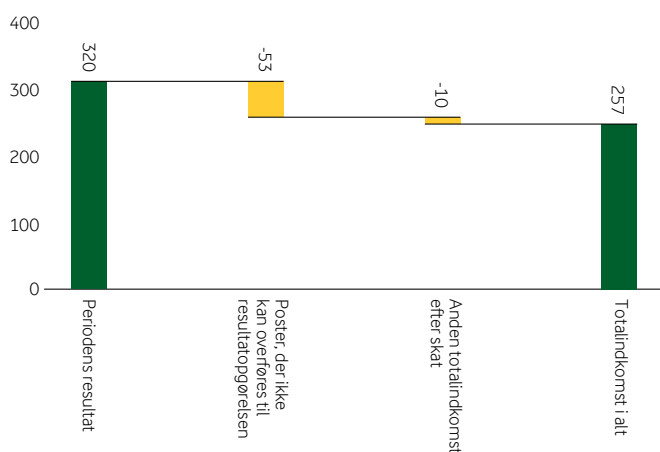
3,0%

Konsolideret egenkapitalopgørelse 1. januar–31. december

Totalindkomsten viser periodens resultat og bevægelser på egenkapitalen, der ikke er transaktioner med ejere, f.eks. aktuarmæssige bevægelser på ydelsesbaserede pensionsordninger og ændringer i værdien af sikringsinstrumenter. Mælkeprisen påvirkes kun af periodens resultat og ikke af ændringer i anden totalindkomst.

(EUR mio.)	NOTE	2014	2013
Periodens resultat		320	300
Anden totalindkomst			
Poster, der ikke kan overføres til resultatopgørelsen:			
Aktuarmæssige gevinster/(tab) på ydelsesbaserede pensionsordninger mv.	5.7	-65	22
Skat af aktuarmæssige gevinster/(tab) på ydelsesbaserede pensionsordninger		12	-6
Poster, der efterfølgende kan overføres til resultatopgørelsen:			
Periodens udskudte gevinster/(tab) af sikringsinstrumenter	5.4.a	-80	9
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til øvrige driftsindtægter og -omkostninger	5.4.a	-25	12
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til finansielle poster	5.4.a	20	25
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter overført til produktionsomkostninger	5.4.a	-1	-2
Periodens værdireguleringer af finansielle aktiver klassificeret som bestemt for salg		3	5
Valutakursreguleringer vedr. udenlandske virksomheder		67	-7
Skat af poster, som kan overføres til resultatet		6	-7
Anden totalindkomst efter skat		-63	51
Totalindkomst i alt		257	351
Fordelt som følger:			
Andelshavere i Arla Foods amba		249	348
Minoritetsinteresser		8	3
I alt		257	351

ANDEN TOTALINDKOMST (EUR mio.)

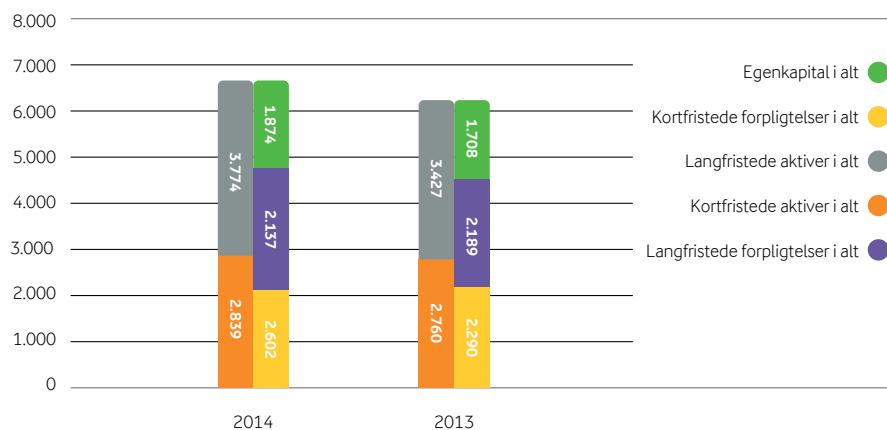


Konsolideret balance 31. december

Balancens sammensætning er på niveau med andre virksomheder inden for mejeribranchen. Langfristede aktiver er hovedsageligt finansieret af egenkapitalen og langfristede forpligtelser. Kortfristede aktiver overstiger kortfristede forpligtelser, hvilket overordnet set er tegn på en sund likviditet.

(EUR mio.)	NOTE	2014	2013	1/1 2013
AKTIVER				
Langfristede aktiver				
Immaterielle aktiver	3.1	791	746	729
Materielle aktiver	3.3	2.399	2.259	2.097
Kapitalandele i associerede virksomheder	3.4	432	262	257
Kapitalandele i joint ventures	3.4	55	53	59
Udskudt skat	6.1	72	57	58
Øvrige langfristede aktiver		25	50	73
Langfristede aktiver i alt		3.774	3.427	3.273
Kortfristede aktiver				
Varebeholdninger	2.1	988	1.014	809
Tilgodehavender fra salg	2.1	917	906	901
Afledte finansielle instrumenter		30	28	34
Aktuel skat		5	4	11
Tilgodehavende for ikke-betalte egenkapitalinstrumenter		1	15	-
Øvrige tilgodehavender	3.4	249	156	115
Værdipapirer	5.5	560	534	539
Likvider		81	76	98
Kortfristede aktiver i alt ekskl. aktiver bestemt for salg		2.831	2.733	2.507
Aktiver bestemt for salg	4.2	8	27	48
Kortfristede aktiver i alt		2.839	2.760	2.555
AKTIVER I ALT		6.613	6.187	5.828

BALANCE OPDELT PÅ HOVEDPOSTER (EUR mio.)



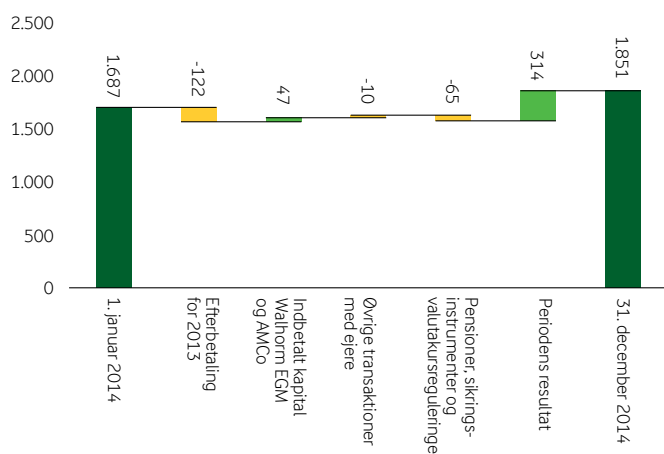
(EUR mio.)	NOTE	2014	2013	1/1 2013
PASSIVER				
Egenkapital				
Egenkapital ekskl. foreslået efterbetaling til ejere		1.747	1.566	1.293
Foreslået efterbetaling til ejere		104	121	149
Egenkapital tilhørende moderselskabets ejere		1.851	1.687	1.442
Minoritetsinteresser		23	21	22
Egenkapital i alt		1.874	1.708	1.464
FORPLIGTELSE				
Langfristede forpligtelser				
Pensionsforpligtelser	5.7	376	348	420
Hensatte forpligtelser	3.5	8	9	10
Udskudt skat	6.1	46	36	13
Lån	5.2	1.702	1.789	1.596
Øvrige langfristede forpligtelser	5.2	5	7	10
Langfristede forpligtelser i alt		2.137	2.189	2.049
Kortfristede forpligtelser				
Lån	5.2	1.130	885	974
Leverandørgæld	2.1	977	1.014	920
Hensatte forpligtelser	3.5	19	42	25
Afledte finansielle instrumenter		206	83	116
Aktuel skat		9	11	4
Øvrige kortfristede forpligtelser	3.4	261	255	270
Kortfristede forpligtelser i alt ekskl. forpligtelser vedr. aktiver bestemt for salg		2.602	2.290	2.309
Forpligtelser vedr. aktiver bestemt for salg	4.2	-	-	6
Kortfristede forpligtelser i alt		2.602	2.290	2.315
Passiver i alt		4.739	4.479	4.364
PASSIVER I ALT		6.613	6.187	5.828

Konsolideret egenkapitalopgørelse 1. januar–31. december

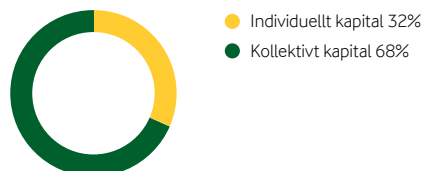
Den konsoliderede egenkapitalopgørelse viser udviklingen i nettoaktiver, dvs. koncernens aktiver minus passiver. Egenkapitalen har været påvirket af efterbetalingen vedrørende 2013, som blev udbetalt i marts 2014, og af årets resultat. Derudover indregnes poster i anden totalindkomst – ændringer i sikringsinstrumenter og pensionsordninger defineret som ydelsesbaserede ordninger – i egenkapitalen.

(EUR mio.)	KAPTALKONTO	LEVERANCEBASEDE EREBEVISER	INDSKUDSKAPITAL	HENLÆGGELSE TIL SÆRLIGE FORMÅL	RESERVE FOR VÆRDIREGULERING AF SIKRINGSINSTRUMENTER	RESERVE VEDR. AKTIVER DISPONIBLE FOR SALG	RESERVE FOR VALUTAKURSREGULERINGER	FORESLÅET EFTERBETALING TIL EJERE	ALT	MINORITETSINTERESSER	EGENKAPITAL I ALT
Egenkapital 1. januar 2014	924	107	323	261	-45	2	-6	121	1.687	21	1.708
Periodens resultat			39	171				104	314	6	320
Anden totalindkomst	-42				-86	3	60		-65	2	-63
Totalindkomst i alt	-42	-	39	171	-86	3	60	104	249	8	257
Kapital udstedt til nye ejere	23		24						47		47
Betalinger til ejere		-6	-4						-10		-10
Udbytte til minoritetsaktionærer									0	-6	-6
Efterbetaling til ejere								-122	-122		-122
Valutakursreguleringer	-4	-2	5					1	0		0
Transaktioner med ejere i alt	19	-8	25	-	-	-	-	-121	-85	-6	-91
Egenkapital 31. december 2014	901	99	387	432	-131	5	54	104	1.851	23	1.874
Egenkapital 1. januar 2013 (DKK mio.)	6.894	835	1.628	969	-673	-19	9	1.112	10.755	163	10.918
Egenkapital 1. januar 2013 (EUR mio.) (kurs 7,4604)	924	112	218	130	-90	-2	1	149	1.442	22	1.464
Periodens resultat			43	131				121	295	5	300
Anden totalindkomst	11				45	4	-7		53	-2	51
Totalindkomst i alt	11	-	43	131	45	4	-7	121	348	3	351
Kapital udstedt til nye ejere	5		67						72		72
Betalinger til ejere		-4	-3						-7		-7
Udbytte til minoritetsaktionærer									0	-5	-5
Køb af minoritetsinteresser	-19								-19	1	-18
Salg af minoritetsinteresser	-1								-1	1	0
Efterbetaling til ejere								-151	-151		-151
Valutakursreguleringer	4	-1	-2					2	3	-1	2
Transaktioner med ejere i alt	-11	-5	62	-	-	-	-	-149	-103	-4	-107
Egenkapital 31. december 2013	924	107	323	261	-45	2	-6	121	1.687	21	1.708
Resultatdisponering (EUR mio.)									2014		2013
Periodens resultat									320		300
Minoritetsinteresser									-6		-5
Arla Foods amba's andel af periodens resultat									314		295
Foreslået resultatdisponering:											
Efterbetaling for mælk									101		119
Rente af indskudskapital									3		2
Efterbetaling i alt									104		121
Overført til egenkapital:											
Henlæggelse til særlige formål									171		131
Indskudskapital									39		43
Overført til egenkapital i alt									210		174
Resultatdisponering i alt									314		295

UDVIKLING I EGENKAPITAL TILHØRENDE ARLA (EUR mio.)



INDIVIDUELT/KOLLEKTIVT KAPITAL 2014


 Regnskabskommentarer

Pr. 31. december 2014 udgjorde egenkapitalen EUR 1.874 mio., hvilket er en fremgang på EUR 166 mio. i forhold til 31. december 2013. 32 procent af den samlede egenkapital er individuel kapital. Soliditeten målt som egenkapital i forhold til balancesummen var 28 procent sammenlignet med 28 procent sidste år. Efterbetaling for 2013 blev udbetalt fra egenkapitalen i marts 2014. Betalingen, som omfattede renter på indbetalt kapital, udgjorde EUR 122 mio. efter valutakursreguleringer. Derudover blev der udbetalt EUR 10 mio. til ejere, som havde besluttet at forlade virksomheden. Walhorn EGM blev andelshaver 1. august 2014 og bidrog med EUR 23 mio. på kapitalkontoen og EUR 12 mio. i indskudskapital. Ejere, der begyndte at levere mælk i 2014 som en del af AMCo-fusionen i 2013, har indbetalt EUR 12 mio. i indskudskapital. Desuden er der overført EUR 17 mio. fra resultatdisponeringen til henlæggelser til særlige formål som beskrevet i fusionsaftalen med AMCo. Andre justeringer kan primært tilskrives værdiregulering af sikringsinstrumenter vedrørende valuta- og renterisici. Derudover er der et aktuariemæssigt tab på pensionsforpligtelser på EUR 65 mio., som primært skyldes en faldende diskonteringsfaktor for de britiske og svenske forpligtelser.

Egenkapitalkonti

Arla Foods' egenkapital er opdelt i individuel kapital (leverancebaserede ejerbeviser og indskudskapital), der kan fordeles på de enkelte ejere og i fælles kapital (kapitalkonto og den vedtægtsbestemte henlæggelse til særlige formål). Herudover indgår også en række regnskabstekniske konti, der føres i henhold til lovgivningen. Efterbetaling for året vises som en særskilt post under egenkapitalen.

Fælles kapital

Kapitalkonto, omfatter koncernens ikke-fordelte egenkapital, som ikke er allokateret til andre specifikke egenkapitalkonti. Denne konto anvendes til regnskabstekniske poster såsom bevægelser i aktuariemæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger, påvirkninger ved køb og salg af minoritetsinteresser i datterselskaber og valutakursdifferencer i koncernens egenkapitalinstrumenter. Endvidere er kontoen påvirket af aftalte bidrag fra nye

medlemsvirksomheder. I forbindelse med Walhorn EGM's indtræden som medlemsvirksomhed pr. 1. august 2014 blev der tilført EUR 23 mio. til kapitalkontoen. Henlæggelser til særlige formål kan efter forslag fra bestyrelsen anvendes af repræsentantskabet til fuld eller delvis udligning af væsentlige, ekstraordinære tab eller nedskrivninger, jf. vedtægternes § 19, stk. 3. Beløb tilføjet fra resultatdisponeringen udgør EUR 171 mio. (sammenlignet med EUR 131 mio. i 2013), inklusive EUR 17 mio. overført som en del af resultatdisponeringen som beskrevet i fusionsaftalen med AMCo.

Individuel kapital

Leverancebaserede ejerbeviser oprettet i henhold til vedtægternes § 19, stk. 1 (ii) og tilhørende bestemmelser. Konsolidering på denne konto er stoppet fra 2010. Indskudskapital, der blev etableret i henhold til vedtægternes § 19, stk. 1 (iii) og tilhørende bestemmelse. Efterbetaling til ejere indregnes separat under egenkapital, indtil de udbetales til ejerne. Beløb overført til indskudskapital fra resultatdisponeringen udgør EUR 39 mio. (sammenlignet med EUR 43 mio. i 2013). Derudover er der udstedt EUR 12 mio. i forbindelse med Walhorn EGM-transaktionen, og yderligere EUR 12 mio. er blevet indbetalt som aftalt i fusionsaftalen med AMCo. Beløb, der konsolideres som indskudskapital ved den årlige resultatdisponering, forrentes med CIBOR + 1,5 procent. Beløb, som overføres til indskudskapital i forbindelse med fusioner, forrentes ikke. Renter udbetales sammen med efterbetalinger. Renter for 2014 udgør EUR 3 mio. sammenlignet med EUR 2 mio. i 2013. Den enkelte ejers indestående på et leverancebaseret ejerbevis og indskudskapital kan udbetales over tre år efter ophør af medlemskab af Arla Foods amba i overensstemmelse med bestemmelserne i regulativet med forbehold af godkendelse fra repræsentantskabet. I 2014 blev der udbetalt et nettobeløb på EUR 10 mio. til andelshavere, som havde besluttet at forlade virksomheden. Det forventes, at der vil blive udbetalt EUR 13 i 2015. Indestående på individuelle konti er anført i den valuta, som er relevant for det land, hvori andelshaverne er registreret. Valutakursreguleringer beregnes årligt, og beløbet overføres derefter til kapitalkontoen. Foreslået efterbetaling udgør

EUR 104 mio., hvoraf renter på indskudskapital beløber sig til EUR 3 mio. I marts 2014 blev det besluttet at udbetale EUR 122 mio. i efterbetaling og renter på indskudskapital i forbindelse med resultatdisponeringen for 2013.

Andre egenkapitalkonti

Reserve for regnskabsmæssig sikring omfatter dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, som er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme, og hvor den sikrede transaktion endnu ikke er realiseret. Reserve for valutakursregulering omfatter kursdifferencer opstået ved omregning af regnskaber for udenlandske virksomheder, herunder kursreguleringer vedrørende aktiver og passiver, som udgør en del af koncernens nettoinvestering, samt kursreguleringer vedrørende sikringstransaktioner, som kurssikrer koncernens nettoinvestering.

Ikke-forringelsesklausul

Ifølge vedtægterne kan der ikke ske udbetalinger til ejere fra Arla Foods amba, som forringer summen af virksomhedens kapitalkonto og øvrige egenkapitalkonti ført i henhold til lovgivningen og IFRS. Ikke-forringelsesklausulen vurderes på baggrund af Arla-koncernens seneste årsrapport aflagt i henhold til IFRS. Individuelle konti, henlæggelser til særlige formål og foreslået efterbetaling til ejere er ikke omfattet af ikke-forringelsesklausulen.

Minoritetsinteresser

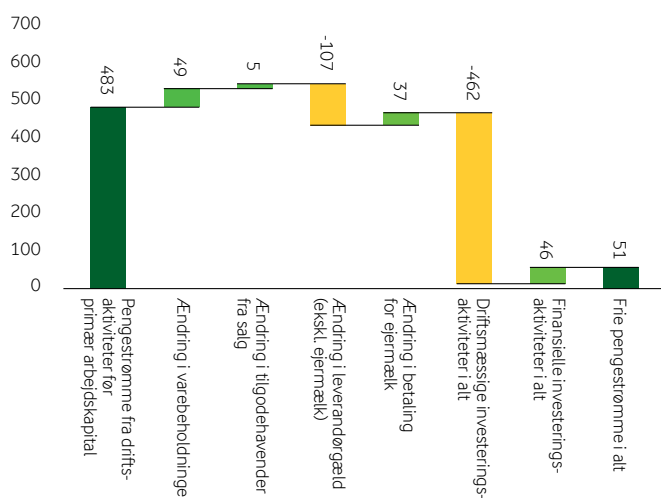
Datterselskabernes poster indregnes fuldt ud i koncernregnskabet. Minoritetsinteressers andel af årets resultat og af egenkapitalen i datterselskaber, som ikke er 100 procent ejet, indregnes som en del af henholdsvis koncernens resultater og egenkapitalen men vises særskilt. Minoritetsinteresser måles ved første indregning enten til dagsværdien af ejerandelen eller til den forholdsmæssige andel af dagsværdien af de erhvervede virksomheders identificerede aktiver, passiver og eventuelforpligtelser. Målingsmetoden for minoritetsinteresser vælges ud fra den enkelte transaktion og oplyses i noten vedrørende virksomhedssammenlægninger.

Konsolideret pengestrømsopgørelse 1. januar–31. december

Hver virksomheds succes, vækst og overlevelse afhænger af evnen til at generere eller på anden måde skaffe likvide midler. Det, som gør, at Arla kan overleve, er de likvide ressourcer, ikke overskud, som blot er én indikator for økonomisk performance. Vores ejere ønsker efterbetaling, leverandører og långivere forventer betalinger og tilbagebetalinger, medarbejdere får løn for deres serviceydelser, og skattemyndighederne har et lovmæssigt krav på skatteindbetalinger. En pengestrømsopgørelse er således en vigtig del af virksomhedens rapportering.

(EUR mio.)	NOTE	2014	2013
Pengestrømme fra driftsaktiviteter:			
EBITDA		681	737
Andel af resultat i joint ventures og associerede virksomheder	3.4	-57	-19
Ændring i primær arbejdskapital	2.1	-16	-130
Ændring i anden arbejdskapital		-75	-146
Øvrige driftsposter uden likviditetsvirkning		-2	-28
Udbytte modtaget, joint ventures og associerede virksomheder		7	2
Betalte renter		-72	-63
Modtagne renter		3	5
Betalt skat	6.1	-2	-16
Pengestrømme fra driftsaktiviteter i alt		467	342
Investering i immaterielle aktiver	3.1	-33	-34
Investering i materielle aktiver	3.3	-429	-505
Salg af materielle aktiver	3.3	0	46
Driftsmæssige investeringsaktiviteter i alt		-462	-493
Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter		5	-151
Investering i finansielle aktiver		0	0
Salg af finansielle aktiver		14	23
Køb af virksomheder		15	0
Salg af virksomheder		17	0
Finansielle investeringsaktiviteter i alt		46	23
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter i alt		-416	-470
Frie pengestrømme i alt		51	-128
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter:			
Efterbetaling vedr. foregående regnskabsår		-122	-151
Indbetalt fra nye ejere		12	53
Udbetalt fra egenkapital vedr. udtrådte andelshavere		-10	-7
Lån optaget, netto	5.2	88	161
Ændring i kortfristede forpligtelser		-35	43
Nettoændring i omsættelige værdipapirer		18	11
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter i alt		-49	110
Nettopengestrømme		2	-18
Likvider 1. januar		76	98
Valutakursreguleringer af likvide beholdninger		3	-4
Likvider 31. december		81	76

SPECIFIKATION AF FRIE PENGESTRØMME I ALT (EUR mio.)



Anvendt regnskabspraksis

Den konsoliderede pengestrømsopgørelse præsenteres efter den indirekte metode, hvor pengestrømme fra driftsaktivitet bestemmes ved at EBITDA for poster uden likviditetsvirkning som f.eks. resultater i joint ventures og associerede virksomheder samt bevægelser på arbejdskapitalen i perioden.



Regnskabskommentarer

Pengestrømme fra driftsaktiviteter udgjorde EUR 467 mio. i 2014 mod EUR 342 mio. i 2013. Ændringen i pengestrømme fra driftsaktiviteter udgjorde en stigning på EUR 125 mio., som primært kan tilskrives en stigning i den primære arbejdskapital. Arbejdet med at reducere arbejdskapitalen resulterer i fortsatte forbedringer af likviditeten. Vækst øger imidlertid arbejdskapitalen, og den samlede nettoarbejdskapital, primært varebeholdninger, er steget i perioden.

Pengestrømme fra investeringsaktiviteter udgjorde EUR -416 mio. mod EUR -470 mio. i 2013. De vigtigste investeringer i 2014 vedrører anlæg i Arinco (DK),

AFI's anlæg i Videbæk (DK), Falkenberg (SE), Pronsfeld (GE) og færdiggørelsen af mejeriet i Aylesbury (UK). Frie pengestrømme udgjorde EUR 51 mio. i første halvår af 2014 mod EUR -128 mio. i 2013. Disse beregnes som pengestrømme fra driftsaktiviteter fratrukket pengestrømme fra investeringsaktiviteter.

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter udgjorde EUR -49 mio., som hovedsageligt er påvirket af efterbetalingen og udstedelsen af nye obligationer.

Likvider udgjorde EUR 81 mio. mod EUR 76 mio. i slutningen af 2013.

Note 1 Driftsresultat

Denne notesektion fokuserer på koncernens performance – stigende aktivitet viser sig i omsætningen, og effektivitet er stadig en prioritet, som påvirker omkostningsniveauet. 2014 startede godt for Arla, men hen over sommeren begyndte markedspriserne at falde. Omsætningsvæksten på 7,5 procent var primært opnået ved organisk vækst. Fusionen med EGM Walhorn pr. 1. august medførte en stigning i omsætningen på EUR 85 mio. Arlas organiske vækst var især drevet af vækst på ikke-kernemarkeder og prisstigninger på verdensmarkedet i begyndelsen af året. Omkostningerne har været holdt under kontrol, hvilket har skabt øget indtjening, som viser sig i en Arlaintjening på 41,7 EUR-cent mod 41,0 EUR-cent pr. kg ejermælk i 2013.

NOTE 1.1 OMSÆTNING

Anvendt regnskabspraksis

Omsætning fra salg af mælkeprodukter og andre fødevarerprodukter indregnes i resultatopgørelsen, når levering og risikoen for produkterne er overgået til køber, og omsætningsbeløbet kan opgøres pålideligt og forventes modtaget.

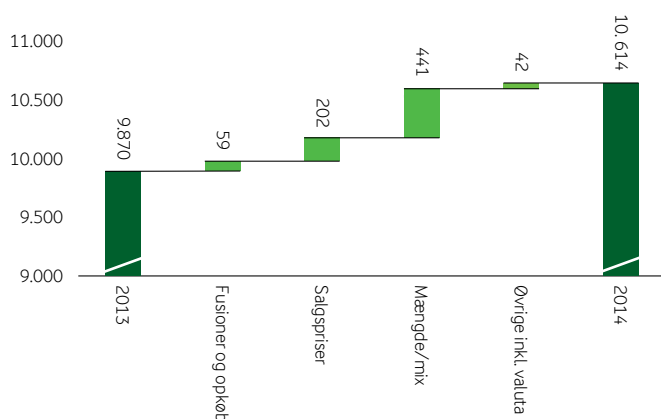
Omsætningen omfatter faktureret salg for året med fradrag af salgsrabatter, kontanrabatter, moms og afgifter.

Omsætningen pr. forretningsområde/geografisk marked og produktkategori er baseret på koncernens interne regnskabsaflæggelse.

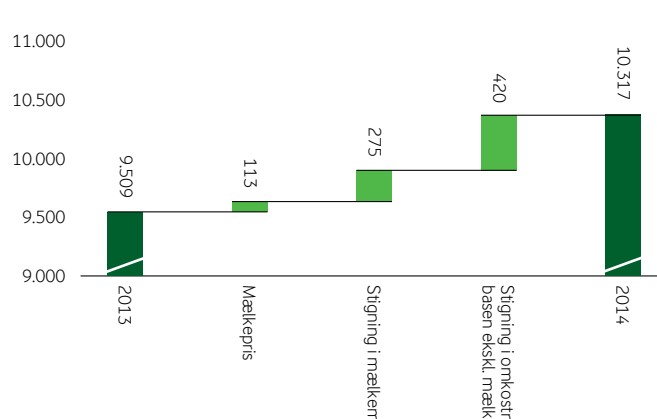
Note 1.1.a Omsætning fordelt på forretningsområde/marked (EUR mio.)

	2014		2013
	ORGANISK VÆKST	OMSÆTNING	OMSÆTNING
Consumer United Kingdom ¹	4,3%	2.828	2.577
Consumer Sweden ¹	2,6%	1.516	1.554
Consumer Finland ¹	-2,1%	352	359
Consumer Denmark ¹	8,6%	957	881
Consumer Central Europe ¹	10,8%	1.990	1.776
Consumer International – Rusland ²	7,7%	107	115
Consumer International – Mellemøsten & Afrika ²	19,8%	534	447
Consumer International – Kina & TPM ²	22,8%	198	161
Consumer International – Værdimarkeder ³	7,6%	598	562
Consumer International i alt	13,8%	1.437	1.285
Arla Foods Ingredients ²	6,4%	340	321
Global categories and Operations – trading ⁴	n/a	983	900
Øvrige ⁴	n/a	211	217
Omsætning i alt	6,7%	10.614	9.870
1) Kernemarkeder	5,9%	7.643	7.147
2) Vækstmarkeder og Arla Foods Ingredients	14,8%	1.179	1.044
3) Værdimarkeder	7,6%	598	562
4) Industriprodukter og øvrige	n/a	1.194	1.117

UDVIKLING I OMSÆTNING (EUR mio.)

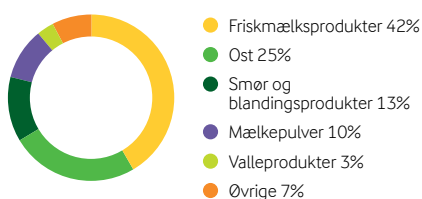


UDVIKLING I OMKOSTNINGER (EUR mio.)

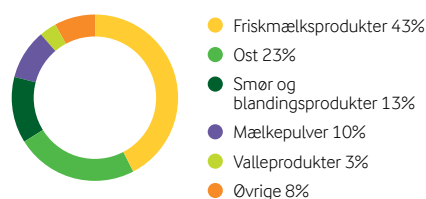


Note 1.1.b Omsætning fordelt på produktkategori

OMSÆTNING FORDELT PÅ PRODUKTKATEGORI, 2014



OMSÆTNING FORDELT PÅ PRODUKTKATEGORI, 2013



Regnskabskommentarer

Omsætningen er steget betydeligt primært som følge af organisk vækst på såvel kernemarkeder som vækstmarkeder. Fusionen med EGM Walthorn har øget omsætningen med EUR 85 mio.

Kernemarkeder i alt viser en organisk vækst på 5,9 procent, som primært relaterer sig til prisstigninger, mens vækstmarkeder, herunder

Arla Foods Ingredients, i alt viser en organisk vækst på 14,8 procent og nu udgør 11,1 procent af den samlede omsætning. Især Mellemøsten viste høje vækstrater i 2014. Det russiske marked var negativt påvirket af embargoen, der blev indført i august 2014.

Den største kategori er friskmælksprodukter (FDP), som hovedsageligt sælges på kernemarkeder. Kategorien tegner sig for næsten halvdelen af den samlede omsætning. FDP omfatter mælk, fløde,

madlavningsingredienser, UHT og yoghurt. Salget af ost udgør 25 procent af den samlede omsætning og omfatter gul ost, primært på kernemarkeder, og andre ostekategorier verden over – flødeost, hvid ost og skimmelost. Den organiske vækst på dette område er begrænset. Der ses betydelig vækst inden for mælkepulverkategorien, som med ca. 10 procent af den samlede omsætning dog kun udgør en relativt lille del af forretningen.

NOTE 1.2 Omkostninger**Anvendt regnskabspraksis****Produktionsomkostninger**

Produktionsomkostninger omfatter varekøb (herunder indkøb af mælk fra andelshaverne) og direkte og indirekte omkostninger (herunder af- og nedskrivninger på produktionsanlæg mv. (hovedsagelig mejerier) samt lønomkostninger) forbundet med årets omsætning. Indkøb af mælk fra andelshaverne indregnes med acontopriserne for regnskabsperioden og indeholder således ikke efterbetaling, der klassificeres som udbytte til ejere og indregnes direkte under egenkapitalen.

Salgs- og distributionsomkostninger

Omkostninger afholdt til salg og distribution af varer solgt i løbet af året og til salgskampagner mv. i løbet af året indregnes som salgs- og distributionsomkostninger. Omkostninger til salgspersonale, nedskrivninger på tilgodehavender, omkostninger til sponsorater, reklame og udstillinger samt af- og nedskrivninger indregnes ligeledes som salgs- og distributionsomkostninger.

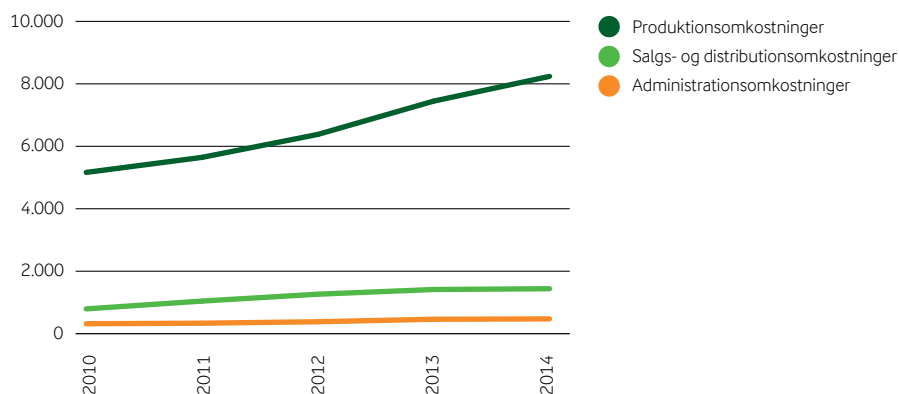
Administrationsomkostninger

Administrationsomkostninger omfatter omkostninger afholdt i løbet af året til ledelse og administration, herunder omkostninger til administrativt personale, kontorlokaler og kontoromkostninger samt afskrivninger og nedskrivninger.

Note 1.2.a Omkostninger i alt

(EUR mio.)

	2014	2013
Produktionsomkostninger	-8.395	-7.587
Salgs- og distributionsomkostninger	-1.454	-1.466
Administrationsomkostninger	-468	-456
I alt	-10.317	-9.509
heraf:		
Omkostninger til rå mælk	-5.165	-4.778
Personaleomkostninger	-1.156	-1.118
Af- og nedskrivninger	-313	-312
Øvrige omkostninger	-3.683	-3.301
I alt	-10.317	-9.509

**UDVIKLING I FUNKTIONSOPEDELTE
OMKOSTNINGER (EUR mio.)**

Regnskabskommentarer

Produktionsomkostninger, salgs- og distributionsomkostninger og administrationsomkostninger er steget med i alt 8,5 procent, hvilket er mere end omsætningsstigningen på 7,5 procent. Hovedårsagen er den øgede mængde mælk. A'conto mælkeprisen fastsættes med henblik på at nå et overskud på tre procent af omsætningen.

Fokus er på at holde omkostninger nede for at kunne betale den højest mulige mælkepris til ejerne via a'conto mælkeprisen og efterbetalingen. De variable omkostninger er generelt steget på grund af øgede aktiviteter, mens de faste omkostninger er steget forholdsmæssigt i mindre grad. Omkostningerne pr. kg behandlet mælk er således faldet som følge af stordriftsfordele.

Den samlede indvejning af rå mælk er steget med 709 mio. kg mælk, som hovedsageligt leveres af vores ejere. Afholdte forsknings- og udviklingsomkostninger udgør EUR 39 millioner (2013: EUR 37 millioner)

Note 1.2.b Omkostninger til rå mælk

	2014		2013	
	INDVEJET I MIO. KG.	(EUR mio.)	INDVEJET I MIO. KG.	(EUR mio.)
Ejermælk	11.737	-4.559	9.474	-3.607
Anden mælk	1.648	-606	3.202	-1.171
I alt	13.385	-5.165	12.676	-4.778
Gns. omkostninger pr. kg mælk (eurocent)		-38,59		-37,69

Note 1.2.c Personalemkostninger (EUR mio.)

	2014	2013
Lønninger og vederlag	-982	-945
Pensioner – bidragsbaserede pensionsordninger	-64	-63
Pensioner – ydelsesbaserede pensionsordninger	-2	-5
Øvrige omkostninger til social sikring	-108	-104
Personalemkostninger i alt	-1.156	-1.118
Personalemkostninger vedrører:		
Produktionsomkostninger	-641	-604
Salgs- og distributionsomkostninger	-344	-332
Administrationsomkostninger	-161	-182
Personalemkostninger indregnet under varebeholdninger eller langfristede aktiver	-10	0
Personalemkostninger i alt	-1.156	-1.118
Gns. personaleomkostninger pr.kg. mælk (eurocent)	-8,64	-8,82
Gns. antal medarbejdere, fuldtid	19.155	19.577

Note 1.2.d Af- og nedskrivninger (miljoner EUR)

	2014	2013
Afskrivninger, immaterielle aktiver	-31	-30
Afskrivninger, materielle aktiver	-282	-264
Nedskrivninger, materielle aktiver	-	-18
Af- og nedskrivninger i alt	-313	-312
Af- og nedskrivninger vedrører:		
Produktionsomkostninger	-263	-245
Salgs- og distributionsomkostninger	-21	-24
Administrationsomkostninger	-29	-40
Af- og nedskrivninger i alt	-313	-312
Gennemsnitlige af- og nedskrivninger pr. kg mælk (eurocent)	-2,34	-2,46

NOTE 1.3 ØVRIGE DRIFTSINDTÆGTER OG -OMKOSTNINGER**Anvendt regnskabspraksis**

Øvrige driftsindtægter og -omkostninger vedrører regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til koncernens hovedaktiviteter. Disse poster omfatter gevinster og tab i forbindelse med salg af immaterielle og materielle aktiver osv.

Note 1.3.a Øvrige driftsindtægter

(EUR mio.)	2014	2013
Gevinst ved salg af immaterielle og materielle aktiver	10	29
Forsikringserstatning	22	0
Salg af elektricitet	8	8
Lejeindtægter og øvrige sekundære indtægter	0	4
Finansielle instrumenter	0	12
Øvrige poster	26	25
Øvrige driftsindtægter i alt	66	78

Note 1.3.b Øvrige driftsomkostninger

(EUR mio.)	2014	2013
Tab ved salg af immaterielle og materielle aktiver	-3	-4
Omkostninger ved salg af elektricitet	-5	-6
Finansielle instrumenter	-25	0
Øvrige poster	-19	-23
Øvrige driftsomkostninger i alt	-52	-33

Regnskabskommentarer

Andre indtægter omfatter forsikringserstatning vedrørende to anlæg, Arinco og Pronsfeld. Gevinster og tab vedrørende køb og salg af aktiver udgør en gevinst på EUR 7 mio. i 2014 sammenlignet med en gevinst på EUR 25 mio. i 2013.

Andre poster omfatter indtægter og omkostninger vedrørende salg af overskuds elektricitet fra kondensanlæg. Nettoresultatet af dette i 2014 er EUR 3 mio. i forhold til EUR 2 mio. i 2013.

Note 2 Nettoarbejdskapital

Arbejdskapital er et af de områder, der i de seneste år har bidraget til at finansiere væksten, og det kræver løbende fokus, i takt med at forretningen vokser. I Arla arbejder vi fokuseret på at nedbringe pengebindingen i den primære arbejdskapital, dvs. varebeholdninger og tilgodehavender fra salg fratrukket leverandørgæld. Der er et forstærket fokus på at reducere varebeholdningen ved at optimere den interne planlægning og nøjagtigheden af vores prognoser. Denne note viser udviklingen i komponenterne i den primære arbejdskapital, der bruges til at sikre virksomhedens forretningsmæssige performance.

NOTE 2.1. NETTOARBEJDSKAPITAL

Anvendt regnskabspraksis

Varebeholdninger

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

Kostprisen for råvarer og hjælpematerialer samt handelsvarer omfatter anskaffelsesprisen med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Acontoprisen til Arla Foods amba's ejere bruges som anskaffelsespris for ejermælk.

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

Tilgodehavender fra salg

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

Leverandørgæld

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

Usikkerheder og skøn

Varebeholdninger

De enheder i koncernen, som anvender standardomkostninger til beregning af varebeholdninger, reviderer indirekte produktionsomkostninger mindst én gang om året. Standardomkostninger revideres også, hvis de afviger væsentligt fra den faktiske

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

Beregningen af nettorealiseringsværdien kræver et skøn, især ved beregning af salgsprisen for discountprodukter og bulkprodukter, der skal afsættes på verdensmarkedet.

Tilgodehavender

Tilgodehavender nedskrives baseret på en individuel vurdering af tegn på værdiforringelse i forbindelse med kunders insolvens, forventede insolvens og en matematisk beregning baseret på gruppering af tilgodehavender efter antal dages løbetid. Yderligere nedskrivninger kan blive nødvendige i fremtidige regnskabsperioder, hvis kunders økonomiske forhold forværres, og de dermed ikke er i stand til at opfylde deres betalingsforpligtelser. Årets bevægelser i nedskrivninger af tilgodehavender vedrørende salg og tjenesteydelser er vist nedenfor.

Note 2.1.a Primær nettoarbejdskapital (EUR mio.)

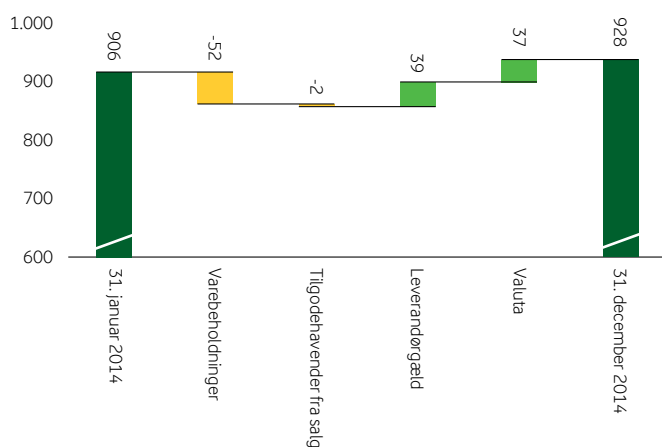
	2014	2013
Varebeholdninger	988	1.014
Tilgodehavender fra salg	917	906
Leverandørgæld	-977	-1.014
Primær nettoarbejdskapital i alt	928	906
Gæld vedr. ejermælk	305	271
Primær nettoarbejdskapital fratrukket ejermælk i alt	1.233	1.177

Note 2.1.b Varebeholdninger

(EUR mio.)	2014	2013
Varebeholdninger, brutto	1.025	1.036
Nedskrivninger	-37	-22
Varebeholdninger i alt	988	1.014
Råvarer og hjælpematerialer	213	223
Varer under fremstilling	334	299
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer	441	492
Varebeholdninger i alt	988	1.014

Note 2.1.c Tilgodehavender fra salg

(EUR mio.)	2014	2013
Tilgodehavende fra salg		
Tilgodehavender fra salg inden hensættelse til dækning af tab	940	918
Nedskrivninger til tab på debitorer	-23	-12
Tilgodehavender fra salg i alt, netto	917	906
Nedskrivning til tab på debitorer, 1. januar	12	11
Valutakursreguleringer	1	-
Tilgange	11	2
Anvendte nedskrivninger	-1	-1
Nedskrivning til tab på debitorer, 31. december	23	12

UDVIKLING I ARBEJDSKAPITAL (EUR mio.)**Regnskabskommentarer**

Processer på tværs af koncernen er blevet optimeret med fokus på betalingsbetingelser over for såvel kunder som leverandører.

Varebeholdninger er påvirket af et fortsat fokus på at reducere disse ved at optimere den interne

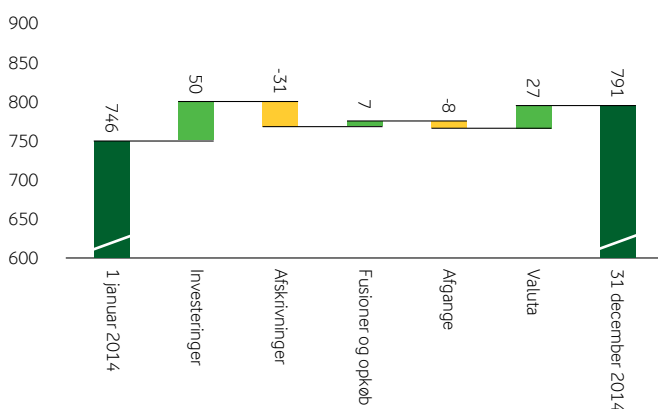
planlægning og nøjagtigheden af vores prognoser. Kreditrisici på tilgodehavender fra salg håndteres i de enkelte rapporteringsenheder og kreditlimits fastsættes på grundlag af en vurdering af kundernes finansielle position and gældende markedsvilkår. Generelt kræves det ikke at kunderne stiller sikkerhed for deres gæld til Arla. Koncernens kundeportofølje er diversifiseret i forhold til geografi,

industri sektor og kundernes størrelse. Koncernen er ikke eksponeret i forhold til enkelte kunders betalingsevne. Koncernen er eksponeret indenfor retail sektoren. Historisk har tab på kunder været på et meget lavt niveau, hvilket også er tilfældet i 2014.

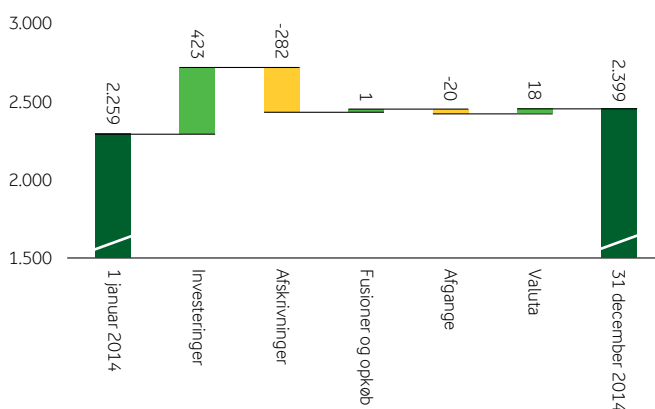
Note 3 Øvrige driftsaktiver og driftsmæssige forpligtelser

I 2014 investerede Arla som planlagt for ca. EUR 470 i kapacitetsudvidelser samt effektivitets- og miljøforbedringer, kvalitet og innovation. Målet er at bidrage til at øge rentabiliteten af Arlas globale forretning og således forbedre den langsigtede indtjening for Arlas andelshavere. Samtidig vil vi gøre produktionen mere effektiv og miljøvenlig. I denne note specificeres både koncernens immaterielle og materielle aktiver, udviklingen af disse samt afskrivningerne. De immaterielle og materielle aktiver udgør størstedelen af koncernens langfristede aktiver. Yderligere specificeres udførte værdiforringelsestest, som er forbundet med stor usikkerhed, hvorfor der også er udført en følsomhedsanalyse.

UDVIKLING I IMMATERIELLE AKTIVER (EUR mio.)



UDVIKLING I MATERIELLE AKTIVER (EUR mio.)



NOTE 3.1. IMMATERIELLE AKTIVER

Anvendt regnskabspraksis

Goodwill

Goodwill repræsenterer den merpris, som koncernen betaler ud over dagsværdien af nettoaktiverne i en erhvervet virksomhed.

Goodwill indregnes ved første indregning til kostpris som beskrevet under "Virksomhedssammenslutninger". Efterfølgende måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Den regnskabsmæssige værdi af goodwill allokteres til koncernens pengestrømsfrembringende enheder, der følger den ledelsesmæssige struktur og interne

økonomistyring. Pengestrømsfrembringende enheder er den mindste gruppe aktiver, som er i stand til at frembringe selvstændige pengestrømme.

Licenser og varemærker mv.

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

IT-udvikling

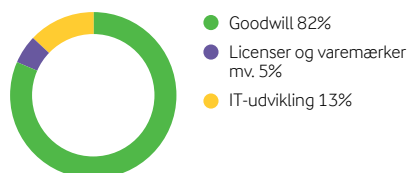
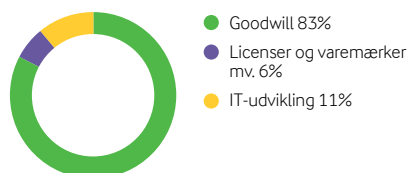
Omkostninger i forskningsfasen i forbindelse med udførelse af generelle vurderinger af koncernens IT-behov og tilgængelige teknologier udgiftsføres,

efterhånden som de afholdes. Direkte henførbare omkostninger, som afholdes i IT-udviklingsfasen i forbindelse med design, programmering, installation og testning af projekter, inden de er klar til kommerciel brug, aktiveres som immaterielle aktiver. Disse omkostninger kapitaliseres kun, hvis udgiften kan måles pålideligt, projektet er teknisk og kommercielt levedygtigt, fremtidig økonomisk gevinst er sandsynlig, og koncernen har til hensigt og har tilstrækkelige ressourcer til at færdiggøre og anvende aktivet. IT-udvikling afskrives lineært over fem til otte år.

Note 3.1 Immaterielle aktiver
 (EUR mio.)

	GOODWILL	LICENSER OG VAREMÆRKER MV.	IT-UDVIKLING	I ALT
2014				
Kostpris 1. januar	618	104	197	919
Valutakursreguleringer	27	1	-	28
Tilgange	-	5	45	50
Fusioner og opkøb	-	7	-	7
Reklassifikation	-	-2	1	-1
Afgange	-	-12	-37	-49
Kostpris 31. december	645	103	206	954
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-57	-116	-173
Valutakursreguleringer	-	-1	-	-1
Årets afskrivninger	-	-8	-23	-31
Reklassifikation	-	2	-1	1
Afskrivning af afgange	-	4	37	41
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-60	-103	-163
Regnskabsmæssig værdi 31. december	645	43	103	791

2013				
Kostpris 1. januar	620	104	187	911
Valutakursreguleringer	-10	-4	-1	-15
Tilgange	8	4	30	42
Fusioner og opkøb	-	-	-	-
Reklassifikation	-	-	16	16
Afgange	-	-	-35	-35
Kostpris 31. december	618	104	197	919
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-52	-130	-182
Valutakursreguleringer	-	4	-	4
Årets afskrivninger	-	-9	-21	-30
Reklassifikation	-	-	-	-
Afskrivning af afgange	-	-	35	35
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-57	-116	-173
Regnskabsmæssig værdi 31. december	618	47	81	746

IMMATERIELLE AKTIVER 2014

IMMATERIELLE AKTIVER 2013


Regnskabskommentarer

Immaterielle aktiver udgjorde EUR 791 mio. sammenlignet med EUR 746 mio. i 2013. Afskrivninger udgjorde EUR 31 mio. Der blev ikke foretaget nogen nedskrivninger i 2014.

Goodwill

Primobalancerne for goodwill vedrørte primært Arla Foods UK, Arla Ingman i Finland og Milko i Sverige. Værdiforringelsestest viste ikke noget behov for nedskrivning af goodwill i 2014.

Licenser og varemærker

Primobalancerne for licenser og varemærker omfatter primært Cocio®, Anchor®, God Morgon®, Hansano® og importlicenser i Canada.

IT-udvikling

Arla fortsætter med at investere i udviklingen af IT. Investeringer er en del af den normale forretningsdrift. I 2014 har fokus været på integration af CCE og CUK i Arlas IT-plattform.

NOTE 3.2 VÆRDIFORRINGELSESTEST

Anvendt regnskabspraksis

Der er indikation af værdiforringelse, når den regnskabsmæssige værdi af et aktiv er større end genindvindingsværdien ved brug eller salg. I forbindelse med værdiforringelsestest samles aktiver i den mindste gruppe af aktiver, som frembringer indgående pengestrømme fra løbende brug (pengestrømsfrembringende enhed), som stort set er uafhængige af indstrømning af andre aktiver eller pengestrømsfrembringende enheder.

Der udføres værdiforringelsestest af goodwill mindst én gang om året. Den regnskabsmæssige værdi testes for værdiforringelse sammen med de øvrige langfristede aktiver i den pengestrømsfrembringende enhed, hvortil goodwill er allokeret. Genindvindingsværdien for goodwill indregnes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra den pengestrømsfrembringende enhed, som den pågældende goodwill er knyttet til, og diskonteres med en diskonteringsfaktor, som afspejler de aktuelle markedsvurderinger af den tidsværdi af penge og de risici, som gælder for aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed.

Nedskrivning af goodwill indregnes som en særskilt post i resultatopgørelsen og tilbageføres ikke. Den regnskabsmæssige værdi af øvrige langfristede aktiver vurderes årligt for at bestemme, om der er indikation af værdiforringelse. Aktiverne indregnes i balancen til genindvindingsværdien eller den regnskabsmæssige værdi, hvor denne er lavere. Genindvindingsværdien af øvrige langfristede aktiver er den højeste værdi af aktivets nytteværdi og markedsværdien (dagsværdien) med fradrag af forventede afhændelsesomkostninger. Nyttneværdien fastsættes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra brugen af aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed, som aktivet er en del af.

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

Usikkerheder og skøn

Værdiforringelsestest af goodwill foretages hvert år, og for øvrige immaterielle aktiver foretages test, hvis der er indikation af værdiforringelse. Der foretages et skøn over, hvorvidt den pengestrømsfrembringende enhed, som aktivet tilhører, vil være i stand til at generere tilstrækkelige positive nettopengestrømme i fremtiden (nyttneværdi) til at understøtte den regnskabsmæssige værdi af aktivet og øvrige nettoaktiver i den relevante del af forrettningen.

På grund af selskabets art foretages der væsentlige skøn over forventede pengestrømme samt en vurdering af den langsigtede vækstrate og en vurdering af en rimelig diskonteringsfaktor, som afspejler aktivets eller den pengestrømsfrembringende enheds iboende risici, hvilket naturligvis medfører en vis grad af usikkerhed. Ændringer i skøn over de fremtidige pengestrømme eller diskonteringsfaktoren kan medføre meget forskellige værdier.

Note 3.2 Værdiforringelsestest

(EUR mio.)

2014

	REGNSKABSMÆSSIG VÆRDI, GOODWILL	DISKONTERINGS- FAKTOR, EFTER SKAT	DISKONTERINGS- FAKTOR, FØR SKAT
Consumer Finland	40	6,7%	8,5%
Consumer UK	524	7,8%	10,0%
Consumer Sweden	17	7,1%	9,3%
Øvrige	64	6,9%	7,6%
Regnskabsmæssig værdi i alt 31. december	645		

2013

Consumer Finland	40	7,3%	9,0%
Consumer UK	496	7,5%	8,3%
Consumer Sweden	18	7,7%	9,9%
Øvrige	64	7,4%	7,8%
Regnskabsmæssig værdi i alt 31. december	618		

Regnskabskommentarer

Procedure for værdiforringelsestest

Arla udfører værdiforringelsestest af goodwill årligt og test af generelle immaterielle aktiver, når der er indikation af værdiforringelse. Der udføres værdiforringelsestest for hvert forretningsområde, da disse repræsenterer det laveste niveau for pengestrømsfrembringende enheder, hvortil den regnskabsmæssige værdi af immaterielle aktiver kan allokere og overvåges med rimelig sikkerhed. Dette niveau af allokering og overvågning af immaterielle aktiver skal ses i sammenhæng med koncernens bestræbelser på at integrere erhvervede virksomheder så hurtigt som muligt med henblik på skabelse af synergier.

Koncernens goodwill vedrørende forretningsområdet Consumer UK er opstået i forbindelse med købet af det britiske mejeri Express Dairies i henholdsvis 2003 og 2007, overtagelsen af det fulde ejerskab af AFF i 2009 og fusionen med Milk Link i 2012. Goodwill i Consumer Finland opstod i forbindelse med købet af Ingman i 2007. Den resterende goodwill opstod i

forbindelse med købet af Tholstrup i 2006 og fusionen med Milko i 2011. Forretningsområderne Consumer Denmark og Consumer Sweden understøtter sammen eksportaktiviteterne i Consumer International. Det betyder, at denne indtjening er med til at understøtte værdien af aktiverne her, og derfor testes disse goodwillbeløb samlet. Der er ingen goodwill vedrørende forretningsområderne Consumer CCE og Arla Foods Ingredients.

Anvendte skøn

Genindvindingsværdien for hver pengestrømsfrembringende enhed er fastsat på grundlag af dens nytteværdi. Beregningen er baseret på prognoser, der dækker de følgende tre regnskabsår. De udførte værdiforringelsestest tager ikke højde for realvækst i terminalperioden. I de anvendte prognoser er mælken den væsentligste omkostning. Mælken indregnes med en mælkepris svarende til den forventede pris på tidspunktet for testen. Der er anvendt en diskonteringsfaktor (WACC) for de specifikke forretningsområder, der er baseret på forudsætninger om renter, skat og risikopræmier.

I de anvendte forecasts er den væsentligste forudsætning øget indtjening baseret på en kombination af positiv effekt fra at flytte mælk over i værdiskabende produkter og på omkostningsbesparelser."

Testresultater

Der blev ikke foretaget nedskrivning af immaterielle aktiver i 2014. Med hensyn til goodwill i Finland var der indikation på værdiforringelse som følge af den udfordrende konkurrencesituation. Værdiforringelsestest viste ikke noget behov for nedskrivning i 2014. I den forbindelse er der udført følsomhedsberegninger for ændringer i mælkepris og diskonteringsfaktorer. Diskonteringsfaktoren kan stige med 4,0 procentpoint, før der opstår et nedskrivningsbehov. Den underliggende indtjening er steget i 2014 i forhold til 2013.

Der vurderes ikke at være betydelige risici vedrørende koncernens generelle goodwill, ligesom der ikke er nogen tegn på behov for nedskrivning for andre immaterielle aktiver.

NOTE 3.3. MATERIELLE AKTIVER

Anvendt regnskabspraksis

Materielle aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivning har til formål at allokere omkostningerne ved aktivet fratrukket eventuelle beløb, der forventes genindvundet ved afslutningen af aktivets forventede brug, til de perioder, hvor koncernen opnår gevinster ved brugen. Anlæg under opførelse, grunde og anlæg, der er taget ud af drift, afskrives ikke.

Kostpris

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet aktivet, indtil det tidspunkt hvor aktivet er klar til den tilsigtede brug. For egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til materialer, komponenter, løn mv. og låneomkostninger fra specifik og generel låntagning, der direkte vedrører opførelsen af aktiver. Hvis væsentlige dele af et materielt aktiv har forskellige levetider, indregnes de som særskilte poster (større komponenter). Når komponentdele udskiftes, fjernes den eventuelt tilbageværende regnskabsmæssige værdi af udskiftede dele fra balancen og indregnes som en

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

Afskrivninger

Materielle aktiver afskrives lineært fra anskaffelsestidspunktet eller det tidspunkt, hvor aktivet er klart til brug, ud fra en vurdering af den forventede brugstid.

De forventede økonomiske levetider er:

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

Afskrivningsgrundlaget opgøres under hensyntagen til aktivets restværdi, dvs. det beløb som aktivet kan indbringe ved salg eller skrotning efter endt levetid, og reduceres med foretagne nedskrivninger. Restværdien fastsættes på overtagelsesdatoen og

revurderes årligt. Afskrivninger ophører, når den regnskabsmæssige værdi er lavere end restværdien. Ændringer i afskrivningsperioden eller restværdien behandles som en ændring i regnskabsmæssige skøn, hvor effekten først justeres i den aktuelle og fremtidige periode. Afskrivninger indregnes i resultatopgørelsen som produktions-, salgs- og distributions- eller administrationsomkostninger, i det omfang de ikke indgår i kostprisen for egenfremstillede aktiver.

Usikkerheder og skøn

Ved vurdering af det enkelte materielle aktivs levetid foretages der skøn, som bestemmer den periode, over hvilken aktivets afskrivelige beløb udgiftsføres i resultatopgørelsen. Det afskrivelige beløb af et materielt aktiv er en funktion af aktivets kostpris eller regnskabsmæssige værdi og dets restværdi. Der foretages skøn ved vurderingen af det beløb, som koncernen kan genindvinde ved afslutningen af aktivets levetid. Der foretages en årlig gennemgang af afskrivningsmetodens hensigtsmæssighed, levetiden samt restværdier af individuelle materielle aktiver.

Note 3.3 Materielle aktiver

(EUR mio.)

	GRUNDE OG BYGNINGER	TEKNISKE ANLÆG OG MASKINER	ANDRE ANLÆG, DRIFTMATERIEL OG INVENTAR	AKTIVER UNDER OPFØRELSE	I ALT
2014					
Kostpris 1. januar	1.250	2.133	441	325	4.149
Valutakursreguleringer	22	4	5	4	35
Tilgange	10	70	8	335	423
Fusioner og opkøb	-	-	1	-	1
Overført fra aktiver under opførelse	100	243	33	-376	-
Afgange	-	-82	-16	-2	-100
Kostpris 31. december	1.382	2.368	472	286	4.508
Af- og nedskrivninger 1. januar	-418	-1.160	-312	-	-1.890
Valutakursreguleringer	-20	3	-	-	-17
Årets afskrivninger	-62	-182	-38	-	-282
Afskrivning af afgange	-	66	14	-	80
Af- og nedskrivninger 31. december	-500	-1.273	-336	-	-2.109
Regnskabsmæssig værdi 31. december	882	1.095	136	286	2.399
Heraf finansielt leasede aktiver	48	29	5	-	82
2013					
Kostpris 1. januar	1.105	1.897	408	400	3.810
Valutakursreguleringer	-16	-28	-10	-8	-62
Tilgange	44	98	31	355	528
Fusioner og opkøb	-	-	-	-	-
Overført fra aktiver under opførelse	172	205	31	-408	-
Afgange	-55	-39	-19	-14	-127
Kostpris 31. december	1.250	2.133	441	325	4.149
Af- og nedskrivninger 1. januar	-388	-1.023	-303	-	-1.714
Valutakursreguleringer	6	17	7	-	30
Årets afskrivninger	-58	-175	-31	-	-264
Årets nedskrivninger	-5	-13	-	-	-18
Afskrivning af afgange	27	34	15	-	76
Af- og nedskrivninger 31. december	-418	-1.160	-312	-	-1.890
Regnskabsmæssig værdi 31. december	832	973	129	325	2.259
Heraf finansielt leasede aktiver	43	37	3	-	83

MATERIELLE AKTIVER FORDELT PÅ LAND 2014**MATERIELLE AKTIVER FORDELT PÅ LAND 2013**

Regnskabskommentarer

Posten materielle aktiver udgjorde i alt EUR 2.399 mio. mod EUR 2.259 mio. sidste år. Den største del af Arlas materielle aktiver er placeret på kernemærkerne i Danmark, Sverige, Tyskland og Storbritannien.

Investeringerne i mejeristruktur og kapacitetsudvidelser fortsatte i 2014. Årets investeringer udgør i alt EUR 423 mio.

De vigtigste investeringer i 2014 vedrørte anlæg i Arinco (DK), AF1's anlæg i Videbæk (DK), Falkenberg (SE), Pronsfeld (GE) og færdiggørelsen af mejeriet i Aylesbury (UK).

Arla bestræber sig forsat på at indføre effektivitetsforbedringer ved at investere i nye anlæg, hvilket også betyder en centralisering af produktionen.

NOTE 3.4. JOINT VENTURES OG ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER

Anvendt regnskabspraksis

Kapitalandele i joint ventures og associerede virksomheder

Kapitalandele i joint ventures og associerede virksomheder indregnes i balancen efter den indre værdis metode. Kapitalandelen vises som en særskilt

post og måles til den oprindelige kostpris, herunder eventuel goodwill ved opkøbet, sammen med koncernens andel af resultat efter opkøbet og anden totalindkomst udarbejdet i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis. Koncernens andel af årets resultat for joint ventures og associerede virksomheder indregnes i koncernens resultatopgørelse.

Note 3.4.a Joint ventures

2014

2013

Afstemning af indregnet værdi af joint ventures.

(EUR mio.)

Andel af egenkapital i væsentlige joint ventures	-	-
Goodwill i væsentlige joint ventures	-	-
Andel af egenkapital i uvæsentlige joint ventures	55	53
Indregnet værdi i alt	55	53

Note 3.4.b Associerede virksomheder

2014

2013

Afstemning af indregnet værdi af associerede virksomheder.

(EUR mio.)

Andel af egenkapital i væsentlige associerede virksomheder	148	83
Goodwill i væsentlige associerede virksomheder	142	154
Andel af egenkapital i uvæsentlige associerede virksomheder	142	25
Indregnet værdi i alt	432	262

Note 3.4.c Finansiell information for associerede virksomheder, der vurderes væsentlige for koncernen.

(EUR mio.)

	2014	2013
	CHINA COFCO DAIRY HOLDING LIMITED KINA	CHINA COFCO DAIRY HOLDING LIMITED KINA
Omsætning	8	7
Resultat efter skat	8	7
Anden totalindkomst	-	-
Langfristede aktiver	649	-
Kortfristede aktiver	-	633
Langfristede forpligtelser	-	-
Kortfristede forpligtelser	-	-
Modtaget udbytte	3	2
Ejerandel	5,3%	5,7%
Koncern andel	13	10
Indregnet værdi i alt	290	237

Note 3.4.d Transaktioner med joint ventures og associerede virksomheder

(EUR mio.)

	2014	2013
Varesalg til joint ventures	9	17
Varesalg til associerede virksomheder	113	27
Varesalg til joint ventures og associerede virksomheder i alt	122	44
Køb af varer fra joint ventures	-	-
Køb af varer fra associerede virksomheder	-	27
Køb af varer fra joint ventures og associerede virksomheder i alt	-	27
Tilgodehavender fra salg vedr. joint ventures ¹	3	5
Tilgodehavender fra salg vedr. associerede virksomheder ¹	58	5
Tilgodehavender fra salg vedr. joint ventures og associerede virksomheder i alt	61	10
Leverandørgæld vedr. joint ventures ²	-	-
Leverandørgæld vedr. associerede virksomheder ²	-	1
Leverandørgæld vedr. joint ventures og associerede virksomheder i alt	-	1

1) Inkluderet i øvrige tilgodehavender

2) Inkluderet i anden gæld


Regnskabskommentarer

I 2014 fusionerede Arla med Walhorn EGM, hvorved Walhorn AG blev et associeret selskab. Indflydelsen i LRF - Lantbrukarnas Riksförbund - er blevet revurderet og investeringen er blevet reklassificeret fra andre langfristede aktiver til investering i associerede selskaber (EUR 58 millioner). Der er i løbet af året foretaget en 8 pct investering i Vigor svarende til EUR 31 millioner. Investeringen blev gennemført via en afhændelse af et joint venture

og resulterede i en gevinst på EUR 15 millioner. Herudover er investeringen i China COFCO Dairy Holding Limited ændret som følge af en kapitalforhøjelse i China Mengniu Dairy Company Limited, der har medført en udvanding af Arla's ejerandel og medført en gevinst på EUR 13 millioner.

China COFCO Dairy Holdings Limited og Vigor er associerede virksomheder baseret på samarbejdsaftaler, der giver betydelig indflydelse. Opgørelse af Arla's andel af resultat for året and andel af

egenkapitalen er baseret på senest offentliggjort finansiell rapportering fra selskabet, anden offentlig tilgængelig information om virksomhedens finansielle udvikling og effekten på omvurderede nettoaktiver. Markedsværdien af aktierne i China Mengniu Dairy Company Limited udgør pr. 31. December 2014 EUR 355 millioner. Markedsværdien af aktierne i Vigor svarer til bogført værdi.

NOTE 3.5 HENSATTE FORPLIGTELSE

 Anvendt regnskabspraksis

Hensatte forpligtelser i balancen er baseret på det bedste skøn over det beløb, der vil være nødvendigt for at opfylde enten en aktuel retlig eller faktisk forpligtelse, som er opstået i forbindelse med en tidligere begivenhed, og det er sandsynligt, at koncernen vil skulle betale et beløb, som kan beregnes pålideligt.

Hensættelser til omstrukturering

Omkostninger til omstruktureringer indregnes som forpligtelser, når en detaljeret, formel plan for omstruktureringen er offentliggjort senest på balancedagen over for de personer, der er berørt af planen. Der foretages ikke hensættelse til fremtidige driftstab.

Tabsgivende kontrakter

Der indregnes en hensættelse til tabsgivende kontrakter, når de forventede fordele for koncernen fra en kontrakt er mindre end de uundgåelige omkostninger i forbindelse med opfyldelsen af koncernens forpligtelser i henhold til kontrakten.

Forsikringsmæssige hensættelser

Forsikringsmæssige hensættelser indregnes på baggrund af risikoen for fremtidig betaling af allerede indtrufne skader. Forsikringsmæssige hensættelser dækker primært hensættelser til arbejdsskader.

 Usikkerheder og skøn

Hensatte forpligtelser er især forbundet med skøn over omstruktureringer og forsikringsmæssige hensættelser. Omfanget og størrelsen af tabsgivende kontrakter samt medarbejder- og andre forpligtelser i forbindelse med omstruktureringen estimeres ligeledes. Forsikringsmæssige hensættelser vurderes ud fra historiske erfaringer om bl.a. antal skader og omkostninger hertil.

Note 3.5. Hensatte forpligtelser
(EUR mio.)

	FORSIKRINGS- MÆSSIGE HENSÆTTELSE	HENSÆTTELSE TIL OMSTRUK- TURERING	ANDRE HENSATTE FORPLIGTELSE	I ALT
2014				
Hensatte forpligtelser 1. januar	16	22	13	51
Nye hensatte forpligtelser i løbet af året	4	-	18	22
Tilbageførsler	-2	-9	-8	-19
Anvendt i året	-5	-8	-14	-27
Hensatte forpligtelser 31. december	13	5	9	27
Kortfristede hensatte forpligtelser	5	5	9	19
Langfristede hensatte forpligtelser	8	-	-	8
Hensatte forpligtelser i alt	13	5	9	27
2013				
Hensatte forpligtelser 1. januar	17	11	7	35
Nye hensatte forpligtelser i løbet af året	4	22	11	37
Tilbageførsler	-2	-	-	-2
Anvendt i året	-3	-11	-5	-19
Hensatte forpligtelser 31. december	16	22	13	51
Kortfristede forpligtelser i alt	7	22	13	42
Langfristede forpligtelser i alt	9	-	-	9
Andre hensatte forpligtelser i alt	16	22	13	51

 Regnskabskommentarer

Hensatte forpligtelser udgjorde i alt EUR 27 mio. pr. 31. december 2014, hvilket er en reduktion på EUR 24 mio. i forhold til året før. Hensatte forpligtelser vedrører hovedsageligt forsikringsmæssige hensættelser (indtruffet men ikke rapporteret) og hensættelser til omstrukturering.

Forsikringsmæssige hensættelser vedrører hovedsageligt arbejdsskader. Betalinger i forbindelse med disse udgjorde i alt EUR 5 i 2014 (2013: EUR 3). Der blev indregnet nye hensatte forpligtelser på EUR 4 mio.

Hensættelser til omstrukturering vedrører primært lukningen af anlæg i Skövde i Sverige. Der er foretaget mindre nye hensættelser vedrørende

fratrædelser i forbindelse med effektiviseringsprogrammerne. Omstruktureringshensættelserne blev reduceret i løbet af året i takt med udbetaling af fratrædelsesgodtgørelser mv. Under andre hensatte forpligtelser indgår blandt andet beløb til tabsgivende kontrakter. Det forventes, at alle hensættelser bortset fra arbejdsskadehensættelsen vil blive brugt inden for et år.

Note 4 **Køb og salg af virksomheder eller aktiviteter**

Fusioner og opkøb har i mange år været en vigtig del af Arlas strategi. En stigning i mælkemængderne er afgørende for at kunne udvikle forretningen og øge rentabiliteten af Arlas globale forretning og således forbedre den langsigtede indtjening for Arlas ejere. Som en naturlig del af forretningens udvikling vurderer Arla løbende, hvilke aktiviteter der skal afhændes.

NOTE 4.1 VIRKSOMHEDSSAMMENSLUTNINGER

Anvendt regnskabspraksis

Indregningstidspunkt og vederlag

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

Erhvervede aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser måles som hovedregel til dagsværdien på overtagelsesdagen.

Goodwill opstår, når summen af dagsværdien af det overførte vederlag, tidligere ejede kapitalandele og den værdi, der tildeles til indehavere af minoritetsin-

teresser, overstiger dagsværdien af de identificerbare nettoaktiver i den overtagne virksomhed. Goodwill, som opstår, men ikke afskrives, testes årligt for værdiforringelse.

Den ovenfor beskrevne metode gælder også for fusioner med andre andelselskaber, hvor ejerne af den overtagne virksomhed bliver ejere af Arla Foods a.m.b.a. Købsvederlaget beregnes som dagsværdien på overtagelsesdagen af de overførte aktier og udstedte egenkapitalinstrumenter. Positive forskelle mellem vederlag og dagsværdi indregnes som goodwill.

Afhændelse

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

Når koncernen mister bestemmende indflydelse i et datterselskab, ophører indregning af den regnskabsmæssige værdi af datterselskabets aktiver (herunder allokert goodwill) og forpligtelser samt eventuelle

relaterede minoritetsinteresser og andre egenkapitalelementer som f.eks. valutareserver. Gevinster og tab i forbindelse med afhændelse indregnes i resultatopgørelsen under øvrige driftsindtægter og -omkostninger.

Usikkerheder og skøn

Ved fusioner og opkøb, hvor Arla opnår bestemte indflydelse i den pågældende virksomhed, anvendes overtagelsesmetoden. Der er en vis usikkerhed forbundet med identifikation af aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser og med måling af dagsværdien på overtagelsestidspunktet. Der foretages væsentlige skøn ved måling af dagsværdien af det vederlag, som overføres af Arla ved overtagelse af virksomheder, hvor ejerne af den overtagne virksomhed bliver ejere af Arla. Målingen af dagsværdien af den overtagne virksomhed bruges ofte til at bestemme værdien af det vederlag, som overføres af Arla, da dette er et mere pålideligt vurderingsgrundlag, idet Arlas egenkapital ikke er baseret på en noteret kurs.

Fusioner og opkøb i 2014**Note 4.1 Virksomhedssammenslutninger**

(EUR mio.)

	RESULTAT- OPGØRELSE KONSOLIDERET FRA	ERHVERVET EJERANDEL	OMSÆTNING PR. ÅR	ANTAL MEDARBEJDERE
Selskab				
Walhorn	1 august	100%	239	24
Immaterielle aktiver (ekskl. goodwill)				-
Materielle aktiver				1
Øvrige aktiver				40
Forpligtelser				-18
Erhvervede nettoaktiver i alt				23
Goodwill				-
Købspris				23
Likvide beholdninger i erhvervet virksomhed				15
Udstedt individuel kapital				-12
Udstedt fælles kapital				-23
Øvrige betalinger				-3
Kontantbetalinger i løbet af året				-

Fusioner og opkøb i 2013

Arla foretog ikke nogen opkøb i 2013.

**Regnskabskommentarer**

Den 1. oktober 2014 fusionerede Arla med den belgiske virksomhed Walhorn med en årlig mælkeindvejning på ca. 550 mio. kg. Walhorn sælger

hovedsageligt mælk gennem et joint venture. Arla fusionerede ved at udstede EUR 35 mio. i ny indskudskapital til Walhorn, og på baggrund af dagsværdierne af de identificerede nettoaktiver blev der ikke indregnet nogen goodwill.

NOTE 4.2 AKTIVER BESTEMT FOR SALG**Anvendt regnskabspraksis**

Aktiver bestemt for salg omfatter langfristede aktiver og afhændelsesgrupper, hvis værdi med stor sandsynlighed vil blive genindvundet gennem et salg inden for 12 måneder frem for gennem fortsat anvendelse i driften af koncernen. Aktiver, der er bestemt for salg, eller afhændelsesgrupper måles til den regnskabsmæssige værdi på tidspunktet for

klassifikationen som "bestemt for salg" eller dagsværdien med fradrag af salgsomkostninger, hvor denne er lavere. Der afskrives ikke på materielle og immaterielle aktiver fra det tidspunkt, hvor de klassificeres som "bestemt for salg". Et tab ved værdiforringelse i en afhændelsesgruppe allokeres først til goodwill og derefter til de resterende aktiver og forpligtelser forholdsmæssigt. Dog allokeres et tab ikke til poster, som fortsat måles i overensstemmelse

med koncernens anden regnskabspraksis, f.eks. varebeholdninger, finansielle aktiver og udskudte skatteaktiver. Nedskrivninger, som opstår ved den første klassifikation som "bestemt for salg", og gevinster eller tab ved efterfølgende måling indregnes i resultatopgørelsen under de poster, de vedrører.

Note 4.2.a Aktiver bestemt for salg omfatter følgende individuelle aktiver

(EUR mio.)

	2014	2013
Langfristede aktiver	8	27
Kortfristede aktiver	-	-
Regnskabsmæssig værdi, aktiver	8	27

Note 4.2.b Forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg omfatter følgende individuelle forpligtelser

(EUR mio.)

	2014	2013
Langfristede forpligtelser	-	-
Kortfristede forpligtelser	-	-
Regnskabsmæssig værdi, forpligtelser	-	-

Regnskabskommentarer

Aktiver bestemt for salg vedrører grunde og bygninger, som forventes frasolgt inden for de kommende 12 måneder. I 2014 solgte Arla Foods UK en ejendom med en gevinst på EUR 7 mio. Aktiver bestemt for salg omfattede jord i Storbritannien i både 2013 og 2014.

Note 5 **Finansielle forhold**

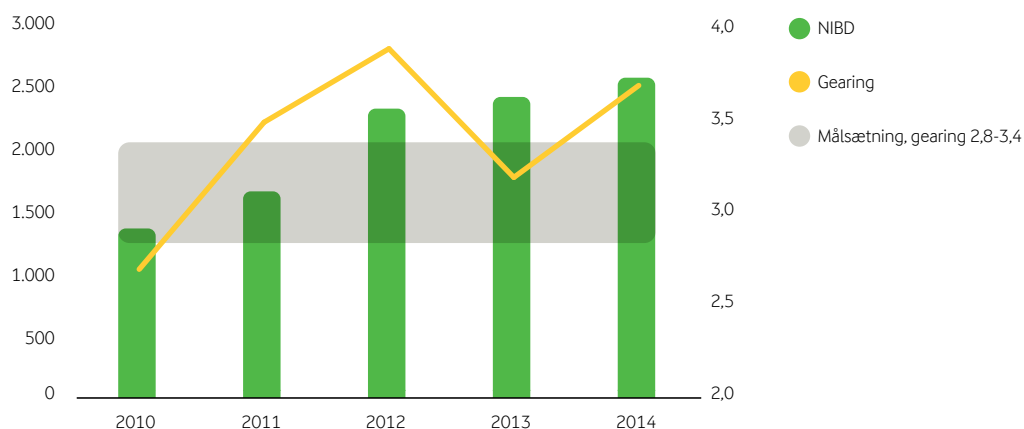
I denne note specificeres koncernens kapitalstruktur, finansiering og likviditet samt de relaterede poster. Arlas investeringer er dels finansieret ved egenkapital og dels ved ekstern finansiering. Forholdet mellem de to viser sig i soliditetsgraden.

Koncernens nettorentebærende gæld (NIBD) består af kort- og langfristet gæld til banker og kreditinstitutter fratrukket rentebærende aktiver. Arlas definition af gearing er forholdet mellem nettorentebærende gæld, herunder pensioner og EBITDA, og viser koncernens evne til at servicere sin gæld. Arlas langsigtede målsætning for gearing er 2,8 - 3,4. Det er koncernens politik at have en troværdig balance mellem gæld, egenkapital og indtjening, således at Arla opnår en robust kreditværdighed svarende til investment grade level.

Finansielle risici styres centralt af Corporate Treasury & Finance i henhold til den af bestyrelsen godkendte finanspolitik. Arla tilstræber at reducere refinansieringsrisikoen ved at sikre en rimelig spredning på afdragsprofilen på rentebærende gæld. Risici relateret til rente og valuta styres ved hjælp af afledte finansielle instrumenter.

Sikring mod volatilitet i mælkepriser ligger ikke inden for den finansielle risikostyring, men er en naturlig del af Arlas forretningsmodel.

NETTORENTEBÆRENDE GÆLD (EUR mio.)



NOTE 5.1 FINANSIELLE POSTER

Anvendt regnskabspraksis

Finansielle indtægter og omkostninger

Renteindtægter og -omkostninger samt kapitalgevinster og -tab mv. indregnes i resultatopgørelsen med de beløb, der kan henføres til perioden. Finansielle poster omfatter herudover realiserede og urealiserede værdireguleringer af værdipapirer

og valutakursreguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser samt rentedelen af finansielle leasingydelser. Desuden medtages realiserede og urealiserede gevinster og tab på afledte finansielle instrumenter, der ikke klassificeres som sikringsaftaler. Låneomkostninger fra generel låntagning eller lån, der direkte vedrører anskaffelse, opførelse eller udvikling af kvalificerende aktiver, henføres til

kostprisen for sådanne aktiver og indregnes derfor ikke i finansielle omkostninger.

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

Note 5.1.a Finansielle indtægter og omkostninger (EUR mio.)

	2014	2013
Finansielle indtægter:		
Renter, likvider	1	1
Renter, værdipapirer	4	2
Dagsværdireguleringer	1	1
Øvrige finansielle indtægter	48	1
Finansielle indtægter i alt	54	5
Finansielle omkostninger:		
Finansielle omkostninger til finansielle instrumenter målt til amortiseret kostpris	-73	-58
Valutakurstab (netto)	-3	-22
Renter, pensionsforpligtelser	-15	-15
Renter overført til materielle aktiver	10	4
Øvrige finansielle omkostninger	-3	-2
Finansielle omkostninger i alt	-84	-93
Finansielle omkostninger, netto	-30	-88

Regnskabskommentarer

Finansielle indtægter og omkostninger udgjorde i alt netto EUR -30 mio. i 2014 mod EUR -88 mio. i 2013. Under finansielle indtægter er der indregnet en gevinst på EUR 48 millioner vedrørende revurdering

og reklassifikation af investering i LRF – Lantbrukarnas Riksförbund.

Koncernens finansieringsomkostninger er som følge af øget låntagning steget. Stigningen er blevet modvirket af lavere valutakursreguleringer. De

gennemsnitlige nettorenteomkostninger eksklusive pensioner udgjorde i alt 3,0 procent sammenlignet med 3,1 procent i 2013.

NOTE 5.2 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD

Anvendt regnskabspraksis

Finansielle instrumenter

Finansielle instrumenter indregnes på handelsdagen.

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

Finansielle aktiver og forpligtelser modregnes, og nettobeløbet vises i balancen, når, og kun når Arla har en juridisk modregningsret samt enten har intentionen om at modregne eller afvikle det finansielle aktiv og forpligtelsen samtidig.

Finansielle aktiver disponible for salg

Finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg omfatter realkreditobligationer, som delvist svarer til stiftede realkreditlån. Finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg måles ved første indregning til

dagsværdi tillagt transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles de finansielle aktiver til dagsværdi med reguleringer i anden totalindkomst og akkumuleres i disponibel for salg-reserven under egenkapital. Renteindtægter, nedskrivninger og valutakursreguleringer af gældsinstrumenter indregnes løbende i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

Ved salg af finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg indregnes realiserede gevinster eller tab i finansielle indtægter og omkostninger.

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

Forpligtelser

Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter mv. samt udstedte obligationer måles på handelsdagen

ved første indregning til dagsværdi tillagt transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles forpligtelser til amortiseret kostpris, så forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen over lånets forventede løbetid.

I forpligtelser indregnes tillige den kapitaliserede restleasingforpligtelse på finansielle leasingkontrakter, målt til amortiseret kostpris.

Øvrige finansielle forpligtelser måles til amortiseret kostpris.

Likvider

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

Note 5.2.a Låntagning

(EUR mio.)

	2014	2013
<i>Langfristede lån:</i>		
Udstedte obligationer	472	336
Realkreditinstitutter	817	824
Banklån	370	572
Finansielle leasingforpligtelser	43	57
Øvrige langfristede lån	5	7
I alt	1.707	1.796
<i>Kortfristede lån:</i>		
Realkreditinstitutter	5	10
Banklån	911	700
Commercial papers	194	155
Finansielle leasingforpligtelser	20	20
Øvrige kortfristede lån	2	2
I alt	1.132	887
Langfristede og kortfristede lån i alt	2.839	2.683

Note 5.2.b Nettorentebærende gæld

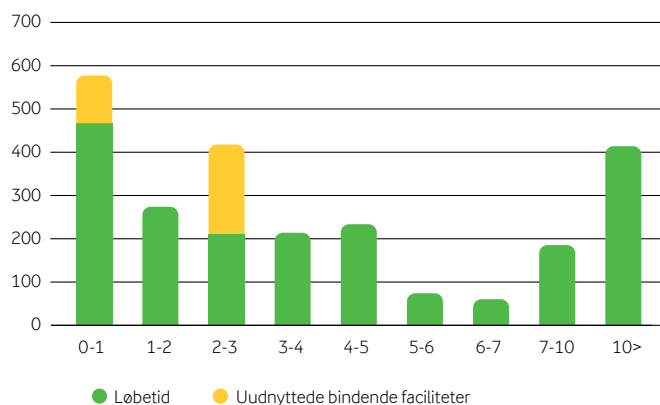
Nettorentebærende gæld	-641	-611
Øvrige rentebærende aktiver	-27	-26
Kortfristede gældsforpligtelser	1.132	887
Langfristede gældsforpligtelser	1.707	1.796
Rentebærende nettogæld, eksklusiv pensionsforpligtelser	2.171	2.046
Pensionsforpligtelser	376	348
Rentebærende nettogæld, inklusiv pensionsforpligtelser	2.547	2.394

Note 5.2.c Nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser, forfald
(EUR mio.)

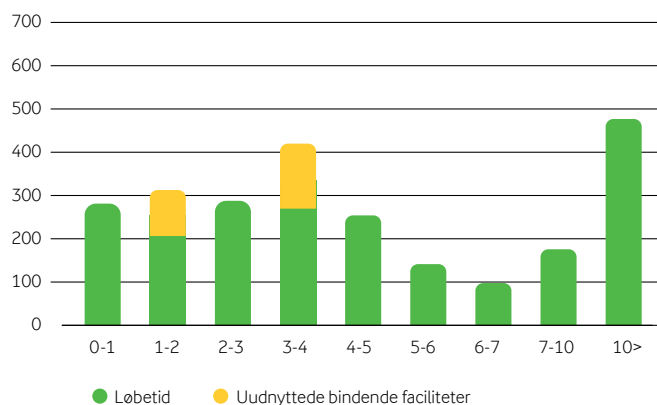
31. december 2014	I alt	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022-2024	Efter 2024
DKK	753	-43	17	20	19	48	49	57	178	408
EUR	360	113	49	93	31	29	24	2	8	11
GBP	318	181	13	102	10	3	3	3	3	-
SEK	691	215	158	-	158	158	-	-	-	2
Øvrige	49	9	40	-	-	-	-	-	-	-
I alt	2.171	475	277	215	218	238	76	62	189	421

31. december 2013	I alt	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021-2023	Efter 2023
DKK	755	-41	13	21	24	25	53	54	154	452
EUR	452	113	72	21	77	42	74	27	7	19
GBP	296	35	73	13	160	9	1	2	3	-
SEK	502	163	1	169	-	167	-	-	2	-
Øvrige	41	2	39	-	-	-	-	-	-	-
I alt	2.046	272	198	224	261	243	128	83	166	471

**LØBETID FOR NETTORENTEBÆRENDE GÆLD
SET I FORHOLD TIL 31. DECEMBER 2014 (EUR mio.)**



**LØBETID FOR NETTORENTEBÆRENDE GÆLD
SET I FORHOLD TIL 31. DECEMBER 2013 (EUR mio.)**



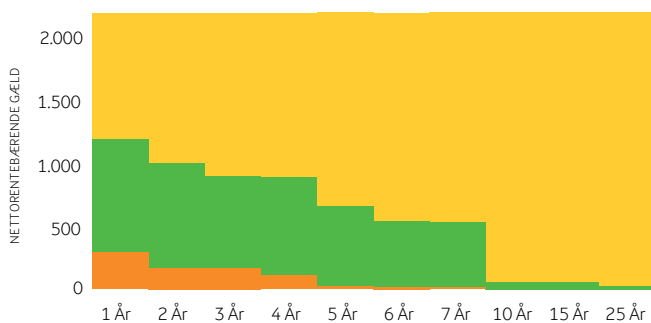
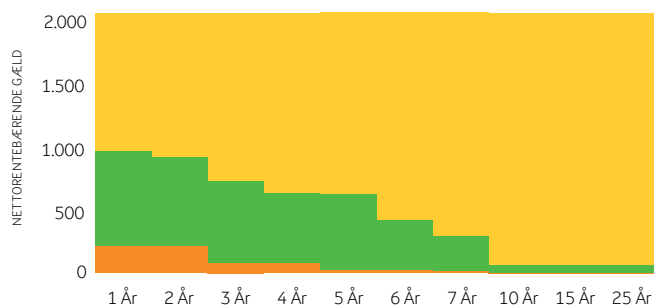
Note 5.2.d Renterisiko pr. 31. december
 (EUR mio.)

	RENTE	GENNEMSNITLIG RENTE SATS	FAST I	REGNSKABS- MÆSSIG VÆRDI	RENTERISIKO
2014					
<i>Udstedte obligationer:</i>					
SEK 1.150 mio. med forfald 22.6.2016	Fast	5,00%	1-2 år	122	Dagsværdi
SEK 500 mio. med forfald 4.6.2018	Fast	3,25%	3-4 år	50	Dagsværdi
SEK 800 mio. med forfald 28.5.2019	Fast	2,63%	4-5 år	84	Dagsværdi
SEK 350 mio. med forfald 22.6.2016	Variabel	2,06%	0-1 år	37	Pengestrømme
SEK 1.000 mio. med forfald 4.6.2018	Variabel	1,97%	0-1 år	105	Pengestrømme
SEK 700 mio. med forfald 28.5.2019	Variabel	1,42%	0-1 år	74	Pengestrømme
Udstedte obligationer i alt		2,93%		472	
<i>Realkreditinstitutter</i>					
Variabelt forrentet	Variabel	1,00%	0-1 år	821	Pengestrømme
Fastforrentet	Fast	2,95%	3-4 år	1	Dagsværdi
Realkreditinstitutter i alt		1,00%		822	
<i>Banklån:</i>					
Fastforrentet	Fast	0,15%	0-1 år	496	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	1,53%	0-1 år	792	Pengestrømme
Banklån i alt		1,00%		1.288	
<i>Commercial papers:</i>					
Fastforrentet	Fast	0,83%	0-1 år	194	Dagsværdi
Commercial papers i alt		0,83%		194	
<i>Finansielle leasingforpligtelser:</i>					
Fastforrentet	Fast	4,98%	0-4 år	15	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	2,33%	0-1 år	48	Pengestrømme
Finansielle leasingforpligtelser i alt		2,96%		63	

Note 5.2.d Renterisiko pr. 31. december
 (EUR mio.)

	RENTE	GENNEMSITLIG RENTESATS	FAST I	REGNSKABS- MÆSSIG VÆRDI	RENTERISIKO
2013					
<i>Udstedte obligationer:</i>					
SEK 1.150 mio. med forfald 22.6.2016	Fast	5,00%	1-2 år	129	Dagsværdi
SEK 500 mio. med forfald 4.6.2018	Fast	3,25%	3-4 år	56	Dagsværdi
SEK 350 mio. med forfald 22.6.2016	Variabel	2,73%	0-1 år	39	Pengestrømme
SEK 1.000 mio. med forfald 4.6.2018	Variabel	2,78%	0-1 år	112	Pengestrømme
Udstedte obligationer i alt		3,70%		336	
<i>Realkreditinstitutter</i>					
Variabelt forrentet	Variabel	1,24%	0-1 år	832	Pengestrømme
Fastforrentet	Fast	2,96%	3-4 år	2	Dagsværdi
Realkreditinstitutter i alt		1,24%		834	
<i>Banklån:</i>					
Fastforrentet	Fast	0,44%	0-1 år	472	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	1,59%	0-1 år	809	Pengestrømme
Banklån i alt		1,16%		1.281	
<i>Commercial papers:</i>					
Fastforrentet	Fast	1,72%	0-1 år	155	Dagsværdi
Commercial papers i alt		1,72%		155	
<i>Finansielle leasingforpligtelser:</i>					
Fastforrentet	Fast	5,03%	0-4 år	22	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	2,85%	0-1 år	55	Pengestrømme
Finansielle leasingforpligtelser i alt		3,48%		77	

Tabellen herunder viser renteprofilen for nettorentebærende gæld pr. 31. december.

RENTEPROFIL – NETTORENTEBÆRENDE GÆLD 2014 (EUR mio.)

RENTEPROFIL – NETTORENTEBÆRENDE GÆLD 2013 (EUR mio.)


● Fastforrentet gæld ● Fastforrentet via swap ● Fastforrentet via optioner (delta) ● Variabelt forrentet gæld

Note 5.2.e Valutaprofil for låntagning

(EUR mio.)

Valutaprofil for låntagning før og efter afledte finansielle instrumenter	OPRINDELIG HOVEDSTOL	EFFEKT AF SWAP	EFTER SWAP
2014			
DKK	753	0	753
EUR	360	158	518
GBP	318	264	582
SEK	691	-422	269
Øvrige	49	0	49
I alt	2.171	0	2.171
2013			
DKK	755	-112	643
EUR	452	168	620
GBP	296	224	520
SEK	502	-280	222
Øvrige	41	0	41
I alt	2.046	0	2.046

**Regnskabskommentarer**

Koncernens nettorentebærende gæld inkl. pensioner steg fra EUR 2.394 mio. pr. 31. december 2013 til EUR 2.547 mio. pr. 31. december 2014.

Nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser steg med EUR 125 mio. til EUR 2.171 mio.

pr. 31. december 2014, hvilket primært kan henføres til øgede investeringer i materielle aktiver. Koncernens gearing steg til 3,7 pr. 31. december 2014 (31. december 2013: 3,2). Dette ligger over koncernens langsigtede målsætning på 2,8-3,4, og der arbejdes målrettet på at komme inden for målsætningen i 2015.

NOTE 5.3 FINANSIELLE RISICI

Styring af finansielle risici

Finansielle risici er en fast bestanddel af Arlas driftsaktiviteter, og Arlas resultat påvirkes derfor af udviklingen i valutaer, rentesatser og visse typer af råvarer. De globale finansielle markeder er ustabile, og det er således afgørende for Arla at have et veletableret system til styring af finansielle risici for at afbøde kortfristede udsving på markedet, samtidig med at der opnås de højest mulige mælkepriser.

Arlas omfattende strategi og system til styring af finansielle risici bygger på en indgående forståelse af samspillet mellem Arlas driftsaktiviteter og finansielle risici. De overordnede rammer for styring af finansielle risici (finanspolitikken) er godkendt af bestyrelsen og håndteres centralt af Corporate Treasury & Finance. Finanspolitikken fastsætter grænser for den enkelte type af finansielle risici, tilladte finansielle instrumenter og modparter.

Hver måned modtager bestyrelsen en rapport om Arlas finansielle risici fra Corporate Treasury & Finance, som løbende håndterer de finansielle risici.

Sikring mod volatilitet i mælkepriser ligger ikke inden for den finansielle risikostyring, men er en naturlig del af Arlas forretningsmodel.

Note 5.3.a Likviditetsrisici

Forbundne forretningsaktiviteter

Likviditet er af afgørende betydning for Arla, således at selskabet kan opfylde sine finansielle forpligtelser, når disse forfalder til betaling.

Risikopåvirkning

Utilstrækkelig likviditet vil hindre Arla i at opfylde sine finansielle forpligtelser rettidigt. Dette kan føre til manglende overholdelse af lånebetingelser, svække evnen til at betale for ejermælk og i ekstreme tilfælde påvirke Arlas evne til at fortsætte som en going concern.

Risikobegrænsning

Arla søger at sprede finansieringen ved at have en afbalanceret sammensætning af forfaldstider og modparter. Arla har centraliseret sin likviditetsstyring med henblik på at optimere likviditeten i koncernen.

Resultatindikator

Niveau for uudnyttede kreditfaciliteter samt disponible likvide beholdninger og værdipapirer.

Politikker og systemer

Finanspolitikken fastsætter grænseværdien for den mindst mulige gennemsnitlige forfaldstid for netto-rentebærende gæld og begrænsninger for gæld, der forfalder inden for de næste 12 til 24 måneder.

Aktiviteter i 2014

Arla har i 2014 fortsat inkluderet Consumer Central Europe-forretningen i den centrale likviditetsstyring. Med udgangspunkt i likviditetsmodeller udviklet af kreditvurderingsbureauer er Arla i færd med at gennemgå målene for selskabets likviditetsreserver og fordelingen mellem bindende og ikke-bindende faciliteter. Målet er fortsat at have en tilstrækkelig likviditetsreserve til at imødegå de risici og opfylde de behov, Arla står over for. Uudnyttede kreditfaciliteter og disponible likvide beholdninger har i 2014 ligget på et tilfredsstillende niveau.

Likviditetsreserver (EUR mio.)

	2014	2013
Likvide beholdninger	81	76
Værdipapirer (frie pengestrømme)	57	12
Uudnyttede bindende lånefaciliteter	322	249
Andre uudnyttede lånefaciliteter	401	471
I alt	861	808

Regnskabskommetarer

Arla styrer likviditetsrisikoen ved at sikre tilstedeværelsen af tilstrækkelig driftslikviditet og kreditfaciliteter til driften. Større køb eller investeringer finansieres separat.

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

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

Kreditfaciliteterne indeholder lempelige finansielle betingelser for soliditetsgrad og minimum egenkapital samt ikke-finansielle standardbetingelser. Arla har hverken i 2014 eller 2013 misligholdt nogen låneaftaler. Der gives nærmere oplysninger om nettorentebærende gæld i note 5.2.

Koncernens likviditetsberedskab faldt fra EUR 808 mio. pr. 31. december 2013 til 861 mio. EUR pr. 31. december 2014. Kreditrammer og -faciliteter styres løbende med henblik på at sikre et tilstrækkeligt likviditetsberedskab.

Note 5.3.b Finansieringsaktiviteter

Adgang til finansiering er afgørende for, at Arla kan virkeliggøre sin strategi og sine ambitioner.

Risikopåvirkning

Utilstrækkelig finansiering kan hindre Arla i at nå sine strategiske mål.

Risikobegrænsning

Arla forsøger at have en stor spredning i sit finansieringsgrundlag, som omfatter bilateral bankfinansiering, realkreditlån, overstatslige institutioner, kapitalmarkedsobligationer, commercial papers og finansielle leasingkontrakter. Finansiering af fusioner,

opkøb og større investeringer vurderes separat. Finansieringsstrategien understøttes af andelshavernes langfristede tilsagn om at investere i selskabet.

Resultatindikator

Gennemsnitlig forfaldstid for rentebærende gæld. Spredning i finansieringsgrundlaget på både modparter og markeder. Modparter og investorers opfattelse af Arla som havende en høj investeringskvalitet.

Politikker og systemer

Finanspolitikken fastsætter den mindst mulige gennemsnitlige forfaldstid for nettorentebærende gæld samt en finansieringsstrategi, der er godkendt af bestyrelsen. Det er Arlas målsætning at fastholde en høj investeringskvalitet.

Aktiviteter i 2014

Arla har i løbet af 2014 styrket finansieringen ved at udstede nye obligationer til en nominal værdi af SEK 1.500 mio. under EMTN-obligationsprogrammet.

Note 5.3.b Finansieringsaktiviteter**Finansielle forpligtelser, brutto**

(EUR mio.)

Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme

2014	REGNSKABS- MÆSSIG VÆRDI	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme									
		I ALT	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022- 2024	EFTER 2024
Udstedte obligationer	472	474	-	158	-	158	158	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	822	845	6	17	17	20	50	50	59	191	435
Kreditinstitutter	1.485	1.486	1.116	48	223	33	32	27	4	3	-
Finansielle leasingforpligtelser	63	63	20	19	14	10	-	-	-	-	-
Øvrige langfristede lån	7	7	2	2	2	1	-	-	-	-	-
Renteomkostninger rentebærende gæld	-	147	29	23	17	14	10	7	7	16	24
Leverandørgæld mv.	977	977	977	-	-	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter	206	344	105	57	40	37	31	18	15	21	20
I alt	4.032	4.343	2.255	324	313	273	281	102	85	231	479

2013	REGNSKABS- MÆSSIG VÆRDI	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme									
		I ALT	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021- 2023	EFTER 2023
Udstedte obligationer	336	336	-	-	169	-	167	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	834	856	10	11	21	21	24	54	55	193	467
Kreditinstitutter	1.426	1.426	873	143	43	268	30	30	29	10	-
Finansielle leasingforpligtelser	77	77	20	18	17	21	1	-	-	-	-
Øvrige langfristede lån	10	9	2	2	2	2	1	-	-	-	-
Renteomkostninger rentebærende gæld	-	145	28	21	20	13	12	7	6	16	22
Leverandørgæld mv.	1.015	1.015	1.015	-	-	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter	84	122	57	23	14	9	7	4	1	1	6
I alt	3.782	3.986	2.005	218	286	334	242	95	91	220	495

Forudsætninger**De kontraktlige pengestrømme er baseret på følgende forudsætninger:**

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

Regnskabskommentarer

Arlas strategi er at sprede sin finansiering for at begrænse likviditets- og refinansieringsrisikoen samt at opnå attraktive lave finansieringsomkostninger via en balanceret finansiering.

I 2014 havde Arla følgende finansieringsmix:

- Kreditinstitutter: Arla anvender lån hos kreditinstitutter som en del af den daglige likviditetsstyring.
- Lån hos realkreditinstitutter: Arla optager langfristet finansiering via realkreditlån i henhold til realkreditloven med obligatorisk sikkerhed i grunde og bygninger.

- Udstedte obligationer: Arla har foretaget en udstedelse i 2014. Udstedelsen er opdelt i en femårs obligation på SEK 700 mio. med en fast kuponrente på 2,63 procent og en obligation på SEK 800 mio. med en variabel rente på tre måneders STIBOR + 1,15 procent.

- Commercial papers: Arla indhenter kortfristet finansiering via et commercial paper-program i Sverige i SEK og EUR. For tiden udstedes commercial papers i SEK. Det gennemsnitlige træk i 2014 har været i størrelsesordenen SEK 1,800 mio.

- Tilbagekøbsaftaler (repo): Arla indhenter kortfristet finansiering ved at indgå en salgs- og tilbagekøbsordning for sin investering i noterede, danske realkreditobligationer. Denne salgs- og tilbagekøbsaftale beskrives nærmere i note 5.6.

Note 5.3.c Valutarisici

Forbundne forretningsaktiviteter

Der er valutarisici forbundet med Arlas eksportaktiviteter, investeringer og finansiering.

Risikopåvirkning og -begrænsning

Resultatopgørelse

Udsving i valutakurser påvirker Arlas omsætning, produktionsomkostninger og finansielle poster med en potentiel negativ effekt på mælkepriser og likviditet.

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

Balance

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

Resultatindikator

Realiserede valutakursgevinster og -tab samt forudsigelighed i selskabets resultater på kort sigt.

Politikker og systemer

Finanspolitikken og stor viden om Arlas aktiviteter kombineret med indgående kendskab til de finansielle markeder.

Aktiviteter i 2014

I løbet af 2014 har Arla fortsat kurssikret sine forventede køb og sit forventede salg i fremmed valuta under hensyntagen til den aktuelle markedssituation.

OMSÆTNING FORDELT PÅ VALUTA 2014



OMSÆTNING FORDELT PÅ VALUTA 2013



Note 5.3.c Valutarisici**Valutaeksponering**

(EUR mio.)

EUR/DKK USD/DKK* GBP/DKK SEK/DKK

2014

Finansielle forpligtelser	-337	-22	-262	-841
Finansielle aktiver	292	196	601	36
Afledte finansielle instrumenter	-165	-444	-874	574
Ekstern nettoeksponering	-210	-270	-535	-231
Intern eksponering fra finansielle aktiver, netto	172	-18	415	254
Nettoeksponering	-38	-288	-120	23

Nettoeksponeringen vedrører:

Sikring af forventede pengestrømme fra handelstransaktioner, der opfylder betingelserne for regnskabsmæssig sikring	0	-229	-153	-32
Sikring af forventede pengestrømme fra handelstransaktioner, hvor der ikke anvendes regnskabsmæssig sikring	-38	-59	0	0
Eksponering ikke sikret	0	0	33	55
Følsomhed	1%	5%	5%	5%
Indvirkning på resultatopgørelsen	0	-3	2	3
Indvirkning på anden totalindkomst	0	-11	-8	-2

2013

Finansielle forpligtelser	-431	-16	-234	-515
Finansielle aktiver	454	160	121	41
Afledte finansielle instrumenter	-167	-292	-468	207
Ekstern nettoeksponering	-144	-148	-581	-267
Intern eksponering fra finansielle aktiver, netto	-1	-9	498	229
Nettoeksponering	-145	-157	-83	-38

Nettoeksponeringen vedrører:

Sikring af forventede pengestrømme fra handelstransaktioner, der opfylder betingelserne for regnskabsmæssig sikring	0	-128	-125	-23
Sikring af forventede pengestrømme fra handelstransaktioner, hvor der ikke anvendes regnskabsmæssig sikring	-145	-29	0	-15
Eksponering ikke sikret	0	0	42	0
Følsomhed	1%	5%	5%	5%
Indvirkning på resultatopgørelsen	-1	-1	2	-1
Indvirkning på anden totalindkomst	0	-6	-6	-1

* Inkl. AED og SAR

Forudsætninger for følsomhedsanalysen

Følsomhedsanalysen indeholder kun valutakurs-eksponering fra finansielle instrumenter, og analysen indeholder således ikke sikrede fremtidige handels-transaktioner. Den benyttede ændring i valutakursen er baseret på historiske kursudsving, og der er i følsomhedsanalysen forudsat uændrede renteniveauer.

Regnskabskommentarer

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

Valutarisiciene stammer primært fra transaktionsrisici i form af fremtidige handelsrelaterede og finansielle betalinger og omregningsrisici vedrø-

rende investeringer i udenlandske virksomheder, f.eks. datterselskaber, joint ventures og associerede virksomheder.

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

Ifølge finanspolitikken kan Corporate Treasury & Finance sikre:

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

De finansielle instrumenter, der anvendes til sikring af valutarisici, behøver ikke opfylde kriterierne for

regnskabsmæssig sikring, og nogle af de anvendte finansielle instrumenter (bl.a. optionsstrategier) indregnes derfor til dagsværdi i resultatopgørelsen.

EMG kan efter eget skøn beslutte, hvorvidt og hvornår investering i udenlandske virksomheder skal sikres (omregningsrisici).

Den samlede valutaeksponering på koncernniveau består af alle aktiver og forpligtelser i fremmed valuta, og økonomisk sikrede, projekterede pengestrømme for ikke-indregnede faste forpligtelser og forventede transaktioner. Denne analyse indeholder ikke nettoinvesteringer foretaget i fremmed valuta i datterselskaber sammen med instrumenter til sikring af disse investeringer. Sikringsforholdene er fuldt gældende, og nettoindvirkningen på resultatopgørelsen og anden totalindkomst fra udsving i valutakurser er derfor minimal.

Note 5.3.d Renterisici

Forbundne forretningsaktiviteter

Renterisici opstår i forbindelse med Arlas finansieringsaktiviteter og pensionsforpligtelser.

Risikopåvirkning

En rentestigning påvirker Arlas finansielle poster med en negativ effekt på mælkepriserne, men en positiv effekt på anden totalindkomst pga. sikringsinstrumenter.

Risikobegrænsning

Renteeksponeringen håndteres løbende af Corporate Treasury & Finance. Eksponeringerne kursorikres i overensstemmelse med finanspolitikken.

Resultatindikator

Forudsigelighed i realiserede finansieringsomkostninger.

Politikker og systemer

Finanspolitikken og stor viden om Arlas aktiviteter kombineret med indgående kendskab til de finansielle markeder.

Aktiviteter i 2014

Renterisikoen som følge af refinansiering blev delvist sikret ved indgåelse af renteswaps.

Note 5.3.d Valutarisici

Følsomhed baseret på en rentestigning på 1 procentpoint

(EUR mio.)

	REGNSKABSMÆSSIG		Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
	VÆRDI	FØLSOMHED	RESULTAT- OPGØRELSE	ANDEN TOTALINDKOMST
2014				
Finansielle aktiver	-668	1%	6	-1
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	8	67
Finansielle forpligtelser	2.839	1%	-23	0
Nettorentebærende gæld ekskl. pensioner	2.171		-9	66
Pensioner	376	1%	-3	n/a
Nettorentebærende gæld inkl. pensioner	2.547			
Følgende års pengestrømpåvirkning			-12	
2013				
Finansielle aktiver	-637	1%	6	-2
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	8	51
Finansielle forpligtelser	2.683	1%	-22	0
Nettorentebærende gæld ekskl. pensioner	2.046		-8	49
Pensioner	348	1%	-3	n/a
Nettorentebærende gæld inkl. pensioner	2.394			
Følgende års pengestrømpåvirkning			-11	

Regnskabskommentarer

Arla er eksponeret over for renterisici på rentebærende låntagning, pensionsforpligtelser, rentebærende aktiver og værdiforringelsestest af langfristede aktiver. Risikoen fordeles mellem risikovirkning på resultatopgørelsen og risikovirkning på anden totalindkomst. Risikovirkningen på resultatopgørelsen vedrører betalte nettorenter, værdiansættelse af omsættelige værdipapirer og potentiel værdiforringelse af langfristede aktiver. Risikovirkningen på anden totalindkomst vedrører revurdering af nettopensionsforpligtelser og instrumenter til rentesikring.

Renterisikoen vedrørende nettolåntagning styres ved en passende fordeling mellem fast og variabel rente.

Corporate Treasury & Finance benytter aktivt afledte finansielle instrumenter til at reducere risici forbundet med udsving i rentesatser og til at styre rentetilpas-

ningsprofilen for Arlas gæld. Ifølge finanspolitikken bør den gennemsnitlige varighed af nettorentebærende gæld ligge mellem et og syv.

Dagsværdifølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke dagsværdien af Arlas rentebærende aktiver, afledte renteinstrumenter og gældspapirer målt enten til dagsværdi i resultatopgørelsen eller anden totalindkomst. Tabellen ovenfor viser dagsværdifølsomheden. Følsomheden er baseret på en rentestigning på et procentpoint. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

Følsomheden af pensioner kan beregnes for pensionsforpligtelsen. En stor del af aktiverne er dog investeret i ikke-rentebærende aktiver som f.eks. varebeholdninger og ejendom, hvor følsomheden ikke kan beregnes, og vi har derfor ikke anført nogen følsomhed for nettopensionsforpligtelsen.

Pengestrømsfølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke rentebetalingerne på Arlas ikke-sikrede gæld med variabel rente. Tabellen ovenfor viser et års pengestrømsfølsomhed fra en rentestigning på et procentpoint på ikke-sikrede instrumenter med variabel rente indregnet pr. 31. december. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

Den gennemsnitlige varighed af koncernens nettorentebærende gæld ekskl. pensioner er steget fra 2,9 pr. 31. december 2013 til 3,3 pr. 31. december 2014. Varigheden er påvirket af optagelse af nye lån til variabel rente, der er konverteret til fastforrentede lån ved hjælp af renteswaps og løbetidsforkortelse, udstedelse af nye obligationer og niveauet for nettorentebærende gæld.

Note 5.3.e Råvarer

Forbundne forretningsaktiviteter

Råvarerisici opstår i forbindelse med Arlas driftsaktiviteter ved køb af energi, men også i mindre omfang råvarer anvendt i produktionen.

Risikopåvirkning

Øgede råvarepriser påvirker produktions- og distributionsomkostningerne negativt. Dette kunne have en negativ effekt på mælkeprisen til andelshaverne.

Risikobegrænsning

Risici vedrørende råvarepriser sikres primært ved indgåelse af fastprisaftaler med leverandører. Visse råvarer, bl.a. energi, sikres ved hjælp af afledte finansielle instrumenter.

Resultatindikator

Realisede råvarepriser.

Politikker og systemer

Risici vedrørende råvarepriser styres af Arlas indkøbsafdeling. Hvis der benyttes finansielle kontrakter, sker styringen i tæt samarbejde med Corporate Treasury and Finance.

Aktiviteter i 2014

Omfanget af sikringsaktiviteterne var på samme niveau som i tidligere år.

Note 5.3.e Råvarer

Sikrede råvarer

(EUR mio.)

2014

	FØLSOMHED	KONTRAKTVÆRDI	POTENTIEL REGNSKABSMÆSSIG EFFEKT
Olie/naturgas	5%	-14	3
Elektricitet	5%	-4	2

2013

Olie/naturgas	5%	1	3
Elektricitet	5%	-3	3

Regnskabskommentarer

Arla er eksponeret overfor råvarerisici ved fremtidige køb af råvarer. Den største risiko vedrører energi-råvarer. Risikoen fordeles mellem risikovirkning på resultatopgørelsen og risikovirkning på anden totalindkomst. Risikovirkningen på resultatopgørelsen

vedrører fremtidige køb, hvorimod risikovirkningen på anden totalindkomst vedrører revurdering af sikringsinstrumenter for råvarer. Corporate Supply Chain anvender afledte finansielle instrumenter til at reducere risici forbundet med udsving i priserne på energiråvarer. Den finansielle virkning af afledte sikringsaftaler var ubetydelig i 2014.

Dagsværdifølsomhed

En ændring i råvarepriserne vil påvirke dagsværdien af Arlas afledte sikringsinstrumenter for råvarer målt via anden totalindkomst. Tabellen viser følsomheden som følge af en stigning på fem procent i råvarepriserne for sikrede råvarekøb. Et fald i råvarepriserne ville have den modsatte virkning.

Note 5.3.f Kreditrisici**Forbundne forretningsaktiviteter**

Kreditrisici opstår i forbindelse med Arlas driftsaktiviteter og engagement med finansielle modparter.

Risikopåvirkning

Tab, der hidrører fra enten kunders, leverandørers eller finansielle modparter misligholdelse af forpligtelser over for Arla. Desuden kan en modparts svage kreditværdighed reducere evnen til at støtte Arla fremadrettet og derved bringe koncernens opfyldelse af strategien i fare.

Risikobegrænsning

Arla har en omfattende politik til håndtering af kreditrisici og benytter sig i vid udstrækning af kreditforsikring og andre handelsfinansieringsprodukter ved eksport. Forsinket betaling fra en kunde, vil interne procedurer blive fulgt for at begrænse eventuelle tab. Arla benytter et begrænset antal finansielle modparter.

Resultatindikator

Forventede og realiserede kredittab på kunder.

Politikker og systemer

Finansielle modparter skal godkendes af administrerende direktører og koncerndirektøren og have en kreditvurdering på mindst A-/A-/A3 fra S&P, Fitch eller Moody's. Der udføres kreditvurdering af alle nye kunder. Derudover er eksisterende kunder underlagt løbende overvågning af deres kreditværdighed.

Aktiviteter i 2014

Arla har som i tidligere år haft et meget lavt niveau for tab på kunder.

Udligning af kreditrisiko

Med henblik på sikring af modpartsrisiko anvender Arla standardmodregningsaftaler, når selskabet indgår afledte kontrakter med modparter. Nedenfor vises modpartseksponeringen for de kontrakter, der sikres ved indgåelse af modregningsaftaler.

Note 5.3.f Kreditrisk**Ekstern vurdering af finansielle modparter**
(EUR mio.)

	AKTIVER	MULIGHED FOR MODREGNING	AKTIVER, NETTO	FORPLIGTELSE	MULIGHED FOR MODREGNING	FORPLIGTELSE, NETTO
2014						
AA-	3	3	-	63	3	60
A+	16	16	-	49	16	33
A-	4	4	-	67	4	63
I alt	23	23	-	179	23	156
2013						
AA-	11	11	-	24	11	13
A+	2	1	1	19	1	18
A-	8	8	-	31	8	23
I alt	21	20	1	74	20	54

Derudover har Arla indgået en salgs- og tilbagekøbsaftale vedrørende realkreditobligationer. Denne aftale er nærmere beskrevet i note 5.6.

Regnskabskommentarer

Kreditrisiko består i muligheden for, at modparter i transaktioner misligholder deres forpligtelser, hvilket medfører tab for koncernen.

For finansielle modparter minimerer Arla kreditrisikoen ved udelukkende at indgå transaktioner med parter med en kreditvurdering på mindst A-/A-/A3

fra enten S&P, Fitch eller Moody's. Alle finansielle modparter havde en tilfredsstillende kreditvurdering pr. 31. december 2014 eller, i ét tilfælde, en af bestyrelsen godkendt dispensation.

Andre modparter, kunder og leverandører er underlagt løbende overvågning af deres overholdelse af kontraktlige forpligtelser og deres kreditværdighed. Uden for koncernens kernemarkeder gøres der i

vidt omfang brug af kreditforsikring og handelsfinansieringsinstrumenter for at reducere risikoen.

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

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

NOTE 5.4 AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER

Anvendt regnskabspraksis

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra handelsdagen og måles i balancen til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår som særskilte poster i balancen, og modregning af positive og negative værdier foretages alene, når Arla har den juridiske ret til og intention om at afregne flere finansielle instrumenter netto.

Sikring af dagsværdi

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der opfylder kriterierne for sikring af dagsværdien af et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse, indregnes sammen med ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse, for så vidt angår den del, der er sikret.

Sikring af pengestrømme

Ændringer i den del af dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige penge-

strømme, og som effektivt sikrer ændringer i fremtidige pengestrømme, indregnes i anden totalindkomst i en særskilt reserve for sikringstransaktioner under egenkapitalen, indtil de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen. De akkumulerede gevinster eller tab fra sådanne sikringstransaktioner, som er indeholdt i egenkapitalen, overføres fra og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede (basisjustering).

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

Den akkumulerede værdiændring indregnet i anden totalindkomst overføres til resultatopgørelsen, når de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen eller ikke længere er sandsynlige.

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

Sikring af nettoinvesteringer

Ændring i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, som anvendes til sikring af nettoinvesteringer i udenlandske datterselskaber (valutarisiko ved omregning af udenlandsk selskabs nettoaktiver til EUR), og som effektivt sikrer mod valutakursændringer i disse selskaber, indregnes i koncernregnskabet i anden totalindkomst under en særskilt reserve for valutakursreguleringer.

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

Note 5.4.a Sikring af fremtidige pengestrømme fra forventede transaktioner

(EUR mio.)

	REGNSKABS- MÆSSIG VÆRDI	DAGSVÆRDI INDREGNET I ANDEN TOTAL- INDKOMST	Forventet indregning				EFTER 2018
			2015	2016	2017	2018	
2014							
Valutakontrakter	-10	-10	-10	0	0	0	0
Rentekontrakter	-104	-104	-16	-15	-14	-13	-46
Råvarekontrakter	-18	-18	-12	-6	0	0	0
	-132	-132	-38	-21	-14	-13	-46

	REGNSKABS- MÆSSIG VÆRDI	DAGSVÆRDI INDREGNET I ANDEN TOTAL- INDKOMST	Forventet indregning				EFTER 2017
			2014	2015	2016	2017	
2013							
Valutakontrakter	2	2	2	0	0	0	0
Rentekontrakter	-44	-44	-20	-15	-8	-6	5
Råvarekontrakter	-3	-2	-1	-1	0	0	0
	-45	-44	-19	-16	-8	-6	5

Note 5.4.b Sikring af investeringer, netto

(EUR mio.)

	2014	2013
Sikring af investeringer, netto (anden totalindkomst) 1. januar	1	3
Ændring i sikring af investeringer, netto	-3	-2
Sikring af investeringer, netto (anden totalindkomst) 31. december	-2	1
Resultat	0	0

Regnskabskommentarer

Sikring af dagsværdi

Pr. 31. december 2014 havde Arla ingen afledte finansielle instrumenter, der opfyldte kriterierne for dagsværdisikring.

Sikring af fremtidige pengestrømme

Koncernen anvender valutaterminskontrakter til sikring af valutarisici vedrørende forventede fremtidige indtægter og omkostninger. Der anvendes renteswaps til sikring af risici vedrørende bevægelser i forventede fremtidige rentebetalingen.

Sikring af nettoinvesteringer

Både pr. 31. december 2014 og 2013 har Arla kurssikret en ubetydelig del af valutaeksponeringen vedrørende sine investeringer i datterselskaber, joint ventures og associerede virksomheder ved hjælp af lån og afledte finansielle instrumenter. Tabellen ovenfor viser ændringen i dagsværdien indregnet i anden totalindkomst og ineffektiviteten indregnet i resultatopgørelsen.

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

Arla anvender valutaoptioner til sikring af forventet salg og køb. Disse optioner opfylder ikke kriterierne for regnskabsmæssig sikring, og dagsværdireguleringen indregnes derfor direkte i resultatopgørelsen.

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

NOTE 5.5 OPLYSNINGER OM FINANSIELLE INSTRUMENTER

Note 5.5.a Kategorier af finansielle instrumenter

(EUR mio.)

	2014	2013
Finansielle aktiver disponible for salg	560	535
Lån og tilgodehavender	978	930
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	53	64
Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	206	83
Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	3.817	3.682

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

Note 5.5.b Dagsværdihierarki – regnskabsmæssig værdi

Benyttede metoder og forudsætninger ved måling af dagsværdien af finansielle instrumenter

Obligationer og aktier

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

Afledte finansielle instrumenter ekskl. optioner

Dagsværdien beregnes ved tilbagediskontering af pengestrømme og på grundlag af observerbare markedsdata. Dagsværdien fastsættes som en

afviklingspris, og værdien justeres således ikke for kreditrisici.

Optioner

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

Dagsværdihierarki

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

Note 5.5.b Dagsværdihierarki – regnskabsmæssig værdi

(EUR mio.)	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	I ALT
2014				
Finansielle aktiver				
Obligationer	572	0	0	572
Aktier	13	0	0	13
Afledte finansielle instrumenter	0	30	0	30
Aktiver i alt	585	30	0	615
Finansielle forpligtelser				
Udstedte obligationer	0	472	0	472
Realkreditinstitutter	822	0	0	822
Afledte finansielle instrumenter	0	206	0	206
Forpligtelser i alt	822	678	0	1.500
2013				
Finansielle aktiver				
Obligationer	555	0	0	555
Aktier	10	0	0	10
Afledte finansielle instrumenter	0	28	0	28
Aktiver i alt	565	28	0	593
Finansielle forpligtelser				
Udstedte obligationer	0	336	0	336
Realkreditinstitutter	834	0	0	834
Afledte finansielle instrumenter	0	84	0	84
Forpligtelser i alt	834	420	0	1.254

NOTE 5.6 OVERFØRSEL AF FINANSIELLE AKTIVER**Note 5.6.a Overførsel af finansielle aktiver**

(EUR mio.)	REGNSKABSMÆSSIG VÆRDI	TEORETISK VÆRDI	DAGSVÆRDI
2014			
Realkreditobligationer	503	516	503
Tilbagekøbsforpligtelse	-496	-516	-496
Nettoposition	7	0	7
2013			
Realkreditobligationer	480	498	480
Tilbagekøbsforpligtelse	-472	-498	-472
Nettoposition	8	0	8

**Regnskabskommentarer**

Pr. 31. december 2014 har Arla investeret i de realkreditobligationer, der ligger til grund for koncernens realkreditlån. Baggrunden for at investere i realkreditobligationerne er, at Arla kan opnå en lavere rentesats end den gældende markedsrente på realkreditlån ved at indgå en salgs- og tilbagekøbsaftale for

noterede danske realkreditobligationer. Den netto-rente, som Arla skal betale ved finansiering via denne type salgs- og tilbagekøbsaftale, er salgs- og tilbagekøbsaftalens rente plus bidraget til realkreditinstituttet.

Som følge af tilbagekøbsaftalen har Arla beholdt alle risici og fordele forbundet med at eje de overførte realkreditobligationer. Realkreditobligationerne er

klassificeret som disponible for salg og værdireguleres via anden totalindkomst. Det modtagne provenu resulterer i en tilbagekøbsforpligtelse, som er indregnet i kortfristet bankgæld og kassekreditter.

NOTE 5.7. PENSIONSFORPLIGTELSE

 Anvendt regnskabspraksis

Pensionsforpligtelser og lignende langfristede forpligtelser

Koncernen har indgået pensionsaftaler med en væsentlig andel af dens medarbejdere. Pensionsaftalerne omfatter dels ydelsesbaserede aftaler, dels bidragsbaserede aftaler.

Bidragsbaserede pensionsordninger

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

Ydelsesbaserede pensionsordninger

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

Koncernen tilbyder både finansierede og ikke-finansierede ydelsesbaserede pensionsordninger til visse

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

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

Nettoforpligtelsen beregnes separat for hver ydelsesbaserede pensionsordning og omfatter:

Belbet for fremtidige pensionsydelse, som medarbejdere har optjent i aktuelle og tidligere perioder (dvs. pensionsudbetalingsforpligtelsen for den del af medarbejdernes anslåede slutløn, der er optjent på balancedagen) diskonteret til en nutidsværdi (forpligtelse vedrørende ydelsesbaserede ordninger) med fradrag af dagsværdien af aktiver, som besiddes eksternt i en pensionsfond.

Koncernen anvender uddannede aktuarer til årligt at beregne forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger ved hjælp af Projected Unit Credit-metoden.

Balancebeløbet for nettoforpligtelsen påvirkes af nye målinger, som omfatter effekten af ændringer i forudsætninger, der bruges til at beregne den fremtidige forpligtelse (aktuarmæssige gevinster og tab) og

afkastet af pensionsaktiver (ekskl. renter). Nye målinger indregnes i anden totalindkomst.

Renteomkostninger for perioden beregnes ved hjælp af den diskonteringsfaktor, der bruges til at måle forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger ved starten af rapporteringsperioden til den regnskabsmæssige værdi af nettoforpligtelsen på det pågældende tidspunkt, idet der tages højde for ændringer i bidrag og udbetalinger af ydelse. Nettorenteomkostningerne og andre omkostninger vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger indregnes i resultatopgørelsen.

Hensættelsen dækker primært ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien, Tyskland og Sverige.

 Usikkerheder og skøn

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

Note 5.7.a Pensionsforpligtelser indregnet i balancen
(EUR mio.)

	SVERIGE	STOR-BRITANNIEN	ØVRIGE	I ALT
2014				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	214	1.315	19	1.548
Dagsværdi af pensionsaktiver	-11	-1.172	-4	-1.187
Tab på finansierede pensionsordninger	203	143	15	361
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	-	-	15	15
Pensionsforpligtelser indregnet i balancen, netto	203	143	30	376
Specifikation af samlede forpligtelser:				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	214	1.315	19	1.548
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	-	-	15	15
Forpligtelser i alt	214	1.315	34	1.563
2013				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	193	1.103	28	1.324
Dagsværdi af pensionsaktiver	-11	-964	-1	-976
Tab på finansierede pensionsordninger	182	139	27	348
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	-	-	-	-
Pensionsforpligtelser indregnet i balancen, netto	182	139	27	348
Specifikation af samlede forpligtelser:				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	193	1.103	28	1.324
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	-	-	-	-
Forpligtelser i alt	193	1.103	28	1.324

Note 5.7.b Udvikling i ydelsesbaserede pensionsforpligtelser

(EUR mio.)

	2014	2013
Nutidsværdi af forpligtelse 1. januar	1.324	1.346
Tilgange ved fusioner og opkøb	7	0
Aktuelle serviceomkostninger	6	3
Renteomkostninger	59	55
Aktuarmæssige (gevinster)/tab ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	168	8
Aktuarmæssige (gevinster)/tab ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-	-2
Udbetalte ydelser	-57	-52
Nedskæringer og afregninger	-6	0
Valutakursreguleringer	62	-34
Nutidsværdi af pensionsforpligtelse 31. december	1.563	1.324

Note 5.7.c Udvikling i dagsværdi af pensionsaktiver

(EUR mio.)

	2014	2013
Dagsværdi af pensionsaktiver 1. januar	976	927
Tilgange ved fusioner og opkøb	7	0
Renteindtægter	46	40
Afkast på pensionsaktiver ekskl. renteindtægter (anden totalindkomst)	103	28
Bidrag til pensionsordninger	40	48
Udbetalte ydelser	-47	-45
Administrationsomkostninger	-2	-2
Valutakursreguleringer	64	-20
Dagsværdi af pensionsaktiver 31. januar	1.187	976

Arla-koncernen forventer at bidrage med EUR 35 mio. 2014: EUR 56 mio.) til pensionsaktiverne i 2015.

Faktisk afkast på pensionsaktiver:

Beregnete renteindtægter	46	40
Afkast ekskl. beregnede renter	103	28
Faktisk afkast	149	68

Note 5.7.d De ydelsesbaserede pensionsforpligtelsers følsomhed over for de vigtigste forudsætninger

(EUR mio.)

Ydelsesbaserede pensionsforpligtelsers effekt pr. 31. december 2014

	+	-
Diskonteringsfaktor +/- 10 basispoint	-32	34
Lønstigningstakt +/- 10 basispoint	20	-15
Levetid +/- 1 år	50	-50

Note 5.7.e Pensionsaktiver indregnet i balancen

(EUR mio.)

	%	2014	%	2013
Aktier	15%	182	21%	207
Obligationer	16%	187	19%	184
Ejendomme	8%	95	9%	88
Øvrige aktiver	61%	723	51%	497
Aktiver i alt	100%	1.187	100%	976

Note 5.7.f Indregnet i resultatopgørelsen for året
(EUR mio.)

	2014	2013
Aktuelle serviceomkostninger	6	3
Tidligere serviceomkostninger	0	2
Administrationsomkostninger	2	0
Nedskæringer og afregninger	-6	0
Indregnet som personaleomkostninger	2	5
Renteomkostninger vedr. forpligtelser	59	55
Renteindtægter fra pensionsaktiver	-46	-40
Indregnet som finansielle (gevinster)/tab	13	15
Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen	15	20

Note 5.7.g Indregnet i anden totalindkomst
(EUR mio.)

	2014	2013
Akkumulerede aktuarmæssige gevinster/(tab) 1. januar	-124	-146
Aktuarmæssige gevinster/(tab) for året	-65	22
Akkumulerede aktuarmæssige gevinster/(tab) 31. december	-189	-124

Note 5.7.h Forudsætninger for de aktuarmæssige beregninger pr. balancedagen:

	2014	2013
Diskonteringsrente, Sverige	4,1%	4,5%
Diskonteringsrente, Storbritannien	3,6%	4,6%
Forventet lønstigningstakt, Sverige	3,0%	3,0%
Forventet lønstigningstakt, Storbritannien	4,3%	4,8%

 **Regnskabskommentarer**

Nettopensionsforpligtelser er indregnet med EUR 1.563 mio. mod EUR 1.324 mio. Nutidsværdien af ydelsesbaserede ordninger er faldet på grund af koncernens betalinger og en øget diskonteringsstakt i Sverige. Hensættelsen består primært af ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien og Sverige. De ydelsesbaserede ordninger sikrer pensionsudbetalinger til de deltagende medarbejdere ud fra anciennitet og slutløn.

Storbritannien:

Den aktuarmæssige nutidsværdi af forpligtelserne udgjorde i alt EUR 1.315 mio. pr. 31. december 2014 mod EUR 1.103 mio. pr. 31. december 2013. Med fradrag af dagsværdien af aktiverne på EUR 1.172 mio. pr. 31. december 2014 mod EUR 964 mio. pr. 31. december 2013 beløb de indregnede nettoforpligtelser sig til EUR 143 mio. (2013: EUR 139 mio.). Stigningen skyldes primært et aktuarmæssigt tab på EUR 130 mio. som følge af et fald i diskonteringsstakten og en valutakursregulering på EUR 74 mio.

De af ordningen omfattede personer sikres en ydelse ved pensionering. Ordningerne dækker ikke i forhold

til sygdom og invaliditet. Pensionsordningerne er ydelsesbaserede slutlønsordninger. Ordningerne er lukket for yderligere deltagere og fremtidige yderligere bidrag. Arbejdsgiverbidrag fastsættes på baggrund af vurdering fra en uafhængig aktuar hvert tredje år. Ordningerne er juridisk indrettet som pensionsfonde. Arla Foods har ingen kontrol over driften af de planer eller deres investeringer. Forvalterne af ordningerne fastlægger investeringsstrategien og har oprettet en politik for en aktiv-allokering der bedst muligt matcher aktiverne med passiverne i ordningen. Forvalterne udpeger en uafhængig ekstern rådgiver for ordningerne, der er ansvarlig for rådgivning om investeringsstrategi og investere aktiverne.

Pensionsordningerne omfatter ikke en risikodeling element mellem Arla Foods og pensionsordningens deltagere.

Sverige:

Den indregnede forpligtelse udgjorde EUR 203 mio. mod EUR 182 mio. i 2013. Stigningen skyldes primært et aktuarmæssigt tab på EUR 30 mio. som følge af et fald i diskonteringsstakten og en valutakursregulering på EUR 12 mio.

De af ordningen omfattede personer sikres en ydelse ved pensionering. Ordningerne dækker ikke i forhold til sygdom og invaliditet. Pensionsordningerne er ydelsesbaserede slutlønsordninger. Bidrag betales af Arla Foods.

Ordningerne er juridisk indrettet som en pensionsfond. Arla Foods har kontrol over driften og investeringsstrategien. En ekstern administrator er ansvarlig for investeringen af aktiverne baseret på investeringsstrategien defineret af Arla Foods.

Pensionsordningerne omfatter ikke en risikodeling element mellem Arla Foods og pensionsordningens deltagere.

Note 6 Øvrige forhold

Arlas skatteplatform er ændret fra lokal til global i takt med udviklingen af vores forretning. Arla er dog en andelsvirksomhed med hovedsæde i Danmark. Vores aktiviteter er derfor underlagt de danske skatteregler for andelselskaber, som tager højde for andelselskabets grundlæggende principper. Når ejeren af et andelselskab også er selskabets leverandør, ender indtægterne hos ejeren i form af den pris, der betales for råvaren. Derfor er landmanden i dette tilfælde den primære beskatningskilde. Vores mål er at administrere vores skatteforhold på en proaktiv måde, hvor vi søger at optimere vores mælkepris, samtidig med at vi til enhver tid opererer i overensstemmelse med loven. I denne note specificeres skatten, der opdeles i skat i resultatopgørelsen og den udskudte skat i balancen. Den effektive skatteprocent udregnes, og udskudte skatteaktiver, der ikke er en del af balancen, specificeres. Noten indeholder også andre lovpligtige oplysninger som f.eks. vederlag til bestyrelse og direktion samt revisorer valgt af repræsentantskabet. Ydermere er der oplysninger om kontraktlige forpligtelser og nærtstående parter.

NOTE 6.1 SKAT

Anvendt regnskabspraksis

Skat i resultatopgørelsen:

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

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

Aktuel skat

Aktuel skat opgøres på baggrund af kooperationsbeskatning eller selskabsbeskatning. Kooperationsbeskatning baseres på formue, mens selskabsbeskatning baseres på årets indkomst. Aktuel skyldig og tilgodehavende skat indregnes i balancen som skat beregnet af årets skattepligtige indkomst og reguleret for eventuel skat vedrørende tidligere års skattepligtige indkomst samt for betalt acontoskat. Beløbet opgøres ved anvendelse af de skatteprocenter, der er vedtaget eller i al væsentlighed er vedtaget på balancedagen.

Udskudt skat

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

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

Udskudte skatteaktiver, herunder den skattemæssige underskud, indregnes under øvrige langfristede aktiver med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt, enten ved udligning i skatten af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudt skyldig skat i virksomheder inden for samme juridiske skatteenhed eller -jurisdiktion.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skatteprocenter i de respektive lande, der i henhold til lovgivningen ved afslutningen af regnskabsperioden vil være gældende, når den udskudte skat forventes

udløst. Ændringer i udskudte skatteaktiver og -forpligtelser som følge af ændringer i skatteprocenten indregnes i årets totalindkomst.

Usikkerheder og skøn

Udskudt skat

Udskudt skat afspejler vurderinger af den faktiske fremtidige skat, som skal betales vedrørende poster i regnskabet, under hensyntagen til timing og sandsynlighed. Endvidere afspejler disse skøn forventninger om fremtidige skattepligtige overskud og koncernens skatteplanlægning. Faktisk fremtidig skat kan afvige fra disse skøn som følge af ændringer i forventningerne til den fremtidige skattepligtige indkomst, fremtidige lovændringer i selskabsbeskatningen eller resultatet af skattemyndighedernes endelige gennemgang af koncernens selvangivelser. Indregning af det udskudte skatteaktiv afhænger også af en vurdering af den fremtidige anvendelse af aktivet.

Note 6.1.a Skat i resultatopgørelsen (EUR mio.)

	2014	2013
Andelsskat	-5	-9
Aktuel skat	-4	-18
Udskudt skat	-12	-2
Ændring i udskudt skat som følge af ændring af skatteprocent	-	-5
Regulering vedr. tidligere år, aktuel skat	3	-
Regulering vedr. tidligere år, udskudt skat	-	-3
Skat i resultatopgørelsen i alt	-18	-37

Note 6.1.b. Beregning af effektiv skatteprocent

(EUR mio.)

	2014	2013
Lovmæssigt fastsat selskabsskatteprocent i Danmark	24,5%	25,0%
Afvigelse i udenlandske datterselskabers skatteprocent sammenlignet med den danske skatteprocent (netto)	-0,3%	-
Regulering for andelsskat	-22,6%	-14,4%
Ikke-skattepligtig indkomst fratrukket ikke-fradragsberettigede omkostninger (netto)	-2,1%	-
Ændring i skatteprocent	-	-10,6%
Regulering vedr. tidligere år	-0,2%	-
Øvrige reguleringer	6,2%	-
Effektiv skatteprocent	5,5%	12,0%

Note 6.1.c Udskudt skat

(EUR mio.)

	IMMATERIELLE AKTIVER	MATERIELLE AKTIVER	FINANSIELLE AKTIVER	KORTFRISTIGE AKTIVER	HENSATTE FORPLIG- TELSE	ØVRIGE FORPLIG- TELSE	FREMFORSELS- BERETTIGEDE SKATTE- MÆSSIGE UNDERSKUD	ANDEN KATEGORI	I ALT
2014									
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 1. januar, netto	-2	2	7	0	45	-9	4	-26	21
Indtægt/omkostning i resultatopgørelsen	2	15	-3	1	-9	-19	6	-5	-12
Indtægt/omkostning i anden totalindkomst	0	0	4	0	12	2	0	0	18
Valutakursregulering	0	1	0	0	0	1	0	1	3
Øvrige reguleringer	0	-28	3	-1	-8	27	3	0	-4
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 31. december, netto	0	-10	11	0	40	2	13	-30	26
Specificeres som:									
Udskudt skatteaktiv 31. december	0	18	7	2	62	4	4	-25	72
Udskudt skatteforpligtelse 31. december	0	-28	4	-2	-22	-2	9	-5	-46
2013									
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 1. januar, netto	-2	-19	10	1	48	1	13	-7	45
Indtægt/omkostning i resultatopgørelsen	-1	22	-2	0	2	0	-6	-20	-5
Indtægt/omkostning i anden totalindkomst	0	0	-2	0	5	-3	0	-13	-13
Valutakursregulering	0	0	0	0	0	0	-3	-2	-5
Øvrige reguleringer	0	1	0	0	0	-1	0	-1	-1
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 31. december, netto	1	-2	1	-1	-10	-6	0	17	0
Specificeres som:	-2	2	7	0	45	-9	4	-26	21
Udskudt skatteaktiv 31. december	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Udskudt skatteforpligtelse 31. december	-3	7	12	0	46	-9	3	1	57
Uppskjuten skatteskyld den 31. december	1	-5	-5	0	-1	0	1	-27	-36

Regnskabskommentarer**Skat i resultatopgørelsen**

Skatteomkostningerne er generelt faldet, hvilket hovedsageligt skyldes faldende overskud på nogle af vores kernemarkeder.

Udskudt skat

Udskudt skat er steget en smule i 2014. Udskudte skatteaktiver er primært baseret på pensionsforpligtelser, mens udskudte skatteforpligtelser hovedsageligt vedrører materielle aktiver.

Et udskudt skatteaktiv på EUR 55 mio. (2013: EUR 36 mio.) er ikke indregnet, da vi ikke forventer at være i stand til at bruge det inden for en begrænset tidsperiode. Stigningen skyldes primært ikke-indregnede skattemæssige underskud.

NOTE 6.2 HONORARER TIL REVISORER VALGT AF REPRÆSENTANTSKABET

(EUR mio.)

	2014	2013
Lovpligtig revision	-0,6	-1,6
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	0,0	-0,3
Skattemæssig assistance	-0,2	-1,1
Andre ydelser	-0,1	-1,2
Honorarer til revisorer i alt	-0,9	-4,2

I 2014 har KPMG Danmark tilsluttet sig EY netværket og det ovenfor anførte honorar er for 2014 til EY og for 2013 til KPMG. For 2014 udgør honoraret betalt til KPMG netværket EUR 1,2 million. Andre ydelser omfatter honorar til due diligence i forbindelse med fusioner og køb af virksomheder.

NOTE 6.3 AFLØNNING AF OG TRANSAKTIONER MED LEDELSEN

Aflønning af direktionen foreslås af formandskabet og godkendes af bestyrelsen. Aflønning af bestyrelsen godkendes af repræsentantskabet. Vederlag forhandles én gang om året.

Bestyrelsen og direktionen har betydelig indflydelse. Medlemmer af bestyrelsen betales for mælkeleverancer til Arla Foods amba på samme vilkår som andre andelshavere i selskabet.

Note 6.3.a Aflønning af ledelsen

(EUR mio.)

	2014	2013
Bestyrelse		
Lønninger og vederlag mv.	-1,4	-1,1
I alt	-1,4	-1,1
Direktion		
Lønninger og vederlag mv.	-1,9	-1,9
Pensioner	-0,2	-0,2
Bonus og incitamentsprogrammer	-0,4	-0,4
I alt	-2,5	-2,5

Note 6.3.b Transaktioner med styrelsen

(EUR mio.)

	2014	2013
Køb af varer	13,4	11,9
Efterbetaling vedr. tidligere år	0,4	0,5
I alt	13,8	12,4
Leverandørgæld	1,0	1,2
Andelshaverkonti	2,1	1,2
I alt	3,1	2,4

NOTE 6.4 KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE OG EVENTUALFORPLIGTELSE**! Usikkerheder og skøn**

Koncernen har indgået et antal leasingkontrakter. I den forbindelse vurderer ledelsen indholdet af kontrakterne med henblik på at klassificere dem som enten finansielle eller operationelle leasing-

kontrakter. Koncernen har hovedsageligt indgået leasingkontrakter for standardiserede aktiver med kort løbetid i forhold til aktivernes levetid, hvorfor kontrakterne klassificeres som operationelle leasingkontrakter.

Note 6.4.a Kontraktlige forpligtelser og eventualforpligtelser
(miljoner EUR)

	2014	2013
Kautions- og garantforpligtelser	5	4
0-1 år	22	19
1-5 år	49	40
Over 5 år	44	30
Operationelle huslejeforpligtelser	115	89
0-1 år	37	36
1-5 år	59	56
Over 5 år	4	6
Operationelle leasingforpligtelser	100	98
Forpligtelser vedr. aftaler om køb af materielle aktiver	168	192
Forpligtelser vedr. aftaler i alt	6	7

Regnskabskommentarer

Koncernen er part i en række mindre retssager, tvister osv. Ledelsen mener ikke, at resultatet af disse retssager vil have væsentlig indflydelse på koncernens økonomiske stilling, ud over det der er indregnet i balancen og/eller oplyst i årsrapporten.

Eventualaktiver

Valio er blevet idømt en bøde ved markedsdomstolen for overtrædelse af konkurrenceloven, men har anket til den øverste administrative domstol. For at undgå forældelse har Arla fremsat et erstatningskrav på EUR 50 mio. mod Valio for deres aggressive prispolitik.

Sikkerhed i aktiver

For at sikre gælden med en nominal værdi på EUR 845 mio. (mod EUR 856 mio. pr. 31. december 2013) har koncernen stillet sikkerhed i fast ejendom.

NOTE 6.5. BEGIVENHEDER EFTER BALANCEDAGEN

Der har ikke været væsentlige begivenheder med effekt på forretningen efter balancedagen.

NOTE 6.6 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**Koncernregnskabet**

Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabets og de enkelte datterselskabers årsregnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Omsætning, omkostninger, aktiver, forpligtelser samt poster, der indgår i datterselskabernes egenkapital, sammendrages og præsenteres post for post i koncernregnskabet. Der elimineres for koncerninterne aktiebesiddelser, mellemværender og transaktioner samt eventuelle urealiserede indtægter og omkostninger fra koncerninterne transaktioner.

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods a.m.b.a. (moderselskabet) og de datterselskaber, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50 procent af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse for at opnå fordele ved sine aktiviteter. Virksomheder, hvor koncernen har fælles bestemmelse i henhold til kontrakt, anses som joint ventures. Virksomheder, hvori koncernen udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder. Betydelig indflydelse opns typisk ved direkte eller indirekte at eje eller råde over mere end 20 procent, men mindre end 50 procent, af stemmerettighederne i en virksomhed. Urealiserede gevinster (dvs. fortjenester fra salg til joint ventures eller associerede virksomheder, hvorved kunden betaler med midler, som delvist ejes af koncernen) fra transaktioner med joint ventures og associerede virksomheder elimineres i den regnskabsmæssige værdi af investeringen i forhold til koncernens kapitalandele i virksomheden. Urealiserede tab elimi-

neres på samme måde som urealiserede gevinster, men kun i den udstrækning der ikke er tegn på værdiforringelse.

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af historiske kostpriser med undtagelse af visse poster med et andet målingsgrundlag, som er beskrevet i denne regnskabspraksis.

Omregning af transaktioner og monetære poster i fremmed valuta

For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta, som er den valuta, der benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Når en rapporterende virksomhed udfører transaktioner i fremmed valuta, angives transaktionen i den funktionelle valuta til den kurs, der var gældende på transaktionsdagen.

Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter balance-dagens valutakurs. Valutakursdifferencer indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster. Ikke-monetære poster som f.eks. materielle aktiver, der måles på baggrund af historiske kostpriser i en fremmed valuta, omregnes ved første indregning til den funktionelle valuta.

Omregning af udenlandske transaktioner

Aktiver og forpligtelser i koncernvirksomheder, herunder andelen af nettoaktiver og goodwill i joint ventures og associerede virksomheder med en anden funktionel valuta end EUR, omregnes til EUR

efter valutakursen ultimo. Omsætning, omkostninger og andel af årets resultat omregnes til EUR ved anvendelse af den gennemsnitlige månedlige valutakurs, hvis denne ikke er væsentligt forskellig fra transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer indregnes i anden totalindkomst og akkumuleres i reserven for valutakursregulering.

Ved delvis afhændelse af associerede virksomheder og joint ventures overføres det relevante forholdsmæssige beløb af den akkumulerede reserve for valutakursregulering til årets resultat sammen med eventuelle gevinster eller tab vedrørende afhændelsen. Tilbagebetaling af mellemværender, der anses for at være en del af nettoinvesteringen, anses ikke i sig selv for delvis afhændelse af datterselskabet.

Vedtagelse af nye eller ændrede IFRS-standarder

IASB har udsendt en række nye eller ændrede regnskabsstandarder og fortolkningsbidrag, som endnu ikke er trådt i kraft.

Arla forventer at indarbejde de nye regnskabsstandarder i takt med at de bliver obligatoriske for Arla. Nye eller ændrede regnskabsstandarder forventes ikke at have væsentlig indvirkning på Arlas finansielle stilling.




MotorTransport
Awards 2013
WINNER
LOW CARBON & EFFICIENCY AWARDS

Koncernoversigt

VIRKSOMHEDENS NAVN	LAND	VALUTA	KONCERNENS EJERANDEL (%)
Arla Foods amba	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Sydkorea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.*	Argentina	USD	50
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MZN	100
AFI Partner Aps	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Cocio Beverage International P/S	Danmark	DKK	100
CBI GP ApS	Danmark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100
J.P. Hansen Inc.	Danmark	DKK	100
Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100
Økomælk A/S	Danmark	DKK	100
Danmark Protein A/S	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd	Danmark	DKK	86
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Naim Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link (Crediton No 2) Limited	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Cornish Country Larder Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd.	Storbritannien	GBP	11
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Ltd. UK	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Storbritannien	GBP	100
MV Ingredients Ltd.	Storbritannien	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Holland	EURO	100
Arla Foods Ltda	Brasilien	BRL	100
Danya Foods Ltd.	Saudiarabien	SAR	75
AF A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Danske Immobilien ApS**	Danmark	DKK	35
K/S Danske Immobilien**	Danmark	DKK	35
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernsey	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Danmark	DKK	100
Rynkeby Foods AB	Sverige	SEK	100
Rynkeby Foods Förvaltning AB	Sverige	SEK	100
Rynkeby Foods HB	Sverige	SEK	100
Rynkeby Foods Oy	Finland	EURO	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Danapak Holding A/S	Danmark	DKK	100
Danapak A/S	Danmark	DKK	100
Danapak Plast A/S	Danmark	DKK	100
Danapak WP A/S	Danmark	DKK	100

VIRKSOMHEDENS NAVN	LAND	VALUTA	KONCERNENS EJERANDEL (%)
Fidan A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup International B.V.	Holand	EURO	100
Tholstrup Cheese Holding A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Belgium A.G.	Belgien	EURO	99
Mölkerei Walthorn GmbH	Tyskland	EURO	100
Walthorn AG	Belgien	EURO	49
Arla Foods Ingredients GmbH,	Tyskland	EURO	100
Arla Tagatose Holding GmbH	Tyskland	EURO	100
Arla CoAr Holding GmbH	Tyskland	EURO	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Tyskland	EURO	50
Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EURO	100
Biolac GmbH & Co. KG*	Tyskland	EURO	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ WLL	Bahrain	BHD	25
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hong Kong	HKD	100
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100
Boxholm Mejeri AB	Sverige	SEK	100
Arla Oy Ab	Finland	EURO	100
Ranuan Mejeri Oy	Finland	EURO	99
Kiteen Mejeri Oy	Finland	EURO	99
Halkivahan Mejeri Oy	Finland	EURO	97
Massby Facility & Services Oy	Finland	EURO	60
Arla Foods UK Holding Ltd.	Storbritannien	GBP	14
Restaurang akademien Aktiebolag**	Sverige	SEK	50
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Artis LLC	Rusland	RUB	67
L&L International AB	Sverige	SEK	100
Milko Sverige AB	Sverige	SEK	100
Videbæk Biogas A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
COFCO Dairy Holdings Limited	Hong Kong	HKD	30
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
	De Forenede		
Arla National Foods Products LLC	Arabiske Emirater	AED	40
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EURO	100
Arla Foods Artis LLC	Rusland	RUB	33
Bergland Naturkäse GmbH**	Tyskland	EURO	50
Sengale SAS	Frankrig	EURO	100
Team-Pack GmbH	Tyskland	EURO	100
Arla Foods France, S.a.r.l	Frankrig	EURO	100
Milch-Union Hocheifel, Luxemburg GmbH	Luxembourg	EURO	100
Milch-Union Hocheifel, Belgium AG	Belgien	EURO	100
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Tyskland	EURO	100
Hansa Logistik eG	Tyskland	EURO	100
Vigor Alimentos S.A.**	Brasilien	BRL	8
Arla Foods Srl	Italien	EURO	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankrig	EURO	100
Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EURO	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grækenland	EURO	100
Svensk Mjölök Ekonomisk förening**	Sverige	SEK	73
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Côte d'Ivoire	Elfenbenskysten	XOF	51
Arla Food Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100

**Joint ventures ** Associerede virksomheder
Herudover ejer koncernen en række selskaber uden væsentlig erhvervs­mæssig aktivitet.

Konsolideret årsrapport: Denne konsoliderede årsrapport er ifølge årsregnskabslovens §149 et uddrag af selskabets samlede årsrapport. For at gøre denne rapport mere overskuelig og brugervenlig har Arla Foods-koncernen valgt at offentliggøre en konsolideret årsrapport, som ikke indeholder årsregnskabet for moderselskabet, Arla Foods ambå. Årsrapporten for moderselskabet er en integreret del af den samlede årsrapport, og den er tilgængelig på dansk på www.arlafoods.dk. Overskudsdelingen samt efterbetalingerne fra moderselskabet fremgår af egenkapitalopgørelsen i den konsoliderede årsrapport. Den samlede årsrapport indeholder ledelsespåtegningen og den uafhængige revisors påtegning.



Den uafhængige revisors påtegning

TIL EJERNE I ARLA FOODS AMBA

Revisionspåtegning på koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet for Arla Foods amba for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2014, omfattende resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som moderselskabet. Koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde et koncernregnskab og et årsregnskab for moderselskabet, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser nødvendig for at udarbejde et koncernregnskab og et årsregnskab for moderselskabet uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med International Standards on Auditing og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi lever op til etiske krav samt planlægger og udfører revisionen med henblik på at opnå en høj grad af sikkerhed for, at koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation. En revision omfatter handlinger for at opnå revisionsbevis for de beløb og oplysninger, der er anført i koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et koncernregnskab og et årsregnskab for moderselskabet, der giver et retvisende billede, med henblik på at udforme revisionshandlingerne, der er passende efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere stillingtagen til, om den af ledelsen anvendte regnskabspraksis er passende, om de af ledelsen udøvede regnskabsmæssige skøn er rimelige, samt en

vurdering af den samlede præsentation af koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets finansielle stilling pr. 31. december 2014 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2014 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere procedurer ud over revisionen af koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet.

Aarhus, den 17. februar 2015

Ernst & Young
Godkendt Revisionspartnerselskab

Jesper Ridder Olsen
Statsautoriseret revisor

Morten Friis
Statsautoriseret revisor



Peder Tuborgh
Adm. direktør

Åke Hantoft
Formand

Viggo Ø. Bloch

Jonas Carlgren

Manfred Graff

Bjørn Jepsen

Povl Krogsgaard
Viceadm. direktør

Jan Toft Nørgaard,
Næstformand

Palle Borgström

Matthieu Dobbstein

Hélene Gunnarson

Ledelses
påtegning



Thomas Johansen

Steen Nørgaard Madsen

Jonathan Ovens

Manfred Sievers

Oliver Brandes

Ib Bjerglund Nielsen

Patrick Krings

Torben Myrup

Johnnie Russell

Peter Winstone

Leif Eriksson

Harry Shaw

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2014 for Arla Foods a.m.b.a. Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets finansielle stilling pr. 31. december 2014 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2014.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og moderselskabets finansielle stilling, aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og pengestrømme samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Aarhus, den 17. februar 2015

Hoved- og nøgletal

	2014	2013	2012	2011	2010
Indvejning af rå mælk (mio. kg)					
Ejere i Danmark	4.550	4.508	4.419	4.320	4.345
Ejere i Sverige	2.035	2.016	2.059	1.819	1.829
Ejere i Tyskland	1.526	1.332	685	369	-
Ejere i Storbritannien	3.088	1.254	286	-	-
Ejere i Belgien	403	253	53	-	-
Ejere i Luxembourg	119	111	27	-	-
Ejere i Holland	17	-	-	-	-
Øvrige	1.647	3.202	2.881	2.733	2.539
Indvejnet mælk i alt for koncernen (i mio. kg)	13.385	12.676	10.410	9.241	8.713
Antal ejere					
Ejere i Danmark	3.144	3.168	3.354	3.514	3.649
Ejere i Sverige	3.366	3.385	3.661	3.865	3.529
Ejere i Tyskland	2.769	2.500	2.911	645	-
Ejere i Storbritannien	2.854	2.815	1.584	-	-
Ejere i Belgien	997	529	501	-	-
Ejere i Luxembourg	228	232	245	-	-
Ejere i Holland	55	-	-	-	-
Antal ejere i alt	13.413	12.629	12.256	8.024	7.178
Arlaindtjening					
Eurocent pr. kg andelshavermælk	41,7	41,0	36,9	38,6	34,6
Hovedtal (EUR mio.)					
Resultatopgørelse					
Omsætning	10.614	9.870	8.479	7.368	6.584
EBIT (resultat før renter og skat)	368	425	336	236	226
EBITDA (resultat før renter, skat og afskrivninger)	681	737	597	475	503
Finansielle poster, netto	-30	-88	-70	-41	-39
Årets resultat	320	300	255	188	168
Årets konsolidering					
Individuel kapital	39	43	38	37	31
Fælles kapital	171	131	63	81	1
Efterbetaling	104	121	149	66	138
Balance					
Aktiver i alt	6.613	6.187	5.828	4.728	4.037
Langfristede aktiver	3.774	3.427	3.273	2.521	2.281
Kortfristede aktiver	2.839	2.760	2.555	2.207	1.756
Egenkapital	1.874	1.708	1.463	1.281	1.167
Langfristede forpligtelser i alt	2.137	2.189	2.049	1.542	1.253
Kortfristede forpligtelser i alt	2.602	2.290	2.316	1.904	1.618
Nettorentebærende gæld inkl. pensioner	2.547	2.394	2.298	1.647	1.347
Nettoarbejdskapital	928	906	790	827	629

	2014	2013	2012	2011	2010
Pengestrømme					
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	467	342	510	309	343
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter	-416	-470	-715	-333	-218
Frie pengestrømme	51	-128	-205	-24	125
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter	-49	110	235	33	-321
Investering i materielle aktiver	-429	-505	-444	-291	-202
Køb af virksomheder	15	-	-39	-20	-
Nøgletal					
Organisk vækst	6,7%	6,6%	2,1%	6,1%	3,0%
EBIT-margin	3,5%	4,3%	4,0%	3,2%	3,4%
Gearing	3,7	3,2	3,9	3,5	2,7
Rentedækning	8,2	11,1	11,5	9,7	10,0
Soliditetsgrad	28%	28%	25%	27%	29%

* Tallene er opgjort i overensstemmelse med IFRS med undtagelse af tallene for 2010, som er opgjort i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

DEFINITIONER

Nettorentebærende gæld:

Kortfristede rentebærende forpligtelser
– værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver
+ langfristede forpligtelser

Nettorentebærende forpligtelser kan ikke udledes direkte fra balancen.

Nettoarbejdskapital:

Varebeholdninger
+ tilgodehavender fra salg
– leverandørgæld

Organisk vækst:

Vækst i omsætning reguleret for opkøb, frasalg, valutakursændringer og ændringer i regnskabspraksis.

EBIT margin:

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{omsætning}}$$

Gearing:

Nettorentebærende forpligtelser inkl. pensionsforpligtelser
EBITDA

Rentedækning:

$$\frac{\text{EBITDA}}{\text{renteomkostninger, netto}}$$

Soliditetsgrad:

$$\frac{\text{Egenkapital}}{\text{balancesum}}$$

ORDLISTE

Arlaindtjeningen er det samlede resultat pr. kg mælk i en bestemt periode (normalt ét år). Den beregnes ud fra to hovedfaktorer: den betalte pris for mælken (gennemsnitlig acontopris standardiseret til 4,2 procent fedt og 3,4 procent protein samt efterbetaling) og samlet konsolidering – beregnet pr. kg ejer-mælk. Arlaindtjeningen gør det muligt for Arla og vores ejere at sammenligne vores indtjening med andre mejeriselskaber.

Arlanoteringen Arla forsøger at gøre mælkeprisen så gennemsnitlig som mulig. Hver måned offentliggøres Arlanoteringen, som angiver Arlas nuværende højeste mælkepris (baseret på levering af 5.000 tons mælk om året). Den omfatter ud over acontoprisen også efterbetaling og konsolidering. Noteringen oplyses i danske kroner pr. kg mælk (som omregnes til SEK, EUR og GBP). Arlas mælkepris angives for mælk standardiseret til 4,2 procent fedt og 3,4 procent protein. Der angives en separat notering for økologisk mælk, som prissættes højere. Arlanoteringen omfatter en række tillæg, som ejerne kan få ud over mælkens basisværdi.

Acontoprisen er den kontantbetaling, landmændene får for den mælk, de leverer i afregningsperioden. Beløbet beregnes ud fra mælkens kvalitet samt fedt- og proteinindholdet. Betalingen sker hver anden uge til ejerne.

Efterbetaling er den andel af resultatet, der betales til ejerne, når året er omme. Efterbetalingen beregnes som en procentdel af den enkelte ejers efterbetalingsberettigede værdi. Denne svarer til værdien af den rå mælk samt kvalitetsafregningen.

Konsolidering er den andel af resultatet, der bevares i Arla til finansiering af selskabets vækst og fortsatte udvikling. Kan være både individuel og kollektiv (se nedenfor).

Individuel konsolidering på ejerbevis. Før 2010 blev individuel konsolidering indsat på et leverancebaseret ejerbevis, der repræsenterer den enkelte ejers andel af Arlas egenkapital – en andel, der tilbagebetales over en periode på tre år med én årlig udbetaling, hvis den pågældende ejer beslutter at forlade andelsselskabet (skal godkendes af repræsentantskabet).

Individuel konsolidering på indskudskapital. Ejerbeviset er nu erstattet af en ny ordning kaldet indskudskapital, der forrentes i henhold til CIBOR-rentesatsen (Copenhagen Interbank Offered Rate) + 1,5 procent. Hvis en ejer beslutter at forlade andelsselskabet, udbetales indskudskapitalen over en periode på tre år med én udbetaling pr. år (skal godkendes af repræsentantskabet).

Kollektiv konsolidering forbliver i selskabet for at sikre et stærkt kapitalberedskab til finansiering af fremtidig vækst.



Arla Foods a.m.b.a
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danmark
CVR no.: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00
E-mail arla@arlafoods.com

www.arla.com