



**20  
15**

KONSOLIDERAD ÅRSREDOVISNING

Navigering  
på **en svår  
marknad**

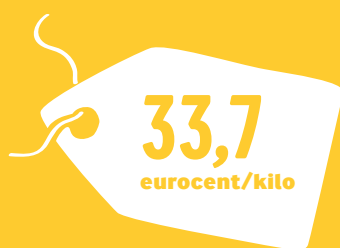


# 2015 i korthet

Med ökade marknadsandelar på de flesta marknader, en mycket mer lönsam produktmix och effektivare drift **är Arla i dag en ännu mer solid verksamhet** än när vi inledde 2015.

*Peder Tuborgh, koncernchef*

## Arlaintjäning



## Omsättnings- utveckling

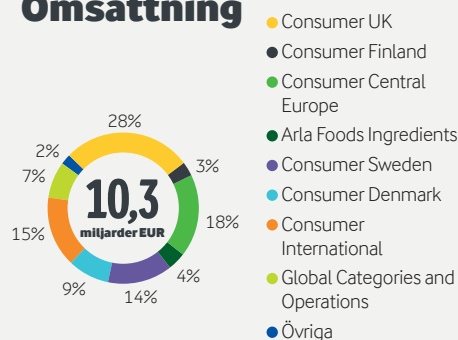
-3,3%



Varumärkes-  
tillväxt  
+ 3,4%



## Omsättning



## Mjölkvoly



Utveckling av  
mjölkvolym  
+ 4,6%

## INNEHÅLL

### FÖRVALTNINGSRAPPORT

- 4 VÄRDESKAPANDE
- 6 FÖRETAGSRECESSION
- 18 BOKSLUTSKOMMENTAR
- 24 MARKNADSÖVERSIKT
- 40 STRATEGI
- 46 CORPORATE GOVERNANCE

### KONCERNREDOVISNING

- 62 KONCERNREDOVISNING
- 120 PÅSKRIFTER
- 122 DEFINITIONER OCH ORDLISTA

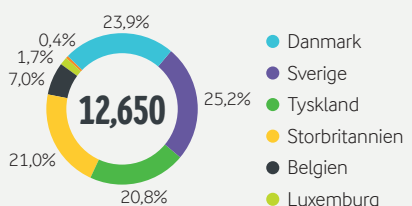
Projektledning: Group Finance, Arla. Text, design och produktion: We Love People. Översättning: TextMinded.  
Foto: Mikkel Bache, Jens Bangsbo, Stephanie Gongdon Barnes och Arla. Tryckeri: Scanprint A/S.

Den konsoliderade årsredovisningen publiceras på danska, svenska, tyska, franska och engelska.  
Endast den danska texten är juridiskt bindande eftersom den utgör originalet. Översättningen är gjord av praktiska orsaker.

#### Moderbolagets finansiella rapporter

Koncernredovisningen utgör, i enlighet med den danska årsredovisningslagens §149, ett utdrag från företagens fullständiga årsredovisning. För att göra årsredovisningen mer överskådlig och användarvänlig har Arla Foods valt att publicera en koncernredovisning som inte innehåller de finansiella rapporterna för moderbolaget, Arla Foods a.m.b.a. Moderbolagets årsrapport är en integrerad del av hela årsrapporten och finns på [www.arla.se](http://www.arla.se). Vinstdelning och efterlikvid från moderföretagett redovisas i avsnittet om eget kapital i koncernredovisningen. Den fullständiga årsredovisningen innehåller uttalanden av styrelsen och direktionen, samt den oberoende revisorns rapport.

## Ägare



Utveckling av antal ägare -5,7%



## Resultat



295  
miljoner EUR

2,8%  
av omsättningen

\* Baserat på vinst som fördelats till Arla Foods ambas ägare

## Eget kapital



## Räntebärande nettoskuld

2,5  
miljarder EUR

## Skuldsättningsgrad



# Värde- skapande

Arla är ett kooperativ som ägs av bönder. Det är vår mission och vår nya strategi, Good Growth 2020, som ligger till grund för vår utveckling och vårt främsta mål är att säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk. Att skapa värde för våra ägares mjölk genomsyrar hela värdekedjan - från ko till konsument. I hela värdekedjan ligger fokus alltid på effektivitet och optimering av råvaror, kapital och mänskliga resurser.

## Vision

Vi skapar framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt

Ägare  
12 650 ägare  
i sju länder

Kollektivt kapital 141 miljoner EUR

Arlagården®

Företagsdemokrati

Ansvarar  
för hela  
värdekedjan

Efterlikvid  
110 miljoner EUR

Insatskapital  
31 miljoner EUR

Ränta på  
insatskapital  
3 miljoner EUR

10,3  
miljarder  
EUR

ARLAS OMSÄTTNING

Kostnader för  
mjölkråvara  
4,5 miljarder EUR

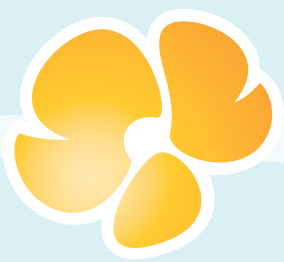
2,7-3%

Resultat-  
mål  
2015

## Strategi: Good Growth 2020

Briljera inom åtta kategorier  
Fokusera på sex regioner  
Vinna som ETT Arla





## Mission

Vi ska säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och samtidigt ge dem möjligheter till tillväxt

### Produktion, innovation och försäljning

Produktions- och förpackningsanläggningar i 16 länder  
Säljkontor i 38 länder  
19 025 medarbetare

**Mjölkinvägning**  
14 192 miljoner kilo



Hitta avsättning för alla Arlabönders mjölk

Mer än 100 års erfarenhet av mejeriverksamhet

Innovativa produkter

Engagerade och skickliga medarbetare

Distributionsnätverk

Kunskap om marknaden

Global marknadsposition

Starka varumärken



Varumärkesandel 42,1%  
Tradingandel 21,5%

**Kunder och konsumenter**  
Produkter sålda i fler än 100+ länder



## Identitet

Hälsosam, naturlig, ansvarsfull & kooperativ tillväxt



# FÖRETAGS- RECENSION

Vi illustrerar vår affärsmodell som ett mjölkhjul. Vi strävar efter att hålla hjulet i gång genom att ständigt söka tillväxtmöjligheter över hela världen, samtidigt som vi effektiviserar vår verksamhet internt.



---

## FÖRETAGSRECENSION

- 8** Förändringar och utmaningar, av styrelsens ordförande Åke Hantoft

---

- 9** Arla har blivit mer motståndskraftigt på den tuffa marknaden, av koncernchef Peder Tuborgh

---

- 10** Sju essentiella mål för Arla

---

- 11** Sju essentiella mål för Arla 2015

---

- 12** Volym är avgörande inom dagligvaruhandeln och food service

---

- 13** Öka volymerna inom varumärket Arla®

---

- 14** Öka volymerna inom smör och matfetsprodukter

---

- 15** Sju essentiella mål för Arla 2016

---

- 16** 2015 viktiga händelser

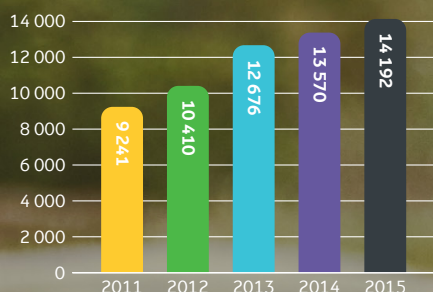
---



# Förändringar och utmaningar

Åke Hantoft,  
styrelsens ordförande

## MJÖLKINVÄGNING (MILJONER KILO)



Två faktorer har varit utmärkande för mejeribranschen under 2015. För det första var det ett år när de allmänna marknadsförhållandena resulterade i låga mjölkpriser, vilket i sin tur ledde till en mycket svår situation för alla mjölkbönder - inte bara inom Arla. För det andra har det varit en utmaning för våra bönder att kunna bibehålla en livskraftig ekonomisk situation och tyvärr har några tvingats lämna branschen.

2015 var även året när EU:s mjölkkvoter avskaffades. Det skedde vid en tidpunkt när mjölkpriserna var ohållbart låga och efterfrågan i vissa delar av världen mattades av. Trots detta var avskaffandet positivt, eftersom det betyder att mjölkproduktionen på våra enskilda gårdar inte längre begränsas genom kvoter. Sedan april har många Arlabönder ökat sin mjölkproduktion, vilket resulterade i en ökning av Arlas mjölkinvägning med 4,6 procent under 2015. Vi har upprätthållit åtagandet gentemot våra ägare och samlat in, förädlat och marknadsfört denna extra volym utan restriktioner och till ett pris som är konkurrenskraftigt jämfört med våra konkurrenter.

Den säkerhet som detta innebär för oss bönder är otroligt värdefull och utgör en viktig del i Arlas grundsyn på den kooperativa modellen: Samma möjligheter, samma rättigheter och samma skyldigheter för alla ägare. Samma

mjölkpris för samma mjölk, samt en ägare, en röst. Det är värderingar som anammades av våra föregångare på 1880-talet, när de grundade vårt kooperativ.

### VÅRA KOOPERATIVA VÄRDERINGAR

Vissa av dessa värderingar har ifrågasatts under 2015. Bönder emellan, på medlemsmöten, i representantskapet och i styrelsen har vi haft diskussioner om de grundläggande värderingarna. Jag tror att diskussioner som dessa stärker vårt kooperativ. De trycktestar våra värderingar och vår demokrati och de hjälper oss att utvecklas. Vi tar ytterligare steg under 2016 och styrelsen kommer att avsätta tid för att gå igenom våra kooperativa principer och upprätta en ägarstrategi som inriktas på att leda vårt gemensamma europeiska kooperativ in i framtiden.

### STRÅLKASTARE PÅ ARLABÖNDERNA

Under 2015 har flera aktörer inom dagligvaruhandeln genomfört initiativ för att stödja Arlas bönder. Arla har även satsat på att informera konsumenterna om att vi, mjölkbönderna, är ägare till Arla och delar vinsten från försäljningen av Arlas produkter, oberoende av marknad. Vår bondeägda historia har tagits väl emot av konsumenterna. De gillar tanken på ett kooperativ som bygger på principen en för alla, alla för en. Kampanjer har lanserats på flera europeiska och internationella marknader och

fler marknader kommer att följa efter. Det är uppmanande och viktigt att se Arla marknadsföra mjölk som en hälsosam produkt som konsumenterna kan lita på och att produkterna tillverkas på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär också vissa skyldigheter. Det sätter fokus på oss som bönder och ökar vårt dagliga ansvar på gården - att ta väl hand om våra kor och om mjölken. Under 2015 lanserades vårt kvalitetsprogram Arlagården® i Nederländerna och i Storbritannien. Det omfattar nu alla Arlagårdar i våra sju ägarländer. Det är en stor tillgång för vårt företag i dag och kommer att bli allt viktigare i framtiden.

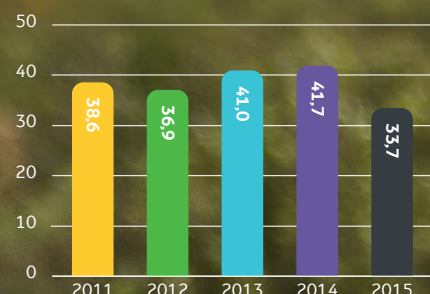
2016 kommer förhoppningsvis att bli det år när vi ser förbättringar på den globala marknaden. Med en ny strategi som syftar till att skapa mervärde till våra ökande råvaruvolymer genom lönsamma produkter och marknadspositioner tror jag att vi har rätt plan för att hantera möjligheter och utmaningar på en fortsatt oförutsägbart mejerimarknad.



# Arla har blivit mer motståndskraftigt på den tuffa marknaden

Peder Tuborgh,  
koncernchef

## ARLANTJÄNING (EUROCENT/KILO)



Det råder ingen tvekan om att 2015 har varit ett mycket svårt år för mjölkbönderna. Avskaffandet av EU:s mjölkkvoter ledde till ökad tillgång på mjölk från europeiska mjölkbönder. Detta ökade trycket på den globala mejeribranschen, som redan drabbats hårt av den låga tillväxten på marknaden, den avmattade efterfrågan i Kina och det ryska embargot. Det har påverkat hela mejeribranschen globalt.

Inom Arla har situationen lett till en minskning av omsättningen från 10,6 miljarder EUR 2014 till 10,3 miljarder EUR 2015. Vårt resultat kommer också att bli något lägre. Inte enbart för att våra intäkter minskat, utan för att styrelsen enades om att sänka resultatmålet. Denna sänkning gjordes till förmån för ett högre a contopris, för att hjälpa våra ägare i deras mycket svåra ekonomiska situation.

Redan före 2015 visste vi att året skulle bli tufft och vår plan var att minimera effekterna av den låga prishöjningen på marknaden på två sätt: För det första genom att öka vår andel av produkter inom dagligvaruhandeln och food service, och för det andra genom att sänka våra kostnader. Tack vare att vi höll fast vid detta kunde vi upprätthålla ett konkurrenskraftigt mjölkpris jämfört med våra konkurrenter.

## ÖKA VÅR ANDEL TILL DETALJHANDELN

Trots den generellt lägre efterfrågan på de flesta av våra marknader satte vi som mål att sälja fler produkter inom dagligvaruhandeln och food service, motsvarande en volymökning med 500 miljoner kilo extra mjölk - och vi lyckades. Vi ökade vår marknadsföringsbudget med 25 procent, vilket resulterade i starkare positioner och varumärken. I synnerhet är jag glad över att se att varumärket Arla® har stärkt sin position inom "hälsosamma, naturliga nyttigheter". Våra ägare har varit, och fortsätter att vara, en viktig del i arbetet med att bygga upp varumärket Arla®, och våra undersökningar visar att medvetenheten om att vi ägs av bönder ökar konsumenternas förtroende för Arla.

## MINSKA VÅR KOSTNADER

Nästan alla funktioner och affärsområden inom Arla har under 2015 omfattats av frysta kapacitetskostnader. Dessutom har vi genomfört våra långsiktiga effektivitetsprogram. Genom en rad olika initiativ under perioden från 2012 till 2015, däribland minskade utgifter, effektivitetsförbättringar och fortlöpande anpassning av organisationen, har vi uppnått våra besparingsmål på 330 miljoner EUR. Vi har satt upp som ett nytt mål att uppnå ytterligare besparingar på 400 miljoner EUR från 2016 och fram till 2020. Den 31 december var skuldsättningsgraden 3,3 och vi lyckades leva upp till våra långsiktiga mål på 2,8 - 3,4 tack vare riktade initiativ.

Att vi lyckats leverera konsekvent mot planen har avsevärt förbättrat styrkan i vår verksamhet. Med ökade marknadsandelar på de flesta marknader, en mycket mer lönsam produktmix och effektivare drift är Arla i dag en ännu mer solid verksamhet än när vi inledde 2015.

## STÅR INFÖR ETT PARADIGMSKIFTE

Detta är en viktig grund eftersom vi nu står inför ett paradigmskifte i Arla. Framöver kommer fokus i mindre utsträckning att ligga på tillväxt och att bygga upp en mjölkpool genom sammanslagningar och förvärv. Med ökande mjölkvolymerna från våra nuvarande ägare behöver vi fokusera ännu mer på att skapa organisk tillväxt inom vår befintliga verksamhet. Under de senaste åren har vi noggrant förberett Arla för denna situation, och vår nya strategi "Good Growth 2020" är ett resultat av detta.

Vi har en mycket svår uppgift framför oss under 2016, till följd av att den globala mjölkstillgången fortfarande är större än efterfrågan och våra huvudmarknader för närvarande visar liten eller ingen tillväxt. Vi hoppas få se en vändning under andra halvåret 2016, men marknaden är väldigt oförutsägbart. En sak som vi vet är att Arla står starkare. Så även om vi förväntar oss att början på 2016 ska bli lika tuff som 2015 har vi blivit mer motståndskraftiga mot volatiliteten på marknaden.

# Arlas sju essentiella mål

Våra sju essentiella mål speglar Arlas affärsprioriteringar för året. Dessa mål stödjer den mer långsiktiga strategin. För att kunna leverera starka resultat för våra ägare och se till att vi gör framsteg i enlighet med Arlas strategiska plan träffas styrelsen, direktionen och koncernledningen (EMG) varje år för att utforma sju essentiella mål, som därefter godkänns av styrelsen.

Arlas tillväxt har i stor utsträckning drivits av fusioner och förvärv, och även framöver kommer vår tillväxt att grundas på bra lokala partnerskap och en vilja att ta tillvara de möjligheter som uppstår. En traditionell budget, som är statisk och inte uppmuntrar till investeringar, är inte tillräckligt flexibel för att stödja en sådan agenda.

I en alltmer volatil värld är en budget inaktuell redan när den skrivs in i excelarket. Relativa mål är mycket lämpligare för att hantera förändring. På Arla har vi därför ersatt den traditionella budgeten med rullande prognoser och flexibla mål. Dessa koncept baseras på tanken att framgång i grunden handlar om att uppnå mer ambitiösa mål och prestera betydligt bättre än föregående år.

Konceptet med sju essentiella mål har sin grund i den här filosofin. De uttrycker våra affärsprioriteringar för ett år i taget. De bryter ned långsiktiga strategier i kortsiktiga mål och skapar en grund för varje år för att förbättra Arlas resultat.

*Våra sju essentiella mål bryter ned vår långsiktiga strategi i kortsiktiga prioriteringar för året. De kompletteras av finansiella mål. Våra sju essentiella mål och den långsiktiga strategin är grundade i vår vision och mission, som definierar Arlas övergripande riktning och syfte.*



**Volym är avgörande inom dagligvaruhandeln och food service**

Öka volymerna inom dagligvaruhandel och food service med **300 - 500 miljoner kilo** mjölk. Minska mängden mjölk som köps in från icke-ägare.

**Resultat**

✓ Vi har lyckats öka volymerna för dagligvaruhandel och food service med omkring 500 miljoner kilo. Dessutom har mängden mjölk som upphandlas från icke-ägare minskat med 5,6 procent.

Läs mer om vår volymagenda på sidan 12



**Öka volymerna inom Consumer International och säkra lönsamheten inom Arla Foods Ingredients**

Genomföra planen för att öka Consumer Internationals volymer. Genomföra minst två fusioner eller förvärv inom tillväxtmarknader och Arla Foods Ingredients.

**Resultat**

✓ Tillväxten inom Consumer International är tillbaka på banan med en volymdriven omsättningsökning på 5,8 procent och en plattform har skapats för ytterligare tillväxt. Framgångsrika samarbeten har etablerats på tillväxtmarknaderna under året.

✓ Lönsamheten inom Arla Foods Ingredients är under press på grund av sjunkande försäljningspriser.

Läs mer om att öka volymerna inom Consumer International på sidan 36



**Öka volymerna inom smör och matfettsprodukter**

Öka smör och matfettsprodukter av märkena Lurpak® och Anchor® med **3 - 5 procent** Lansera Lurpak® i Brasilien, Mexiko, Australien och Centraleuropa

**Resultat**

✓ Kategorin smör och matfettsprodukter levererar en volymdriven omsättningsökning på 5,9 procent. Detta är ett resultat av en volymdriven omsättningsökning för Lurpak® på 6,1 procent och en volymdriven omsättningsutveckling för Anchor® på -0,3 procent. Lurpak® säljs nu i Brasilien, Mexiko, Australien och Centraleuropa.

Läs mer om att öka volymerna för smör och matfettsprodukter på sidan 14



**Sju essentiella mål för 2015**

Under 2015 var våra sju essentiella mål fokuserade på att omvandla mer mjölk till mervärdesprodukter i syfte att öka lönsamheten. Vi visste att det skulle bli ett svårt år och att vår volymagenda och våra effektivitetsprogram skulle vara centrala för hur vi hanterade situationen. Vi hade en plan för 2015 - och vi följde den.



**Öka volymen för varumärket Arla®**

Slutföra implementeringen av den nya varumärkesplattformen för Arla® globalt och öka varumärkesvolymen med **3 - 5 procent**.

**Resultat**

✓ Varumärket Arla® har utvecklats bra och den volymdrivna omsättningsökningen ligger på 2,1 procent, vilket dock är under målet. Under 2015 har vi lyckats bygga upp en stabil grund för varumärket Arla®, som nu går i täten för en ny hälsostراتيجية.

Läs mer om att öka volymen för varumärket Arla® på sidan 13

**Leverera utmärkt kundservice genom effektiv IT-effektivitetsplanering**

Förbättra kundservice och spåra relevanta KPI:er för säkerhet och service på kärnmarknaderna

**Resultat**

✓ Vi har förbättrat stabiliteten i våra IT-system under 2015, men incidenter i april och maj påverkade resultatet totalt sett.

**Stärka leveransen av effektivitets- och nettörrelsekapitalprogrammen**

Fortsätta implementeringen av LEAN, Total Cost of Ownership (TCO), Design to Value (DTV) och strukturplaner för att leverera kostnadseffektivitetsvinster på **330 miljoner EUR** till slutet av 2015, jämfört med 2012. Frysa kapacitetskostnaderna utanför leveranskedjan i hela Arla med undantag för tillväxtmarknader. Utveckla och implementera nästa nettörrelsekapitalplan som ska frigöra **130 miljoner EUR** under 2015.

**Resultat**

✓ Under 2015 levererade vi kostnadseffektivitetsvinster på 330 miljoner EUR jämfört med 2012. Vi har levererat kapacitetskostnaderna utanför produktionskedjan till index 102 och har lyckats frigöra 151 miljoner EUR till följd av vårt nettörrelsekapitalprogram.

Läs mer om våra effektivitets- och nettörrelsekapitalprogram på sidan 23

**Öka lönsamheten i Consumer UK och Consumer Central Europe**

Säkra ökad lönsamhet i Consumer UK genom kostnadsbesparingar i leveranskedjan och andra marknadsrelaterade åtgärder på **80 - 95 miljoner EUR**. Dessutom öka volymerna för varumärket Arla med **5 - 10 procent**.

Säkra ökad lönsamhet i Consumer Central Europe genom att ytterligare öka volymerna inom varumärkes- och mervärdesprodukter.

**Resultat**

✓ Consumer UK har uppnått kostnadsbesparingsmålen på 80 - 95 miljoner EUR och levererade en volymdriven omsättningsökning för varumärket Arla på 5,1 procent.

✓ Lönsamheten i Consumer Central Europe är under press på grund av lokala marknadsförhållanden. Men under 2015 ökade Consumer Central Europe sin varumärkesandel till 19,5 procent och genomförde flera initiativ för att öka sin lönsamhet framöver.

Läs mer om vår positiva utveckling inom Consumer UK och Consumer Central Europe på sidan 37

- ✓ Uppnå målet
- ✓ Framsteg mot målet
- ✗ Inte framsteg mot målet

# Volym är avgörande inom dagligvaruhandeln och food service

Arla har förberett sig för avskaffandet av mjölkkvoterna i flera år, och volym är fortfarande absolut avgörande för verksamheten. Genom att konstant öka våra varumärken och lansera nya produkter på nya marknader kan Arla fortsätta sin globala tillväxtresa och ta hand om de ökande mjölkvolymerna, och ändå behålla lönsamheten på en svår marknad. Under 2015 har vi följt vår plan att omvandla mer mjölk till lönsamma varumärkesprodukter och handelns egna varumärken samt produkter för dagligvaruhandeln och food service.



Ett konkurrenskraftigt mjölkpris skapar möjligheter för våra ägare, bönderna, att växa.

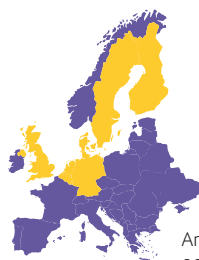
När det gäller mjölkinvägning är Arla rankat som femte störst i världen. Arlas kooperativa affärsmodell bygger på mjölkhjulsprincipen som innebär att konstanta mjölkvolymerna håller hjulet igång och ger möjlighet till innovation, produktutveckling och varumärkesbyggande, vilket leder till värdeskapande.

Avskaffandet av EU:s mjölkkvoter 2015 har ökat takten och vi förväntar oss att mjölkinvägningen från våra ägare ska öka med 3 - 4 procent på årsbasis. Därför är volym fortfarande en viktig prioritering för 2016.

2015 fattade vi ett aktivt beslut att öka våra investeringar inom marknadsföring med 25 procent med målet att öka mängden mjölk till dagligvaruhandel och food service och minska andelen som går till industriprodukter. Vi har också sökt nya kontrakt och nya konsumenter

och dragit fördel av nya möjligheter både inom och utanför EU för att stärka vår position. Till följd av detta har vi lyckats flytta ytterligare cirka 500 miljoner kilo mjölk till lönsamma positioner inom europeiska kärnmarknader och utanför EU jämfört med förra året, samtidigt som vi hållit tradingandelen under kontroll på 21,5 procent.

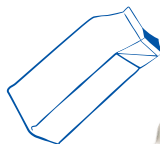
Under 2016 har vi som målsättning att flytta ytterligare 400 miljoner kilo ägarmjölk till dagligvaruhandel och food service. Eftersom våra ägare levererar ökande volymer mjölk står vi inför ett verkligt paradigmskifte. Framöver kommer fokus inte längre att ligga på tillväxt och att bygga upp en mjölkpool genom sammanslagningar och förvärv. I stället kommer vi att investera i att skapa organisk tillväxt i vår befintliga verksamhet med mjölk från våra nuvarande ägare.



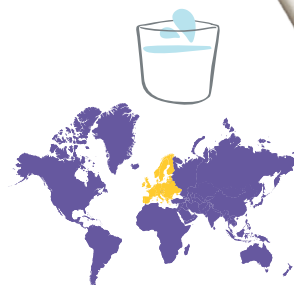
Arla är ett kooperativ och måste hantera mjölken från alla våra ägare och vi strävar även efter att öka mjölkens värde.



Stora mjölkvolymerna möjliggör skalbarhet samt innovation, produktutveckling och varumärkesbyggande.




2015	2014
<b>Invägning av mjölkråvara</b> <b>14 192</b> miljoner kilo	<b>Invägning av mjölkråvara</b> <b>13 570</b> miljoner kilo
<b>Volymdriven omsättningsökning</b> <b>4,3%</b>	<b>Volymdriven omsättningsökning</b> <b>5,3%</b>
<b>Varumärkestillväxt</b> <b>3,4%</b>	<b>Varumärkestillväxt</b> <b>2,1%</b>
<b>Tradingandel</b> <b>21,5%</b>	<b>Tradingandel</b> <b>20,8%</b>



Den ökande efterfrågan i hela världen på hälsosamma och naturliga produkter erbjuder en möjlighet för Arla. Vi har plattformen för att möta efterfrågan.



# Öka volymerna inom varumärket Arla®

 Som ett globalt mejeriföretag har Arla en skyldighet att hjälpa människor att göra mer hälsosamma val genom att erbjuda näringsriktiga produkter och inspirera till bra matvanor. Med utgångspunkt i varumärket Arla® kommer vår hälsostراتيجية att bli en drivkraft för tillväxt under de närmaste åren. Under 2015 slutförde vi implementeringen av den nya varumärkesplattformen för Arla® globalt och uppnådde en volymdriven ökning av omsättningen från varumärket Arla® på 2,1 procent, vilket motsvarar en omsättning på 2,7 miljarder EUR.

En volymdriven omsättningsökning på 2,1 procent för varumärket Arla® visar att de extra 25 procent som vi lagt på marknadsföring har gett resultat. Vi uppnår inte helt vår ambition för året som är en tillväxt på 3 - 5 procent för varumärket Arla®, men vi har lyckats bygga upp en stabil grund.

## HÄLSA ÄR HUVUDEMAT FÖR VARUMÄRKET ARLA®

Positioneringen av varumärket Arla® är kärnan i vår vision. Varumärket står i centrum för ambitionen att "sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt". Under 2015 blev naturlig hälsa huvudtemat för varumärket Arla® och detta har varit helt tongivande för varumärkets utveckling. Under året har vi ökat vår kommunikation till konsumenterna om värdet av Arlas produkter när det gäller naturliga ingredienser, färre konstgjorda tillsatser och hållbarhet från ko till konsument.

Vi har stärkt vår Arla®-portfölj med en enhetlig design och lanserat en mängd nya produkter på olika marknader, varav många stödjer den stärkta hälsoagendan, till exempel produkter med låg fetthalt, högt proteininnehåll och mindre socker.

## LANSERING AV ARLA®-PRODUKTER UNDER 2015

Arlas innovationsutveckling ser lovande ut. Under 2015 har vi lanserat flera nya produkter.

Arla® Big Milk är Storbritanniens första färska dryckesmjölk som berikats med viktiga näringsämnen för att bidra till barns tillväxt och utveckling.



Arla® Skyr, som är fettfri, har högt proteininnehåll och mindre socker, lanserades i Tyskland, Storbritannien och Danmark och Arla® Protein lanserades i Storbritannien.

För att tillgodose den växande efterfrågan på proteinrika livsmedel till frukost och mellanmål lanserades Arla® Yoghurtkvarv i Sverige.



I Tyskland lanserades Arla® BIO, som är en mjölk från ekologiska gårdar där korna, från vår till höst, tgrår på bete under minst 120 dagar.



Arla Yoggi® Frozen är en fettsnål yoghurtglass som lanserades i Danmark som en del av Arlas innovationsstrategi.



# Öka volymerna inom smör och matfettsprodukter

Inom smör och matfettsprodukter har vi under 2015 fokuserat på Lurpak® och Anchor®. Avsikten var att öka de två strategiska varumärkena med 3 - 5 procent samt lansera Lurpak® på utvalda marknader över hela världen. Volymdriven omsättningsökning för smör och matfettsprodukter av märkena Lurpak® och Anchor® utvecklades med 6,1 respektive -0,3 procent. Lurpak® lanserades eller stärktes i Brasilien, Mexiko, Australien och Centraleuropa.

## ÖKNING AV SMÖR OCH MATFETTSPRODUKTER

Kategorin smör och matfettsprodukter ökade med 0,5 procent under 2015, vilket till stor del berodde på varumärket Lurpak®. Särskilt fokus har lagts på matfettsprodukter, som utgör en betydande del under Lurpak® och har en enorm potential för tillväxt. Under 2015 har en ny marknadsföringskampanj skapats för att främja matfettsprodukter under varumärket Lurpak® globalt. I Storbritannien står Lurpak Spreadable för 86,9 procent av hela Lurpak®-volymen, men bara 65,7 procent globalt, vilket betyder att det finns goda möjligheter att få Lurpak® att växa även på andra marknader. Verksamheten för matfettsprodukter ökade med 5,9 procent globalt under 2015.

Marknadsföringskampanjer för Anchor® har också lanserats i Storbritannien med inriktning på smör, och även en ompositionering av märket Anchor® som ett "varumärke för välsmakande mejeriprodukter, inte bara smör". Syftet är att stärka varumärket generellt.

## GLOBAL LANSERING AV LURPAK®

### Australien

Lurpak® har stått högt på agendan i Australien 2015, tack vare Arlas samarbete med Australiens största ostimportör F. Mayer Imports. Målet var att öka volymen med 15 procent genom en volymdriven omsättningsökning men vi uppnår inte helt vår ambition för året med 7,7 procent och intensiv marknadsföring, bland annat genom kampanjer i tv och sociala medier samt provsmakning. Resultatet har blivit en ökad varumärkeskännetid för Lurpak®, vilket också bidrar till att bygga varumärket mer långsiktigt.

### Mexiko

I Mexiko, som har 123 miljoner invånare, blir det allt svårare att tillhandahålla tillräckligt med ost och mejeriprodukter till den växande befolkningen. Arla har varit en nischad aktör i Mexiko i årtal, och framför allt sålt blåmøgelost och färskost. Under 2014 har vi lyckats öka försäljningen av smör under varumärket Lurpak® genom omfattande marknadsföring. Som en följd ökade Arlas smörförsäljning i Mexiko med 86,6 procent under 2015.

### Brasilien

Brasilien har en mycket stor potential. Under 2015 lanserade och marknadsförde vi Lurpak® med syftet att positionera Lurpak® som det främsta internationella varumärket som erbjuder unika egenskaper till brasilianska konsumenterna. Konsumenterna i São Paulo har tagit emot Lurpak® särskilt bra och försäljningen ökade med 55 procent under 2015. Genom kampanjen Weave Your Magic har vi nått konsumenterna via digitala medier, matbloggare och kändiskockar, och Lurpak® förväntas öka ytterligare under 2016.

### Centraleuropa

På den tyska marknaden visar Lurpak® positiva tillväxtsiffror på 161 procent, men volymerna är mycket begränsade på grund av priskonkurrensen och direkta konkurrenter. Arla Kærgården® representerar en betydligt större marknadsandel än Lurpak® i Tyskland. Under 2015 återkom Lurpak® starkt i Nederländerna med en ökning på 29,8 procent tack vare ett framgångsrikt samarbete med en lokal återförsäljare.

## VOLYMDRIVEN OMSÄTTNING ÖKNING 2015



UPPNÅDD FÖRVÄNTAD  
**6,1% 3-5%**



**-0,3% 3-5%**



# Sju essentiella mål för Arla 2016



**Volym är avgörande**  
Flytta ytterligare **400 miljoner kilo** ägarmjolk till dagligvaruhandel och food service.



**Leverera betydande tillväxt för varumärkena**  
Våra tre globala varumärken Arla®, Lurpak® och Castello® och andra viktiga varumärkena måste öka betydligt.



**Förbättra Consumer Central Europes relativa utveckling**  
Förbättra affärsområde Consumer Central Europes relativa utveckling genom att hantera kostnader och varumärkesprestanda och konkurrenskraftigt exportera mjölk till dagligvaruhandeln utanför EU.



**Stärka Arlakooperativet**  
Upprätta en process med styrelsen, nationella råden och representantskapet för att skapa starka ägarrelationer.



**Stärka en ledande ställning inom Consumer International**  
Stärka positioner i Kina, USA, Nigeria, Mellanöstern och Nordafrika mätt i volym och marknadsandelar.



**Förbättra kassaflödet**  
Förbättra kassaflödet för att uppnå en skuldsättningsgrad på **2,8 - 3,2** och frigöra **150 miljoner EUR** i likvida medel inom nettorelsekapitalet.



**Sänka kostnadsnivån strukturellt**  
Leverera omräkningskostnader i produktionen till en **indexnivå på 98,5**. Den volymdrivna omsättningsökningen ska vara **> 2 gånger** högre än ökningen av kapacitetskostnaderna.





# 2015

## viktiga händelser



### NY AFFÄRSREGION ETABLERAD I ASIEN

Kina och Sydostasien integrerades som en ny regional marknad under namnet Business Unit Asia. Synergier inom produktportfölj, marknadsföring och innovation kommer att stärka Arlas ställning i den här mycket lovande regionen.



### NY PRODUKTIONSANLÄGGNING ÖPPNAD I PRONSFELD

Vi har nu officiellt öppnat den nya pulver- och smörfabriken i Pronsfeld i Tyskland. Investeringen, värd 110 miljoner EUR, gör Pronsfeld till den ojämförligt största produktionsanläggningen i Arlakoncernen.



### FÖRVÄRDET AV FALBYGDENS OST GODKÄNT

Köpet av Falbygdens Ost godkändes av de svenska konkurrensmyndigheterna den 1 april 2015. Det strategiska förvärvet stärker Arlas förmåga att främja och utveckla specialostmarknaden.



### NYTT DOTTERBOLAG I AUSTRALIEN

Arla har inlett ett samarbete med Australiens största ostimportör, F. Mayer Imports, i syfte att femfaldiga intäkterna i Australien.



### AVSKAFFANDE AV EU:S MJÖLKKVOTER

Den 1 april avskaffades EU:s mjölkkvoter, vilket innebär att inflödet av mjölkråvara kommer att öka med 3 - 4 procent per år för Arla.



### ArNoCo I FULL GÅNG

Arlas joint venture med Deutsche Milchkontor eG (DMK) i Tyskland, ArNoCo, har nu lanserats officiellt och den nya produktionsanläggningen är i full gång.





#### NYTT DOTTERBOLAG I EGYPTEN

Arla har ingått ett samarbetsavtal med det egyptiska mejeriföretaget Juhayna, vilket gör det möjligt för Arla att sälja sina produkter i hela Egypten, ett land med en befolkning på 90 miljoner människor.



#### NYA DOTTERBOLAG I VÄSTAFRIKA

Arla fortsatte sin expansion i Västafrika genom två dotterbolag i Nigeria och Senegal. Dotterbolagen bildar den distributionsryggad som ska hjälpa Arla att fullgöra sina ambitioner i Afrika söder om Sahara.



#### JUSTERING AV FÖRVÄNTNINGAR

Styrelsen godkände ett lägre nettoårsresultat på 2,7 - 3 procent för 2015 för att stödja a contopriset till ägarna.



#### ARLA OCH LACTALIS ENADES OM FRAMTIDEN FÖR WALHORN AG

Arla och Lactalis har slutit ett avtal om framtiden för det närstående bolaget Walhorn AG. Arla sålde sina andelar i Walhorn AG till Lactalis den 30 juni 2015.



#### ARLA STÄNGER KISSLEGG-ANLÄGGNINGEN

Arla har beslutat att stänga produktionsanläggningen i Kisslegg-Zaisenhofen i Tyskland under 2016 eftersom fortsatt drift av anläggningen inte är ekonomiskt lönsam.



#### NY AFFÄRSREGION ETABLERAD I AMERIKA

USA och Latinamerika har förenats i en ny regional marknad som fått namnet Business Unit Americas. Detta säkerställer ökad fokusering genom att den affärsledningen kommer närmare kunderna och konsumenterna.



#### RYNKEBY FOODS TILL FÖRSÄLJNING

Efter månader av strategisk analys har Arla beslutat att sälja sitt dotterbolag Rynkeby Foods i Danmark, som tillverkar juice. En säljprocess har inletts för att identifiera rätt köpare.



#### NY STRATEGI: GOOD GROWTH 2020

Arla lanserade sin nya strategi fram till 2020 med fokus på organisk tillväxt och ökad lönsamhet för ägarnas mjölk - genom ambitionen att bli bäst inom vissa kategorier, starkare varumärken, ökat fokus på utvalda marknader och effektivitet i hela organisationen.



A photograph of a wooden table with a glass of milk, a cup, and some toys in the background. The scene is set in a child's room with a white wall and a wooden shelf holding a yellow toy bin, a toy car, and wooden blocks. The table has a large spill of milk on it.

# BOKSLUTS- KOMMENTAR

Vi mäter våra resultat genom det förädlingsvärde vi tillfogar till varje kilo mjölk från våra ägare. Vi kallar det Arlaintjäning och det är vår viktigaste finansiella indikator.





---

## BOKSLUTSKOMMENTAR

20 Bokslutskommentar

21 Huvud- och nyckeltal

23 Stärka leveransen av effektivitets- och  
nettorörelsekapitalprogrammen

---

# Bokslutskommentar

Med tanke på de tuffa förhållandena inom mejeribranschen under 2015 har Arla utvecklats relativt bra. Vi uppnådde ett nettoresultat på 2,8 procent av omsättningen på en deprimerad marknad och vi levererade en Arlaintjäning på 33,7 eurocent/kilo för våra ägare.

## MARKNADSSITUATION

Globalt fallande mjölkpriser påverkar hela branschen och alla aktörer. Under 2014 föll råvarupriset för helmjölkspulver betydligt och 2015 låg det kvar på en låg nivå, trots korta perioder av optimism under året.

## ARLAIN TJÄNING

Den låga prisnivån för industriprodukter har också påverkat Arlas förmåga att skydda mjölkpriset för våra ägare. Arlaintjäningen uppgick under 2015 till 33,7 eurocent per kilo. Detta är betydligt lägre än 2014 års nivå, som var 41,7 eurocent per kilo. Vi utvecklades stabilt jämfört med våra konkurrenter med 103,7 på jämförelseindexet, vilket ligger inom intervallet för våra förväntningar. Dock är peer group-index preliminärt innan årets slut för Royal Friesland-Campina N. V. och Deutsches Milchkontor eG.

## MJÖLKVOLYM

De totala mjölkvolymerna uppgick under 2015 till 14,2 miljarder kilo, en ökning med 4,6 procent jämfört med 2014. Avskaffandet av EU:s mjölkkvotsystem den 1 april 2015, fusionen med EGM Walhorn, Belgien, den 1 augusti 2014 och nya AMCo-medlemmar i Storbritannien står för merparten av de ökande mjölkvolymerna. Trots detta minskade mjölkvolymerna i Sverige på grund av att ägare lämnade kooperativet.

Dessutom har mjölkvolymerna från kontraktbönder minskat med 5,6 procent.

Våra mjölkvolymerna må ha ökat, men vi har lyckats hålla tradingandelen under kontroll vid 21,5 procent under 2015, jämfört med 20,8 procent under 2014. Tradingandelen har uppvisat en positiv trend mot slutet av året och vi räknar med att behålla den på samma nivå 2016, även om mjölkvolymerna kommer att fortsätta att öka.

## OMSÄTTNING

Omsättningen 2015 uppgår till 10,3 miljarder EUR, vilket motsvarar en minskning med 3,3 procent jämfört med 2014. På grund av sjunkande råvarupriser har omsättningsförväntningarna justerats under året. Minskningen av intäkterna är resultatet av en negativ prisutveckling på 11,4 procent. Detta är en följd av nedgången på världsmarknaden och den påverkan det haft på vår varumärkesverksamhet, men den negativa effekten på priserna motverkades delvis av ökade volymer och valutaeffekter. Detta resulterar i en negativ organisk omsättningsutveckling på 8,4 procent.

Den volymdrivna omsättningsökningen var 4,3 procent under 2015, jämfört med 5,3 procent under 2014, i linje med våra förvänt-

ningar för året. Varumärkesandelen ökade från 41,2 procent 2014 till 42,1 procent under 2015, vilket tydligt visar att ökningen av marknadsföringskostnaderna med 25 procent har burit frukt. Varumärkena Lurpak® (6,1 procent) och Arla® (2,1 procent) går framåt medan Castello® (0,1 procent) kämpar för att hålla takten.

Under 2015 uppgick den genomsnittliga skillnaden i prisnivå mellan industri- och varumärkesprodukter till cirka 10 eurocent, vilket bevisar att vår strategi att sälja så mycket mjölk som möjligt inom dagligvaruhandel och foodservice är den rätta.

## KOSTNADER

Vi har lyckats att aktivt hantera våra kostnader under 2015 enligt planen och har genomfört kostnadsreduceringsprogram samt definierat ambitiösa mål som avsevärt effektiviserar organisationen. Vårt mål är att våra kostnadsprogram ska leda till besparingar på 330 miljoner EUR före utgången av 2015 jämfört med 2012 - och vi är på god väg att uppnå det målet. För att förbättra prestanda ytterligare har vi satt upp ett nytt mål som är att leverera kostnadsminskningar på ytterligare 400 miljoner EUR mellan 2016 och 2020.

Våra totala kostnader har fallna med 4,6 procent under 2015 jämfört med 2014. Kostnaderna som avser annat än mjölkråvara har ökat med 4,4 procent, främst till följd av högre marknadsföringskostnader som en del i varumärkesstrategin, utöver en ökning av tillverkningskostnaderna och valutaeffekter. Kostnaderna för mjölkråvara har minskat med 13,3 procent trots högre volymer under året. Precis som Arlaintjäningen indikerar har den genomsnittliga kostnaden per kilo mjölk minskat till 32,04 eurocent.

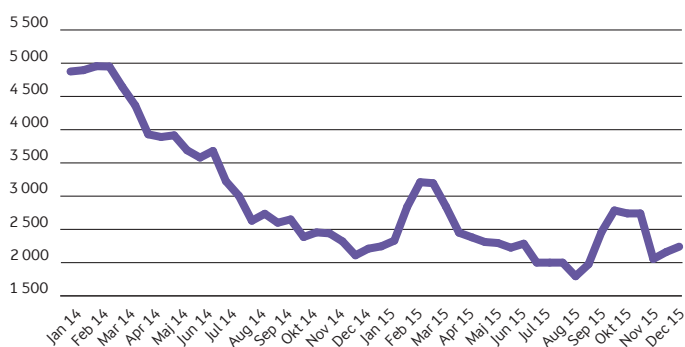
Vår skalbarhet visar överlag en positiv utveckling på 4,3 tack vare en strikt kontroll av våra kapacitetskostnader.

## RESULTAT

Årets resultat uppgår till 295 miljoner EUR, vilket motsvarar en vinstandel på 2,8 procent av omsättningen\*. Under året har förväntningarna

\*Baserat på vinst som fördelats till ägare i Arla Foods amba

## MARKNADSPRISER/GDT-UTVECKLING WMP, USD MT





# Huvud- och nyckeltal

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Invägning av mjölkkråvara (miljoner kilo):</b>					
Ägare i Danmark	4 705	4 550	4 508	4 419	4 320
Ägare i Sverige	1 995	2 035	2 016	2 059	1 819
Ägare i Tyskland	1 741	1 526	1 332	685	369
Ägare i Storbritannien	3 320	3 088	1 254	286	-
Ägare i Belgien	531	403	253	53	-
Ägare i Luxemburg	130	119	111	27	-
Ägare i Nederländerna	41	17	-	-	-
Övriga	1 729	1 832	3 202	2 881	2 733
Invägning av mjölkkråvara	14 192	13 570	12 676	10 410	9 241
<b>Antal ägare</b>					
Ägare i Danmark	3 027	3 144	3 168	3 354	3 514
Ägare i Sverige	3 174	3 366	3 385	3 661	3 865
Ägare i Tyskland	2 636	2 769	2 500	2 911	645
Ägare i Storbritannien	2 654	2 854	2 815	1 584	-
Ägare i Belgien	882	997	529	501	-
Ägare i Luxemburg	221	228	232	245	-
Ägare i Nederländerna	56	55	-	-	-
Totalt antal ägare	12 650	13 413	12 629	12 256	8 024
<b>Arlantjänst</b>					
Eurocent/kilo ägarmjolk	33,7	41,7	41,0	36,9	38,6
<b>Nyckeltal (miljoner EUR)</b>					
<b>Resultaträkning</b>					
Omsättning	10 262	10 614	9 870	8 479	7 368
EBITDA	754	681	737	597	475
EBIT	400	368	425	336	236
Finansiella poster, netto	-63	-30	-88	-70	-41
Årets resultat	295	320	300	255	188
<b>Årets konsolidering</b>					
Individueellt kapital	31	39	43	38	37
Kollektivt kapital	141	171	131	63	81
Efterlikvid	113	104	121	149	66
<b>Balansräkning</b>					
Summa tillgångar	6 736	6 613	6 187	5 828	4 728
Anläggningstillgångar	3 903	3 774	3 427	3 273	2 521
Omsättningstillgångar	2 833	2 839	2 760	2 555	2 207
<b>Eget kapital</b>	2 148	1 874	1 708	1 463	1 281
Summa långfristiga skulder	2 084	2 137	2 189	2 049	1 542
Summa kortfristiga skulder	2 504	2 602	2 290	2 316	1 904
Räntebärande nettoskuld inkl. pensioner	2 497	2 547	2 394	2 298	1 647
Primärt rörelsekapital	999	928	906	790	827
<b>Kassaflöde</b>					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	669	511	342	510	309
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-402	-416	-470	-715	-333
Fritt kassaflöde	267	95	-128	-204	-24
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-274	-93	110	235	33
Investering i materiella tillgångar	-348	-429	-505	-444	-291
Förvärv av företag	-29	15	-	-39	-20
<b>Finansiella nyckeltal</b>					
Organisk tillväxt	-8,4%	6,7%	6,6%	2,1%	6,1%
EBIT-marginal	3,9%	3,5%	4,3%	4,0%	3,2%
Skuldsättningsgrad	3,3	3,7	3,2	3,9	3,5
Räntetäckningsgrad	13,2	8,2	11,1	11,5	9,7
Soliditet	31%	28%	27%	25%	27%

skrivits ned till 2,7 - 3 procent till förmån för a contopriset.

### FINANSIELL STÄLLNING

Den 31 december 2015 låg skuldsättningsgraden på 3,3 och inom vårt långsiktiga mål på 2,8-3,4, jämfört med 3,7 per den 31 december 2014. Vi uppfyllde vår ambition till följd av förbättringar i EBITDA, i kombination med ett beslut om att minska investeringarna. Vi har minskat våra kapitalutgifter och framöver kommer vi att fokusera på investeringar som stöder vår nya strategi. Investeringar i materiella tillgångar minskade med 73 miljoner EUR till 350 miljoner EUR.

Vårt nettorörelsekapital utvecklas också mycket starkt jämfört med våra prognoser till följd av Programme Zero, vårt rörelsekapitalprojekt, som genererade en minskning på 151 miljoner EUR under 2015. Förväntningarna låg på en

minskning på 130 miljoner EUR. Sedan 2011 har Programme Zero fokuserat på att frigöra kapital och skapa en ökad kostnadsmedvetenhet inom Arla.

### EGET KAPITAL

Den 31 december 2015 uppgick eget kapital till 2,1 miljarder EUR, vilket är en ökning med 14,6 procent jämfört med 2014. 29,3 procent av det totala kapitalet är individuellt kapital medan 69 procent är kollektivt kapital. Soliditeten uppgår till 31 procent jämfört med 28 procent 2014, vilket är en behaglig nivå.

### KASSAFLÖDE







Under 2015 uppgick kassaflödet från den löpande verksamheten till 669 miljoner EUR jämfört med 511 miljoner EUR 2014, främst tack vare förbättringar i rörelsekapitalet. Kassaflödet från investeringsverksamheten minskade till -402 miljoner EUR jämfört med

-416 miljoner EUR, och består huvudsakligen av investeringar i materiella anläggningstillgångar. Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick under 2015 till -274 miljoner EUR jämfört med -93 miljoner EUR 2014 och påverkas av 2014 års efterlikvidbetalning på 105 miljoner EUR och återbetalning av 18 miljoner EUR i individuellt kapital till ägare som lämnat kooperativet.

Likvida medel uppgick sammanlagt till 70 miljoner EUR per den 31 december 2015.

### UTSIKTER FÖR 2016

Den globala mejeriindustrin har knappast varit mer oförutsägbar och 2015 har visat sig bli en lika stor utmaning som vi trodde. Vi hoppas få se en vändning under andra halvåret 2016, men marknaden är fortfarande väldigt oförutsägbar.


FINANSIELLA FÖRVÄNTNINGAR INFÖR 2016	FÖRVÄNTNINGAR INFÖR 2015	UPPNÅDDA 2015	FÖRVÄNTNINGAR INFÖR 2016
 <b>PEER GROUP-JÄMFÖRELSE</b> (peer group index)*	<b>103 - 105</b>	<b>103,7</b>	<b>103 - 105</b>
 <b>MJÖLKVOLYM</b> (miljarder kilo)	<b>14,0</b>	<b>14,2</b>	<b>14,6</b>
 <b>OMSÄTTNING</b> (miljarder EUR)	<b>-</b>	<b>10,3</b>	<b>-</b>
 <b>OMSÄTTNINGSTILLVÄXT</b> (volymdriven omsättningsökning)	<b>3 - 5%</b>	<b>4,3%</b>	<b>3 - 5%</b>
 <b>RESULTAT</b>	<b>2,7 - 3,2%**</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,8 - 3,2%</b>
 <b>SKULDSÄTTNINGSGRAD</b>	<b>3,2 - 3,4***</b>	<b>3,3</b>	<b>~ 3,2</b>

\* Peer group index för 2015 är preliminärt

\*\* Resultatmålet ändrades till 2,7 - 3,0% under 2015

\*\*\* Målsättningen för skuldsättningsgrad har ändrats till 3,3 - 3,6 under 2015

# Stärka leveransen av effektivitets- och nettorörelsekapitalprogrammen

 Som en del av Arlas kortsiktiga strategi för 2015 har vi fokuserat på att stärka leveransen av våra effektivitets- och nettorörelsekapitalprogram. Vi har koncentrerat oss på tre åtgärder för att uppnå detta essentiella mål under 2015 och har lyckats genomföra dem alla.

## EFFEKTIVITETSPROGRAM

*Fortsätta implementeringen av LEAN, Total Cost of Ownership (TCO), Design to Value (DTV) och strukturplaner för att leverera kostnadseffektivitetsvinster på 330 miljoner EUR i slutet av 2015, jämfört med 2012*

### Status 2015

Tack vare vår kostnadsplan har Arla uppnått sitt mål om 330 miljoner EUR i besparingar under 2015 jämfört med 2012. Detta har uppnåtts genom implementering av LEAN, Design to Value och Total Cost of Ownership.

### LEAN

- Under 2015 har vi fortsatt att implementera LEAN, vilket möjliggör kontinuerlig förbättring av alla funktioner i organisationen. I dag har LEAN införts på fler än 60 mejerier och ett antal kontor i produktionskedjan. Vi har också börjat den första LEAN-implementeringen inom andra administrativa områden
- Framöver kommer LEAN att spela en viktig roll när det gäller att leverera kostnadsbesparingar på 400 miljoner EUR från 2016 fram till 2020.

### Design to Value (DtV)

- Syftet med Design to Value är att optimera produkter och förpackningar för ökad konkurrenskraft och kvalitet, vilket innebär att göra det bättre och till en lägre kostnad och utan att tappa fokus på kundens upplevelse.
- Under 2015 har Design to Value levererat kostnadsbesparingar på 41 miljoner EUR jämfört med 2012 vilket är 7 miljoner EUR över det ursprungliga målet.
- Under processen kompletterar besparingar och standardisering varandra. Ett exempel är de specialtillverkade förpackningarna för mjukosten Puck® som ersatts med standardförpackningar, vilket minskar kostnaderna.



*Dricksglas till burkar: Byte från specialdesignade glas till standardburkar med skruvlock.*

### Total Cost of Ownership (TCO)

- TCO-projekt sänker kostnaderna genom att optimera produkt- och tjänstespecifikationer, standardisera och effektivisera material och anpassa kategorier och affärsområden till varandra. Ett exempel är standardisering av produktsmaker inom hela Arla.
- Framöver räknar vi med besparingar från Total Cost of Ownership på 65 miljoner i EUR 2016

### Mål för 2020

För att uppnå ännu bättre prestanda har vi satt upp ett nytt mål som är att leverera ytterligare 400 miljoner EUR i kostnadsbesparingar, främst i leveranskedjan, från 2016 till 2020. Av detta ska 100 miljoner EUR levereras under 2016. Ansvaret för att uppnå detta ligger på hela organisationen.

### FRYSA KOSTNADERNA

*Frysa kapacitetskostnaderna utanför leveranskedjan i hela Arla med undantag för tillväxtmarknader.*

Frysningen av kapacitetskostnaderna är en del av Arlas kostnadsplan, eftersom vi måste visa våra ägare att vi kan kontrollera vår kostnadsbas och särskilt i svåra tider reducera den ännu mer. Nästan alla funktioner och affärsområden inom Arla har under 2015 omfattats av de frysta kapacitetskostnaderna. Undantag är leverans-

kedjan, som har ett pågående effektivitetsprogram, och utvalda marknader inom Consumer International, där det är avgörande att vi behåller vår starka tillväxt i linje med Arlas strategi. Frysningen av kapacitetskostnaderna är ett av Arlas initiativ som ska reducera utmaningarna till följd av den volatila globala mjölkmarknaden under året. Exempel på åtgärder för att frysa kapacitetskostnaderna är bland annat färre resor och utbildningar, omstruktureringar och uppsägningar. Under 2016 kommer våra kortsiktiga prioriteringar att bidra ytterligare till denna agenda.

### NETTORÖRELSEKAPITAL

*Utveckla och implementera nästa nettorörelsekapitalplan som ska frigöra 130 miljoner EUR under 2015.*

För att vår verksamhet ska vara framgångsrik är det viktigt att så lite pengar som möjligt är bundna till driften av verksamheten. Ett sätt att stärka kassaflödet är att minska nettorörelsekapitalet. Detta görs genom fortlöpande insatser som har stöd av Programme Zero, som har varit igång sedan 2011.

Under 2015 pressades vårt nettorörelsekapital av de ökade mjölkvolymerna och till följd av ökade lagervolymer. För att uppnå målet för 2015 har vi fokuserat på följande:

- Minska antalet förfallna betalningar från kunder genom att optimera inkasseringsprocessen
  - Förbättra betalningsvillkoren med leverantörer och kunder
  - Optimera varulagren globalt
- Målet för 2015 var att frigöra ca 130 miljoner EUR - och vi har lyckats frigöra 151 miljoner EUR.





# MARKNADS- ÖVERSIKT

För att bli ett ledande globalt mejeriföretag måste vi dela globala synergier samtidigt som vi respekterar lokala skillnader. Vår verksamhet är uppdelad i åtta affärsområden, vart och ett med en stark närvaro på sina respektive marknader.







---

## MARKNADSÖVERSIKT

26 Översikt över affärsområden

28 Consumer UK

29 Consumer Central Europe

30 Consumer International

31 Consumer Sweden

32 Consumer Denmark

33 Global Categories and Operations

34 Arla Foods Ingredients

35 Consumer Finland

36 Öka volymerna inom Consumer International

37 Öka lönsamheten i Consumer UK och Consumer Central Europe

38 En ambitiös hälsoagenda

39 Att vi ägs av bönder gör oss speciella i ett globalt perspektiv

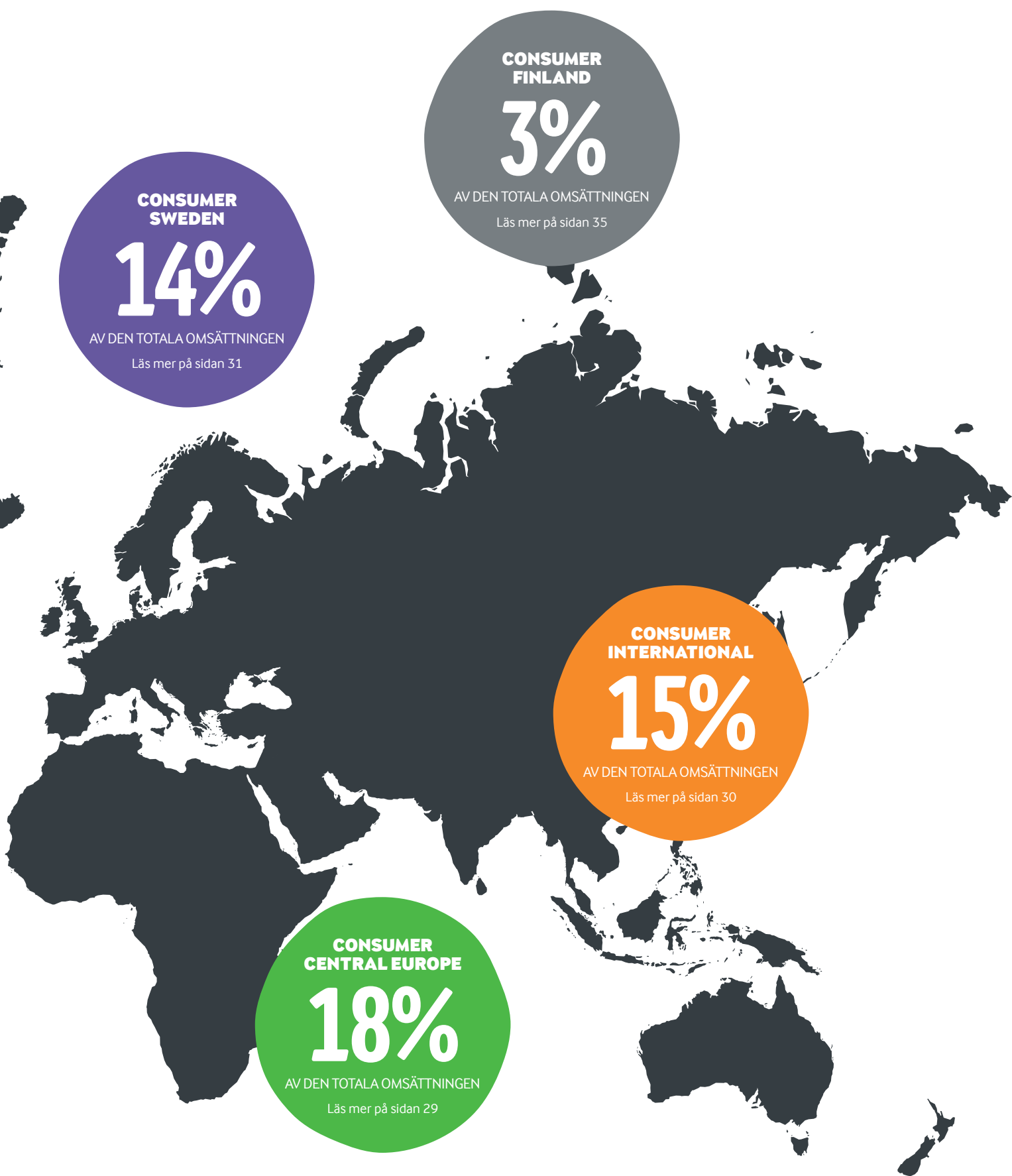
---

# Översikt över **affärsområden**

Arla är världens sjunde största mejeriföretag, sett till omsättning. I 2015 är vi indelade i åtta affärsområden och vår verksamhet täcker alla kontinenter. Över alla affärsområden delar vi varumärken och produktportföljer samtidigt som vi respekterar lokala krav på mejeriprodukter.







En del av omsättningen kan inte hänföras till affärsområdena, därför blir procentsiffrorna inte 100 procent. Nya marknadsdefinitioner kommer att implementeras i vår rapportering från och med 2016.

# CONSUMER UNITED KINGDOM

Arla är Storbritanniens största mejeriföretag. Arla är nummer ett inom färsk mjölk, smör, matfett och grädde, men också Storbritanniens största osttillverkare. Consumer UK omfattar tillverkning och distribution av ett brett spektrum av mejeriprodukter och är den största leverantören av handelns egna varumärken till de flesta större dagligvarukedjor. Dessutom har affärsområdet ledande varumärkespositioner. Huvudkontoret ligger i Leeds.



## OPERATIVA VIKTIGA HÄNDELSER 2015

- Consumer UK har ökat volymerna med 200 miljoner kilo, samtidigt som man minskat kostnaderna med 80 - 95 miljoner EUR
- Medvetenheten om varumärket Arla® har ökat i och med lanseringen av produkter som Arla® Big Milk och genom produkter i kategorin yoghurt, inklusive Arla® Skyr och Arla® Protein. Affärsområdet har även lanserat bondeägda-märkningen och infört kvalitetsprogrammet Arlagården®
- Försäljningen av smör och matfettsprodukter, främst Lurpak® och Anchor®, var rekordhög
- Varumärkesverksamheten har växt och några av framgångarna inkluderar att Lurpak® ökat medan kategorin minskar, ökningen för Cravendale® i detaljhandelskanaler, ökningen för Castello® och en tvåsiffrig tillväxt för Lactofree®
- Initiativet "Organised to Win" lanserades för att främja ett integrerat arbete över olika kategorier, vilket ledde till ökat samarbete och effektivitet samt en nedskärning med 100 medarbetare. (genomsnittligt antal, heltid)

## FÖRVÄNTADE MARKNADSTRENDER

### Kort sikt

- Mjölkvolymer för dagligvaruhandeln förväntas avstanna eller minska, men det finns stora möjligheter att växa genom ökad innovation inom nya värdeskapande kategorier, såsom berikad och fettfri mjölk och yoghurt
- Trycket från den globala marknaden kommer att fortsätta att påverka marknaden i Storbritannien, till följd av en ökad global tillgång och försvagad efterfrågan. Tillgången kommer också att öka i Storbritannien
- Hälsosam kost står alltmer i fokus och kommer att kräva att livsmedelsföretagen utvecklar hälsosammare och mer naturliga produkter
- Lågrprisleverantörerna förväntas fortsätta öka

### Lång sikt

- Strukturella förändringar inom både mejeri- och dagligvarumarknaderna, en ökning av webbhandeln och en övergång till en mer hälsosam och naturlig kost innebär avsevärda möjligheter
- 2016 kommer Consumer UK att lansera strategin Championing British Dairy. Med utgångspunkt i den senaste tidens framgångar kommer Consumer UK att dra nytta av den ökade mjölktillgången för att växa inom nya kategorier och dagligvaruhandelskanaler samt maximera sin position bland konsumenterna inom det växande hälsosegmentet

Volymdriven omsättningsökning

**4,7%**

Varumärkesandel

**25,5%**

Varumärkestillväxt

**5,2%**



Genomsnittligt antal medarbetare, heltid

**3 372**

Nettorörelsekapital

**332 miljoner EUR**

Läs mer om lönsamhet i Consumer UK på sidan 37

## OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ PRODUKTKATEGORI

**52%**  
Färskvaror



**20%**  
Smör och matfettsprodukter



**1%**  
Vassleprodukter



**18%**  
Ost



**2%**  
Mjölkpulver



**7%**  
Övriga

## OMSÄTTNING

**2 890**  
miljoner EUR

# CONSUMER CENTRAL EUROPE

Consumer Central Europe omfattar två av Arlas kärnmarknader, Tyskland och Nederländerna, och ansvarar även för Belgien, Luxemburg, Frankrike och Österrike. Huvudkontoret ligger i Düsseldorf i Tyskland. Affärsområdet har ansvar för produktion och logistik samt dagligvaruhandelsförsäljningen. Arla är bland de tre största i den tyska mejeribranschen och är näst störst på den nederländska marknaden för färskmejeriprodukter.



## OPERATIVA VIKTIGA HÄNDELSER 2015

- Den nya pulver- och smörfabriken i Pronsfeld i Tyskland öppnades i januari. Det är nu den största produktionsanläggningen i Arlakoncernen
- Integrationsprocessen efter sammanslagningen 2014 med det belgiska kooperativet EGM Walhorn är nu slutförd
- Implementering av SAP i Upahl slutfördes, medan det planerade genomförandet i Nijkerk i Nederländerna sköts upp
- Vi förbättrade distributionen genom att öppna ett nytt lager i Krefeld i syfte att centralisera och effektivisera distributionen av mejeriprodukter i Centraleuropa
- Produkt- och organisationssynergier skördades genom lanseringen av skyr i Tyskland och Nederländerna - en produkt som har visat sig vara framgångsrik inom andra affärsområden

## FÖRVÄNTADE MARKNADSTRENDER

### Kort sikt

- Efterfrågan på ekologiska produkter kommer att fortsätta öka
- Hälsotrenden kommer att fortsätta, med ökad efterfrågan på innovativa hälsokoncept bland konsumenter
- E-handeln fortsätter att öka

### Lång sikt

- Innovation kommer att bli ännu viktigare för att uppfylla konsumenternas behov och krav
- Att skapa nya kundmöjligheter kommer att vara avgörande

Volymdriven omsättningsökning

**0,6%**

Varumärkesandel

**19,5%**

Varumärkestillväxt

**4%**



Genomsnittligt antal medarbetare, heltid

**1 959**

Nettorörelsekapital

**207 miljoner EUR**

Läs mer om lönsamhet i  
Consumer Central Europe på  
sidan 37

## OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ PRODUKTKATEGORI

**58%**  
Färskvaror



**10%**  
Smör och  
matfettsprodukter



**19%**  
Öst



**13%**  
Övriga

## OMSÄTTNING

**1 844**  
miljoner EUR



# CONSUMER INTERNATIONAL

Consumer International är Arlas tillväxtmotor och ansvarar för att leverera tillväxt utanför kärnmarknaderna. Affärsområdet täcker all dagligvaruhandelsförsäljning utanför Danmark, Sverige, Finland, Storbritannien, Tyskland och Nederländerna inom ost, smör och matfetsprodukter samt mjölkpulver.



## OPERATIVA VIKTIGA HÄNDELSER 2015

- Etablering av nya dotterbolag i Nigeria, Senegal, Egypten och Australien
- Ompaketeringsanläggningen i Nigeria är igång enligt plan och de första Arla Danone®-produkterna har skickats ut på marknaden
- Framgångsrik nylansering av Puck® i Mellanöstern och Nordafrika som stöd för den nya varumärkespositioneringen "Mealtime joy everyday" med hjälp av ny förpackningsdesign och kampanjer
- Consumer Internationals strategi för 2020 är att bygga fem regionala nav som ska bli centrum för Arlas expansion i respektive region. Under 2015 inrättade vi nav i Asien, i Kuala Lumpur, och i USA, i New Jersey

## FÖRVÄNTADE MARKNADSTRENDER

### Kort sikt

- Mer mjölk kommer att exporteras från EU
- Den globala efterfrågan kommer att öka men i en lägre takt än under perioden 2012-2014

### Lång sikt

- Tillväxtmarknaderna kommer att få högre levnadsstandard
- Den globala efterfrågan på mjölkpulver och flytande mjölkdryck kommer att öka
- Ökande efterfrågan på hälsosamma, naturliga och ekologiska produkter

Volymdriven omsättningsökning

**5,8%**

Varumärkesandel

**71,4%**

Varumärkestillväxt

**5,9%**



Genomsnittligt antal medarbetare, heltid

**1 968**

Nettorörelsekapital

**292 miljoner EUR**

Läs mer om att öka volymerna inom Consumer International på sidan 36

## OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ PRODUKTKATEGORI

**9%**  
Färskvaror



**9%**  
Smör och matfetsprodukter



**1%**  
Övriga



**55%**  
Ost



**26%**  
Mjölkpulver



## OMSÄTTNING

**1 499**

miljoner EUR

# CONSUMER SWEDEN

Consumer Sweden har ansvar för produktion och logistik inom färsk mjölk och syrade produkter i Sverige samt för dagligvaruhandelsförsäljning. Affärsområdet har ett starkt fokus på att stärka både Arlas egna varumärken och handelns egna varumärken samt ett nära samarbete med och service till kunderna, och strävar ständigt efter att förbättra logistiken och leveranssäkerheten.

Arla är marknadsledande i Sverige och marknadsför ett brett utbud av mejeriprodukter.

Huvudkontoret ligger i Stockholm.



## OPERATIVA VIKTIGA HÄNDELSE 2015

- Köpet av Falbygdens Ost godkändes av de svenska konkurrensmyndigheterna den 1 april 2015. Förvärvet stärker premium-ostkategorin
- Mejeriet i Falkenberg, som är Europas största mejeri för cottage cheese, är nu fullt fungerande efter invigningen 2014. Enligt plan stängdes mejeriet i Skövde under 2015
- Volymagendan i Sverige har bland annat förankrats i hälsostrategin. Exempel på aktiviteter inkluderar sponsring av sportevenemang och marknadsföring av de naturliga fördelarna med mjölk
- Kampanjerna "Vi är Arla" och "Arla 100 år" lanserades och lyfter fram det faktum att Arla ägs av bönder. Kampanjerna inkluderade evenemang där kunder och konsumenter kunde träffa våra ägare
- Flera hållbarhetsinitiativ har införts för att driva fram miljöförbättringar på mejerierna och inom transport. Ett exempel är att ersätta fossila bränslen med mer hållbara alternativ inom distributionsflottan, vilket kommer att minska koldioxidutsläppen

## FÖRVÄNTADE MARKNADSTRENDER

- Den internationella konkurrensen ökar, framför allt från stora europeiska mejeriföretag
- Efterfrågan på produkter med svenskt och lokalt ursprung väntas öka
- Intresset för hälsa förväntas växa, liksom trenden med ekologiska och naturliga produkter
- Polariseringen ökar och vi räknar med att se mer premium- och lågprisprodukter. Trenden drivs av en ökad efterfrågan på olika produkter för olika tillfällen, både inom varumärkesprodukter och handelns egna varumärken
- Kraven på insyn och ansvar förväntas öka

Volymdriven omsättningsökning

**2,9%**

Varumärkesandel

**85,8%**

Varumärkestillväxt

**1,8%**



Genomsnittligt antal medarbetare, heltid

**2 237**

Nettorörelsekapital

**66 miljoner EUR**

## OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ PRODUKTKATEGORI

**57%**  
Färskvaror



**17%**  
Smör och matfettsprodukter



**22%**  
Ost



**4%**  
Övriga

## OMSÄTTNING

**1 451**

miljoner EUR



# CONSUMER DENMARK

Consumer Denmark har ansvar för produktion och logistik inom färsk mjölk och syrade produkter i Danmark, samt för dagligvaruhandelsförsäljningen i landet.

Som marknadsledande inom den danska mejeribranschen har Consumer Denmark ett starkt fokus på att utveckla kärnverksamheten, skapa värde genom varumärkena och säkerställa en effektiv och strömlinjeformad verksamhet. Huvudkontoret ligger i Viby.



## OPERATIVA VIKTIGA HÄNDELSER 2015

- Consumer Denmark har lanserat flera produktinnovationer inom kategorierna, däribland yoghurt, ost och mjölk, och har även klivit in i nya kategorier, exempelvis glass. Värdet av dessa innovationer är en stark drivkraft för Consumer Denmark
- Arlas hälsost strategi har införts med framgång och ligger till grund för lanseringen av produkter som innehåller mycket protein och som är avsedda för hälso- och idrottsbranschen
- Trots ett ökat fokus på lågprisvaror och egna produkter från kunder och dagligvaruhandeln har Consumer Denmark lyckats åstadkomma en varumärkestillväxt på 4,9 procent. Tillväxten omfattar både varumärken och kategorier och drivs av en stark innovationspipeline

## FÖRVÄNTADE MARKNADSTRENDER

### Kort sikt

- Konsumenterna kommer att kräva fler lokalt producerade livsmedel och premiumprodukter kommer att öka i popularitet
- Dagligvaruhandeln kommer i allt högre grad utveckla egna koncept och egna varumärken

### Lång sikt

- Mjölkkonsumtionen bland konsumenterna i Danmark kommer att sjunka
- Antalet konsumenter som fokuserar på livsmedels- och hälsoförändringar kommer att öka
- Lågprismärkena kommer att öka och skapa nya positioner på en extremt tuff marknad

Volymdriven omsättningsökning

**3,5%**

Varumärkesandel

**69,4%**

Varumärkestillväxt

**4,9%**



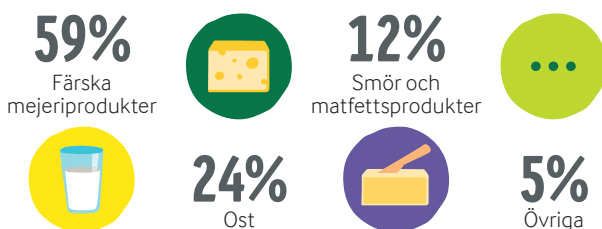
Genomsnittligt antal medarbetare, heltid

**1 734**

Nettorörelsekapital

**41 miljoner EUR**

## OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ PRODUKTKATEGORI



## OMSÄTTNING

**917**  
miljoner EUR

# GLOBAL CATEGORIES AND OPERATIONS

Global Categories and Operations har en ledande roll när det gäller att översätta innovativa idéer till lönsamma produkter och lösningar, och sätter marknadsföringsramarna för våra tre globala varumärken Arla®, Castello® och Lurpak®. Dessutom är Global Categories and Operations drivande när det gäller Arlas strategiska innovationsaktiviteter. Affärsområdet hanterar mjölkplanering, logistik och produktion av smör och matfettsprodukter, ost samt mjölkpulver. Produktionskedjan består av 32 anläggningar världen över. Global Categories and Operations ansvarar också för handel på råvarumarknaden och har en ledande ställning globalt inom industriförsäljning av mozzarella och mjölkpulver.



## OPERATIVA VIKTIGA HÄNDELSER 2015

- Ett antal nya koncept lanserades, inklusive skyr, Protein, Castello® Burger Blue, Lactofree, Milk Plus, Naifu och Good2Go
- Bondeägda-kampanjen lanserades och drivs av Global Categories & Operations
- Arla etablerade sig som den största mozzarellatillverkaren i Europa. Det ledde till att Branderupmejeriet övergick till mozzarellaproduktion
- Effektiviseringar har uppnåtts: Omräkningskostnaderna, skalbarheten och rörelsekapitalet förbättrades genom strikt kostnadskontroll och LEAN-aktiviteter
- Den kraftiga mjölkvolymtillväxten efter avskaffandet av EU:s mjölkkvoter hanterades genom kapacitetsökningar på utvalda ställen och en höjning av mjölkvolymmålet med tre procent för varje plats

## FÖRVÄNTADE MARKNADSTRENDER

Eftersom Global Categories and Operations täcker alla marknader är både de lokala trenderna på de enskilda konsumentmarknaderna samt de allmänna globala trenderna relevanta för produktinnovationer, marknadsföring och drift. Trenderna på råvarumarknaden påverkar särskilt Global Categories and Operations verksamhet.

### Kort sikt

- Den negativa trenden när det gäller prisutvecklingen på industrimarknaden förväntas plana ut

### Lång sikt

- På råvarumarknaden förväntar vi oss att den ökande globala efterfrågan kommer att överträffa den globala tillgången och påverka priserna positivt

Volymdriven omsättningsökning

**4,5%**

Tradingandel

**21,5%**



Genomsnittligt antal medarbetare, heltid

**5 141**

Nettorörelsekapital

**276 miljoner EUR**

## VARUMÄRKEN



## OMSÄTTNING

**773**  
miljoner EUR



# ARLA FOODS INGREDIENTS

Arla Foods Ingredients är en ledande global leverantör av naturliga vassleingredienser för produkter inom ett flertal olika kategorier - från bagerivaror, drycker, mejeriprodukter och glass till medicinska produkter, näringsprodukter för spädbarn och sportkost. Produkterna säljs i över 90 länder. Alla ingredienser framställs på vår anläggning i Danmark, eller av något av våra joint venture-företag i Argentina, Tyskland och Storbritannien.



## OPERATIVA VIKTIGA HÄNDELSER 2015

- Laktosanläggningen Danmark Protein är i full gång och den första torra laktospulverblandningen har levererats
- Uppförandet av en hydrolysatfabrik inleddes och den förväntas vara klar för produktion under första halvåret 2016
- Vasslekonvertering enligt kosher- och halalstandarder tillämpas fullt ut och all vassle som kommer till Danmark Protein är nu kosher och halal
- Exporten av mervärdesprodukter som baseras på specialvassleproteinkoncentrat har ökat i USA. Detta är en följd av efterfrågan på äggersättning på grund av fågelinfluensan
- Försäljningen av vassleproteinkoncentrat har ökat med 27 procent och laktosförsäljningen med 124 procent till följd av nya kontrakt och nya laktosproduktionsanläggningar

## FÖRVÄNTADE MARKNADSTRENDER

### Kort sikt

- Marknaderna för vassleproteinkoncentrat och laktos har haft en överkapacitet, men efterfrågan växer och förväntas fortsätta öka under 2016. Detta sätter press på försäljningspriserna

### Lång sikt

- En viss avmattning i tillgången förväntas återställa balansen på marknaderna för vassleproteinkoncentrat och laktos på lång sikt
- Kunderna kommer även fortsättningsvis att efterfråga specialingredienser och kvalitetskraven kommer att bli strängare
- Volymökningen inom modersmjölksersättning i Kina väntas mattas av

Omsättning

**368** miljoner EUR\*

Volymdriven omsättningsökning

**25,4%**



Genomsnittligt antal medarbetare, heltid

**615**

Nettorörelsekapital

**90** miljoner EUR

Vassleingång

**6,5** miljarder kilo

\* En stor del av Arla Foods Ingredients aktiviteter utförs i joint ventures, som inte ingår i koncernredovisningen. Omsättningen inklusive joint ventures uppgår till 486 miljoner EUR.

## PRODUKTKATEGORIER



Bakning



Mejeriprodukter



Glass



Drycker



Klinisk nutrition



Köttprodukter



Spädbarnsnutrition



Sportnutrition



Hälsomat

# CONSUMER FINLAND

Arla är Finlands näst största producent av mjölkbaseade produkter. Genom åren har Arla utvidgat produktsortimentet i Finland och erbjuder i dag produkter från alla Arlas produktkategorier. Huvudkontoret ligger i Sibbo, strax utanför Helsingfors.

Consumer Finland har ett starkt fokus på mervärdesprodukter som stärker varumärket Arla®.



## OPERATIVA VIKTIGA HÄNDELSE 2015

- Ett antal mervärdesprodukter lanserades, inklusive ett Arla Protein-sortiment, Arlas produktserie Luonto+ och ett familjeostkoncept
- Under året analyserade Consumer Finland sina kundstrategier och verksamhet för att få en djupare förståelse och har justerat sin verksamhet i enlighet därmed
- En mer konsumentinriktad metod har tagits fram för att få en bättre förståelse för konsumenternas behov. Verksamheten omfattar etnografiska studier, besök i konsumenternas hem och att gå handla mat tillsammans samt att bjuda in konsumenterna till produktutvecklingsworkshops
- Under året fokuserade Consumer Finland på att vinna en marknadsposition inom egna varumärken

## FÖRVÄNTADE MARKNADSTRENDER

### Kort sikt

- De tuffa förhållandena förväntas fortsätta på grund av det ryska embargot. Innan embargot infördes exporterade Consumer Finland en betydande andel av sin produktion till Ryssland. Prispressen på mejeriprodukter kommer att fortsätta liksom tillväxten i handelns egna varumärken
- Trenden mot hälsosamma produkter kommer att förstärkas, med ökande efterfrågan på produkter med mindre socker och inga tillsatser

### Lång sikt

- Kraven på insyn, ansvar och spårbarhet förväntas öka
- Konsumenttrenderna kommer att förändras snabbt och det kommer att finnas stor efterfrågan på produktutveckling och innovation
- Polarisering av konsumenternas beteende förväntas framöver

Volymdriven omsättningsökning

**6,4%**

Varumärkesandel

**60,2%**

Varumärkestillväxt

**-10,4%**



Genomsnittligt antal medarbetare, heltid

**307**

Nettorörelsekapital

**14 miljoner EUR**

## OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ PRODUKTKATEGORI

**64%**  
Färskvaror



**7%**  
Smör och matfettsprodukter



**20%**  
Ost



**9%**  
Övriga

## OMSÄTTNING

**346**  
miljoner EUR

# Öka volymerna inom Consumer International

Consumer International spelar en nyckelroll i Arlas mission, som är att säkra högsta möjliga värde för våra ägares mjölk. Affärsområdets huvudfokus är att exportera mjölk till lönsamma positioner på marknader utanför EU. Som en följd har Consumer International varit engagerade i uppgiften att exportera ytterligare 500 miljoner kilo mjölk till dagligvaruhandeln och food service och det har bidragit avsevärt till att nå detta mål, trots det ryska embargot.

## IMPLEMENTERA EN MER INTENSIV TILLVÄXTPLAN FÖR CONSUMER INTERNATIONAL FÖR ATT ÖKA VOLYMERNA

Under 2015 har en av de viktigaste utmaningarna för Consumer International varit att kompensera för den förlorade affärsverksamheten i Ryssland på grund av embargot, och det har skett genom ökad tillväxt på andra tillväxtmarknader. Consumer International uppnådde en volymdriven ökning på 5,8 procent, vilket tyder på att vi är på rätt väg och vi har skapat en plattform för ytterligare tillväxt. Lurpak® och varumärket Puck® i Mellanöstern bidrog avsevärt till volymökningen, medan varumärket Arla® trots en positiv tillväxttakt inte har uppnått målet. Dessutom har Castello® haft det kämpigt till följd av det ryska embargot.



### MELLANÖSTERN OCH NORDAFRIKA

Fokuserade marknadsföringsansträngningar har resulterat i att vårt starka regionala varumärke Puck® nu leder kategorin ost med lång hållbarhet i glasburkar i Saudiarabien, den största ostkategorin i landet. Totalt sett har den saudiska verksamheten levererat en volymdriven omsättningsökning på 20,7 procent under 2015. Under året bildade Arla ett dotterbolag i Egypten, tillsammans med det Egypten-baserade mejeriföretaget Juhayna, för att möjliggöra produktförsäljning i hela landet.



### AFRIKA SÖDER OM SAHARA

Under 2015 etablerades ett eget bolag i Nigeria och beslut fattades om ett i Senegal. I Nigeria, den största marknaden i regionen, övergick Arla från en affärsmodell baserad på olika distributionsavtal till ett partnerskap med en enda ledande distributör, Tolaram Group. På grund av praktiska problem under övergångsprocessen lyckades Arla inte uppnå den förväntade volymökningen i Nigeria. Volymerna ser dock lovande ut för 2016.



### ASIEN

Arla uppnådde en volymdriven omsättningsökning på 136,9 procent i Kina under 2015. Detta är en följd av ett intensivt arbete med att skapa en position för varumärket Arla® i Kina som bygger på livsmedelskvalitet, spårbarhet genom hela värdekedjan och europeiska produkter tillverkade av naturliga ingredienser. Kina är den största enskilda marknaden i Asien och vi använder den som en motor för vår verksamhet i hela regionen.



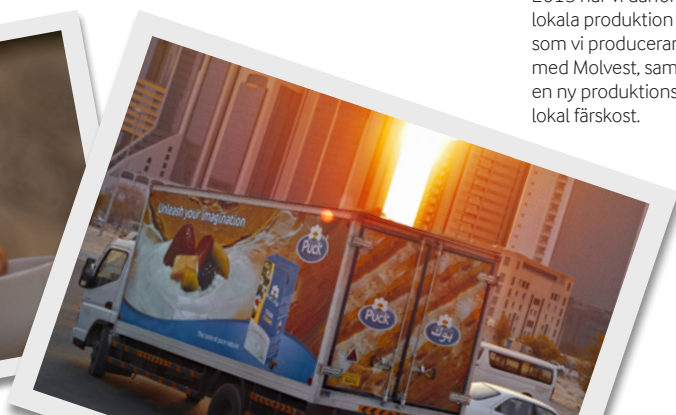
### NORD- OCH SYDAMERIKA

Den ledande marknaden i regionen är USA, där vi strävar efter att skapa en ledande position inom specialostar med Castello®-sortimentet i framtiden. När det gäller varumärket Arla® har vi en ny ambition, vilket är att gå från delikatessost i mejeriavdelningen i den amerikanska dagligvaruhandeln till att stället bygga på dess naturliga nyttigheter som den viktigaste drivkraften. En viktig aktivitet har varit lanseringen av Arla® färskost, som kommer att utmana befintliga konkurrenter eftersom den tillverkas helt av naturliga ingredienser och mjölk från Arlabönder.



### RYSSLAND

Under 2015 upplevde vi den fulla effekten av det ryska embargot. Arlas förlorade intäkter uppgår till totalt cirka 38,9 miljoner EUR under 2015, vilket resulterade i en omsättning i Ryssland på 37,2 miljoner EUR under 2015. Med en befolkning på mer än 140 miljoner människor, som delar europeiska mejerivaror, kommer Ryssland att fortsätta vara en viktig marknad för Arla. Men på grund av embargot har tillväxtmålen skjutits upp. För närvarande ligger vårt strategiska fokus på att förbereda för uppgången, så att vi bibehåller vår position som en av de ledande internationella aktörerna på den ryska mejerimarknaden när embargot hävs. Under 2015 har vi därför ökat vår lokala produktion av hårdost, som vi producerar i samarbete med Molvest, samt etablerat en ny produktionslinje för lokal färskost.





# Öka lönsamheten i Consumer UK och Consumer Central Europe

 2015 har Arla fokuserat på att öka lönsamheten i Consumer UK och Consumer Central Europe. Under året har Consumer UK fått upp farten igen och levererat ett stabilt bidrag till Arlas lönsamhet medan Consumer Central Europe kämpar på grund av att den lokala marknaden är under hård press. Som en följd är det en viktig prioritering att vi lyckas förbättra Consumer Central Europes resultat jämfört med jämförelseindex under 2016 och vi har en stark plattform för att leverera på detta kortsiktiga mål.



## SÄKRA ÖKAD LÖNSAMHET I CONSUMER CENTRAL EUROPE GENOM ATT YTTRELLIGARE ÖKA VARUMÄRKES- OCH MERVÄRDESPRODUKTER

Under 2015 hade externa och interna faktorer betydande inverkan på lönsamheten i Consumer Central Europe.

Mejerimarknaden i Centraleuropa är under hård press och både Arla och dess konkurrenter har det kämpigt. Som en följd kan Consumer Central Europe inte hålla jämna steg med övriga kärnmarknader i Arla. Det tuffa marknadsläget är en följd av det ryska embargot mot europeiska mejeriprodukter. Förbudet har drabbat mejerimarknaden i Centraleuropa hårdare än någon annan av Arlas kärnmarknader, eftersom det gäller att hitta nya marknader för betydande mjölkvolym och detta påverkar de allmänna marknadspriserna negativt. Dessutom har Consumer Central Europe en betydande del UHT-mjölk och icke-märkesvaror inom sin produktportfölj och dessa produkter är mycket känsliga för världsmarknadspriser.

Consumer Central Europe är ett relativt nytt affärsområde inom Arla. Under 2015 har vi efter ett antal fusioner fokuserat på att integrera och samordna de fusionerade verksamheterna för att skörda synergier på lång sikt och vi har investerat i marknadsföring och innovation för att öka varumärkeskännetiden och flytta produkter längre upp i värdekedjan. Vi har uppnått en volymdriven omsättningsökning för våra globala strategiska varumärken på 3,1 procent samt ökat varumärkesandelen från 19,1 procent till 19,5 procent under 2015.

Till följd av aktiviteter under 2015 har Consumer Central Europe, utöver investeringar i ny produktionskapacitet, implementeringar av IT-system och en ny logistikorganisation, nu lyckats etablera en stark produktionsplattform. Dessutom har Consumer Central Europe framgångsrikt fryst sina kostnader under 2015 och ett stort kostnadseffektivitetsprogram planeras för 2016.

Inom Arla presterar vissa affärsområden bättre än genomsnittet, medan andra presterar under genomsnittet. De nuvarande försäljningspriserna på den centraleuropeiska mejerimarknaden stödjer inte Arlas genomsnittliga mjölkpris och därför har vi lidit betydande förluster i Consumer Central Europe 2015.

2015 har Consumer Central Europa vidtagit flera åtgärder för att uppnå ytterligare synergier i verksamheten och förbättra det finansiella resultatet. Arlas strategi är att omvandla mer mjölk på marknader utanför EU till lönsamma positioner och Consumer Central Europe kommer att vara en viktig drivkraft för att lyckas med målet att exportera ytterligare 150 miljoner kilo mjölk till våra internationella marknader under 2016. Detta innebär att åtgärder har vidtagits för att förbättra Consumer Central Europes resultat för att affärsområdet ska bidra mer till Arlaintjäningen.



## SÄKRA ÖKAD LÖNSAMHET I CONSUMER UK GENOM ÖKADE KOSTNADSBESPARINGAR I PRODUKTIONSKEDJAN OCH ANDRA MARKNADSRELATERADE KOSTNADER PÅ 80-95 MILJONER EUR OCH ÖKA ARLAS VARUMÄRKESPOSITION OCH VOLYM MED 5-10 PROCENT

2015 hade förutsetts bli ett utmanande år för Consumer UK. Affärsområdet levererade många initiativ som har införlivats i en stark och ambitiös plan. Det övergripande fokuset var att förbättra prestanda genom stark kostnadskontroll, säkra volymer och förbättra Arlas varumärkesposition. Consumer UK har lyckats leverera dessa mål. Som en följd innebär 2015 ett stort steg framåt när det gäller marknadsposition och lönsamhet.

Internt har Consumer UK genomgått betydande strukturella förändringar i syfte att förbereda organisationen på att bli det ledande mejeriföretaget i Storbritannien. Denna organisatoriska omstrukturering och effektivisering i kombination med ökad effektivitet i produktionskedjan och förbättrade produktionskostnader, har tillsammans med andra åtgärder gjort att Consumer UK uppnått sina kostnadsbesparingsmål på 80-95 miljoner EUR.

Arla är nu det ledande mejeriföretaget i Storbritannien. Inom mjölkkategori är varumärket Arla® rankat som nummer ett baserat på omsättning, vilken delvis genereras av Arlas varumärke Cravendale®. Detta stöds av en volymdriven omsättningsökning på 5,1 procent jämfört med ett mål på 5-10 procent. Inom smör och matfettprodukter samt kategorin specialost producerar Arla de ledande märkena Lurpak® och Castello®.

### VARUMÄRKESFRAMGÅNGEN MED ARLA® I CONSUMER UK HAR UPPNÅTTS GENOM:

- Positionering av varumärket Arla® som ett hälsovarumärke: I linje med den globala hälsoagendan ledd av varumärket Arla®.
- Ny kategori: Inträdet i kategorin yoghurt möjliggör för Consumer UK att stärka sin position som ledande mejeriföretag i Storbritannien.
- Kommersialisering av kooperativet: Externt har brittiska bönder bidragit med ett mervärde till affärsområdet genom att marknadsföra Arla. Consumer UK var i främsta ledet i lanseringen av den företagsomfattande bondeägda-kampanjen.

# En ambitiös hälsoagenda

Arla strävar efter att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt. Att förmedla mjölkens naturliga hälsofördelar till människor i hela världen utgör själva kärnan i vårt kooperativ. Under 2015 lanserade vi en ambitiös hälsostrategi och under hela året har temat hälsa tagit fart i vår organisation och vår kommunikation gentemot konsumenterna, kunder och intressenter. Genom att sprida kunskap och lansera nya mejeriprodukter ska vi göra det enklare för människor att leva hälsosamt.

Det är Arlas målsättning att erkännas som en ledande global leverantör av naturliga livsmedel. Under 2015 intensifierade vi våra strävanden i och med lanseringen av en global hälsoagenda över alla affärsområden som ska vägleda innovation och marknadsaktiviteter.

## HÄLSA ÄR EN GLOBAL MÖJLIGHET FÖR ARLA

Runt om i världen tänker människor på sin hälsa. De vill ha hälsosam mat till sig själva och sina familjer och försöker hitta enkla sätt att leva hälsosammare. Mejeriprodukter är ett enkelt sätt att få i sig viktiga näringsämnen som kroppen behöver. Dessutom smakar de gott och passar bra att äta när som helst under

dagen och i alla skeden av livet. Detta innebär en fantastisk möjlighet för Arla.

Globalt ser vi stora problem med fetma, undernäring, diabetes och andra livsstils-sjukdomar. Miljontals människor kämpar med konsekvenserna av dålig kost och bristande kunskaper om vad som är hälsosamt. Som ett globalt mejeriföretag har Arla en skyldighet att hjälpa människor att leva hälsosamt. Denna ståndpunkt ligger till grund för vår ambitiösa hälsoagenda, som innebär att vi fokuserar allt mer på hälsa, både som drivkraft för Arlas tillväxt och som ett positivt bidrag till människors välmående på global nivå.



Från dagordning till handling

## 3 områden för hälsoagendan

1

### PRODUKTINNOVATION: VI GÖR MJÖLKEN ÄNNU BÄTTRE

Mjölk är ett naturligt livsmedel. För att uppfylla särskilda krav ger vi naturen en hjälpsam hand och gör vår mjölk ännu bättre - genom att tillsätta naturligt protein, probiotika, vitaminer eller fiber, eller minska laktosinnehållet.

2

### INSPIRERANDE MATVANOR: VI INSPIRERAR TILL SUNDA MATVANOR

Genom vår breda samling recept på webben och vår förpackningsinformation samt genom samarbete med dagligvaruhandelskunder, inspirerande evenemang och utbildningsprogram delar vi med oss av våra kunskaper om vad som är bra att äta och hur man lagar hälsosam mat till frukost, lunch, mellanmål eller middag.

3

### FORSKNINGSSAMARBETE: VI SATSAR PÅ SAMARBETE FÖR ATT SPRIDA KUNSKAP OM MJÖLK OCH HÄLSA

Vi investerar i forskning och samarbete med experter för att få mer kunskap om hälsofördelarna med mjölk, och vi bygger samarbeten med våra kunder inom dagligvaruhandeln för att stärka deras hälsoprofil och för att göra hälsosamma produkter mer tillgängliga.

# Att vi ägs av bönder **gör oss speciella** i ett globalt perspektiv

Under 2015 har det faktum att Arla sedan länge ägs av bönder blivit en konkurrensfaktor. Vi vill gärna dela med oss av vår kooperativa berättelse till konsumenterna, och den globala lanseringen av en ny produktmärkning gör det möjligt att enkelt identifiera och lita på att Arlaprodukterna är ansvarsfullt producerade av ett företag som ägs av bönder och där vinsten går tillbaka till ägarna. Det långsiktiga initiativet utgår från Arlas företagsidentitet, Good Growth, och ger mervärde till varumärket Arla® i en tid när mjölkpriserna är låga.

Under 2015 och början av 2016 får produkterna under varumärket Arla® en ny märkning som ska göra det enklare för konsumenterna att se att produkterna kommer från ett mejeriföretag som ägs av bönder, som åtagit sig att leverera naturlig och näringsrik mjölk. Märket är ett av många initiativ riktade till konsumenterna som Arla genomfört för att kommunicera att vi ägs av bönder.

Beslutet om att öka konsumenternas medvetenhet om att Arla ägs av bönder baseras på omfattande konsumentenkäter som visar att förtroendet för Arlas produkter ökar när konsumenterna vet att vi ägs av bönder. Vårt kvalitetsprogram Arlagården® går helt i linje med konsumenternas förväntningar. Genom att förklara vad vi gör och hur vi gör det kan Arla erbjuda den spårbarhet och information om ursprung som konsumenterna allt oftare efterfrågar.

**ETT GLOBALT TECKEN PÅ FÖRTROENDE**  
Arlas kooperativa rötter ger mervärde världen över. I Europa anger konsumenter i olika länder att de litar på att ett bondeägt företag satsar mer på djurskydd och kvalitet än andra. De associerar kooperativet med ärlighet samt godare, hälsosammare och mer naturliga produkter. I Kina och på andra tillväxtmarknader har det faktum att Arla ägs av bönder visat sig vara en stor tillgång för att locka de bästa samarbetspartnerna. Europeiska produkter anses hålla hög kvalitet och europeiska bönder antas producera mjölk med större omsorg.

## HÅLLA MJÖLKPRISET UPPE

Det är viktigt att skapa medvetenhet om att när du köper en Arlaprodukt går vinsten till mjölkbönderna, inte en grupp aktieägare med liten eller ingen koppling till mjölkproduktionen. Detta budskap är ännu viktigare i en tid då mjölkpriset pressas ned av den globala marknadsvolatiliteten.

På en volatil marknad är förtroendet för Arlas produkter av yttersta vikt. Under 2015 såg vi brittiska bönder använda medierna för att öka medvetenheten om sin situation hos allmänheten. Industrins stöd för märkningen tog fart när den stora dagligvarukoncernen Asda i Storbritannien åtog sig att märka sin egen färska mjölk. Andra dagligvaruhandlare har sedan följt exemplet med liknande initiativ på andra marknader för att stödja bönderna.

## ETT LÅNGSIKTIGT INITIATIV FÖR KVALITETSGARANTI

Eftersom vi är ett stort kooperativ förväntar sig människor mer av oss. För att motsvara förväntningarna har vi skapat den nya märkningen som ett långsiktigt initiativ. I och med att Arla ägs av bönder styr man alla stadier av produktionen från gården till den slutliga produkten och vi utlovar hälsosamma, färska och naturligt välsmakande produkter. Bondeägda-märkningen understryker trovärdigheten i detta löfte.



## Ny kampanj för bondeägda

### AKTIVITETER CONSUMER UK

- I Storbritannien har en kampanj med namnet "White Wednesdays" mobiliserat många bönder och kollegor över hela landet varje onsdag i december för att berätta historien om Arla som ägs av bönder och fördelarna med detta
- Det nya märket finns nu på 68 mjölktankbilar, och snart på ytterligare 12
- Det nya märket finns på Arla-förpackningar och -lastbilar från oktober 2015

### CONSUMER SWEDEN

- Öppet hus för konsumenter, kunder, medarbetare och Arlabönder på åtta mejerier och lansering av kampanjen "Vi är Arla" där bönder möter konsumenter
- Nya märket på Arlaförpackningar från januari 2016

### CONSUMER DENMARK

- Evenemang som Arla Food Festival och Öppen Gård på söndagar kombinerat med annonser ska skapa medvetenhet om att vi ägs av bönder
- Det nya märket på Arlaförpackningar och -lastbilar från september 2015

### CONSUMER CENTRAL EUROPE

- Nya märket på Arlaförpackningar från början av 2016

### CONSUMER INTERNATIONAL

- Märkningen i Latinamerika, Sydostasien från slutet av 2015
- Märkningen i Mellanöstern, Afrika och Kina från första kvartalet 2016

### SYMBOLER

Märkningen fungerar på alla marknader, med mindre förändringar i ordalydelsen. På Arlas kärn- och tillväxtmarknader kommer lanseringen av förpackningsmärket att följas upp med aktiviteter i sociala medier, på webbplatser och genom olika evenemang.



Förpackningsmärke på kärnmarknader



Förpackningsmärke på tillväxtmarknader

Lastbilar, släp och bakgavellyftar kommer också att bära märket







# STRATEGI

Vi utvecklades bra under 2015 och Strategi 2017 har varit vår ledstjärna. Strategi 2020 kommer att ta oss framgångsrikt in i nästa årtionde i takt med att vi höjer våra ambitioner till nästa nivå. Vi omdefinierar inte vårt sätt att bedriva verksamheten med Strategi 2020. Vi kommer att fokusera ännu starkare på kategorier och marknader där vi ser störst potential att skapa värde för Arlabönders mjölk.





---

**STRATEGI**

**42** Vi har en stark position för  
fortsatt tillväxt

---

**43** Arlas strategi: Good Growth 2020

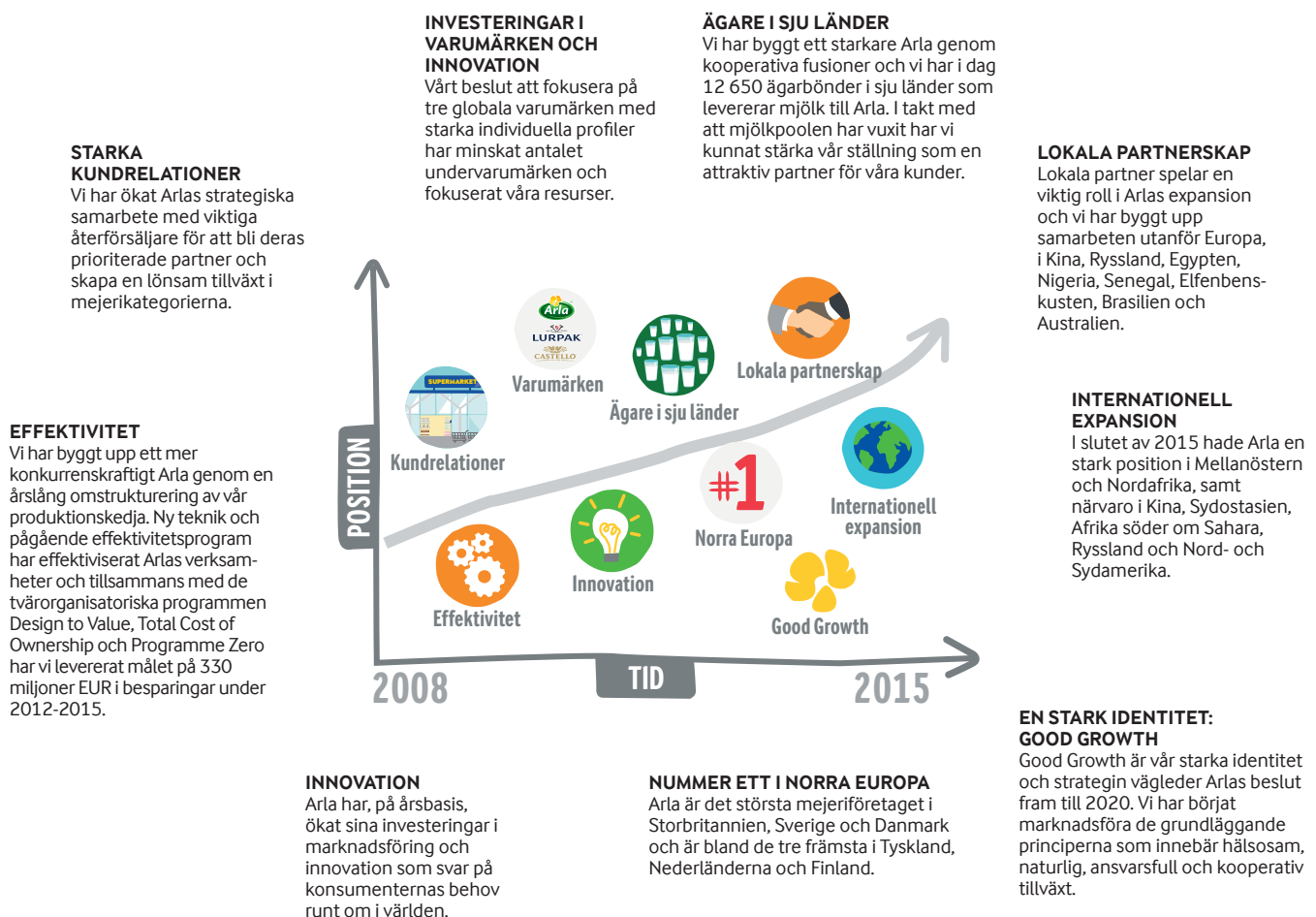
# Vi har en stark position för fortsatt tillväxt

I december 2015 presenterade Arlas styrelse och koncernledning en ny företagsstrategi för de kommande fem åren, Good Growth 2020. Den nya strategin bygger på Arlas starka position, men den är inte en revolution utan en vidareutveckling av den riktning som vi har följt i Strategi 2013 och Strategi 2017.

I vår senaste strategiplan Strategi 2017 lyckades vi uppnå följande ambitioner och nu har vi en gynnsam position för fortsatt tillväxt:

- Utveckla kärnverksamheten: Dra nytta av fördelarna med ledande positioner och se till att våra tre stora varumärken ökar
- Leverera tillväxt: Öka omsättningen från icke-kärnmarknader med 20 procent genom att exportera mjölk utanför Europa
- Snabbare, enklare och mer effektivt: Uppnå en ledande ställning när det gäller kostnader och starkt verkställande med besparingar på 330 miljoner EUR

Den nya strategin är inte en radikal förändring av Arlas riktning, utan vi kommer att bygga vidare på den starka position som vi uppnått under de två föregående strategiperioderna. Vi har förberett Arla för rollen som ett internationellt mejeriföretag och våra framgångar är den viktigaste anledningen till att vi nu har en gynnsam position för fortsatt tillväxt. Under nästa decennium kommer vi att skapa en mer effektiv produktionskedja, förbättra effektiviteten i vår marknadsföringsbudget genom mer globala varumärken och radikala innovationer över gränserna.







# Arla's strategi: Good Growth 2020

Sedan 2008 har vår mjölkintvågning ökat, främst på grund av fusioner med andra mejerikooperativ. Den nya mjölken kom inte bara med nya ägare utan också med marknadspositioner. Men den lyxen kan vi inte räkna med framöver. Efter avskaffandet av EU:s mjölkkvoter i april 2015 kommer den extra mjölken nu från våra befintliga ägare utan nya marknadspositioner och vi står inför ett verkligt paradigmskifte. Vår nya strategi Good Growth 2020 är utformad för att hantera detta och leda Arla in i nästa årtionde.

## Marknadstrender framöver

### GLOBAL TILLGÅNG OCH EFTERFRÅGAN

Mejeribranschen har blivit allt mer globaliserad på grund av de ökande geografiska skillnaderna mellan tillgång och efterfrågan. Stora mejeriproducerande regioner, till exempel Europa, USA och Nya Zeeland, kommer att öka sin tillgång, samtidigt som det finns ett växande mjölkunderskott i Asien och Afrika. Därför förväntar vi oss att ungefär hälften av vår tillväxt ska komma från länder utanför EU. Den andra hälften kommer inifrån EU, där vår uppgift är att växa inom de viktigaste kategorierna och tillföra värde genom innovation.

### KUNDER OCH KONKURRENS

Globala ledare inom den konkurrensutsatta mejeribranschen fokuserar på utvalda kategorier och vinner marknadsandelar med starka varumärken och storskalighet. Det är viktigt att Arlas tre globala varumärken växer sig starkare. I norra Europa ökar lågprisföretagen och handelns egna varumärken snabbt, vilket sätter press på lönsamheten. Arlas kunder vill bygga upp egna varumärken, vilket är anledningen till att vi också vill vara en stark partner inom egna varumärken.

### KONSUMENTTRENDER

Under de närmaste åren kommer fler människor att leva i storstäder där de kommer att äta medan de är på språng, snabbt anamma nya matkulturer och ha mer pengar att lägga på mat. De kommer att välja varumärken som de vet är hälsosamma, naturliga, håller hög kvalitet och som produceras på ett ansvarsfullt sätt. Människor vill ha livsmedel som kan förbättra deras hälsa, och kunna ge sina barn eller nära och kära bästa möjliga mat under en stressig vardag. En annan global trend är att konsumenterna vill ha lokalt producerade produkter. Arla måste spela en roll både globalt och lokalt.

### VÅR VISION

VI SKAPAR FRAMTIDEN INOM MEJERI FÖR ATT SPRIDA HÄLSA OCH INSPIRATION I VÄRLDEN, HELT NATURLIGT

### BRILJERA INOM ÅTTA KATEGORIER



### FOKUSERA PÅ SEX REGIONER



### VINNA SOM ETT ARLA



### VÅR IDENTITET

HÄLSOSAM, NATURLIG, ANSVARSFULL OCH KOOPERATIV TILLVÄXT

### VÅR MISSION

VI SKA SÄKRA HÖGSTA MÖJLIGA VÄRDE FÖR ARLABÖNDERS MJÖLK OCH SAMTIDIGT GE DEM MÖJLIGHETER TILL TILLVÄXT

### DE FINANSIELLA MÅLEN FÖR GOOD GROWTH 2020

	UPPNÅDDA 2015	MÅL FÖR 2020
PEER GROUP-JÄMFÖRELSE (peer group index)*	103,7	103 - 105
OMSÄTTNINGSOÖKNINGEN INOM DAGLIGVARUHANDEL OCH FOOD SERVICE (volymdriven omsättningsökning)	3,6%	4%
TRADINGANDEL	21,5%	~ 20%
VARUMÄRKESANDEL	42,1%	>45%
ÖKA OMSÄTTNINGEN UTANFÖR EUropa INOM DAGLIGVARUHANDEL OCH FOOD SERVICE (volymdriven omsättningsökning)	16,9%	>25%

\* Peer group index för 2015 är preliminär



## BRILJERA INOM ÅTTA KATEGORIER

Om vi vill växa som ett globalt mejeriföretag måste vi satsa på att nå ledande kategoripositioner som vi kan öka på alla marknader, regionalt eller globalt. Med ledande menar vi att vi ska tillhöra toppskiktet, men vi måste inte nödvändigtvis vara nummer ett inom alla kategorier på alla marknader.

Genom att analysera våra egna styrkor inom en kategori och matcha dessa med konsumenter-

nas behov globalt, har vi identifierat följande åtta kategorier där vi ser tillväxtpotentialer, globalt eller regionalt.

Inom dessa åtta kategorier ska vi ta ledningen med hjälp av innovativa produkter, en världsledande produktionskedja, spännande marknadsföring och starka partnerskap med våra kunder. Vi kommer fortfarande att vara verksamma inom andra kategorier, till exempel

hårdost och vit ost, men dessa kommer att ledas från ett nationellt perspektiv.

Vi ska växa inom kategorierna genom våra tre globala varumärken Arla®, Lurpak® och Castello® samt genom livsmedelstjänster och företagsförsäljning.



Vi vill bli en ledande tillverkare av mejeriprodukter som levererar hälsosamma och naturligt goda produkter över hela världen.



**MJÖLK OCH MJÖLKPULVER**



**MJÖLKBASERADE DRICKER**



**MJUKOST/FÄRSKOST**



**YOGHURT**



Ledande inom bra mat



**SMÖR OCH MATFETTSPRODUKTER**

Kreativa ostar  
Specialostar



**SPECIALOSTAR**

Foodservice



**MOZZARELLA**

Företagskunder



**INGREDIENSER**



## VINNA SOM ETT ARLA

För att kunna uppfylla Strategi 2020 måste vi organisera Arla så att vi kan ta hem segern på den globala mejerimarknaden - som ETT enat och effektivt Arla. Under de senaste åren har Arla har vuxit kraftigt i Europa med sex fusioner i Centraleuropa, Storbritannien och Sverige. Vi har sammanfört de olika företagen till ett gemensamt och skördat de synergieffekter som fusionerna skapat. Good Growth 2020-strategin innebär att vi går ett steg längre.

Vi ska öka våra kunskaper och använda samma processer och verktyg i hela organisationen. Vi kommer att lägga stort fokus på att stärka vårt globala kategori- och varumärkesbyggande, innovationer över gränserna och affärskunnande. Vår marknadsföring ska bli mer global, vi ska förbättra vår kostnadseffektivitet och vi ska öka våra radikala innovationer över gränserna. Hela produktionskedjan ska bli mer effektiv, och vi har inrättat en europeisk mjölkpool för att säker-

ställa ett bättre användande av mjölken inom hela Arla. Totalt sett har vi satt ett nytt ambitiöst kostnadsförbättringsmål på 400 miljoner EUR som ska uppnås i 2020.





## FOKUS PÅ SEX REGIONER

Arla har identifierat de sex marknadsregioner som har störst potential att skapa en långsiktigt lönsam verksamhet för våra ägare mjölkbönderna.

Vi lämnar inga marknader, men vi kommer att fokusera våra innovationer, investeringar och kompetens på de ledande marknaderna.

### OMSÄTTNINGSMÅL FÖR DAGLIGVARUHANDEL OCH FOODSERVICE



#### EUROPA

I Europa delar många människor matkulturer och trender och vi kommer att öka samarbetet och innovationerna i hela regionen. Vi kommer att öka värdet på våra produkter genom innovation och varumärkesbyggande och öka effektiviteten. I Storbritannien, Sverige och Danmark utvecklar vi vår position som ledande mejeriföretag genom att utvidga mejeriprodukternas roll i människors liv och föreslå nya sätt och tillfällen att konsumera mejeriprodukter. På andra marknader ska vi bli ledande inom flera av våra globala kategorier.

Öka omsättningen med

# 3

procent årligen



#### MELLANÖSTERN OCH NORDAFRIKA

Mellanöstern är Arlas starkaste region efter Europa och vi expanderar i Nordafrika genom vårt senaste dotterbolag i Egypten. Vi är ledande inom flera kategorier i regionen, särskilt ost under det starka regionala varumärket Puck® samt smör och matfetsprodukter under varumärket Lurpak®. Ambitionen är att öka våra nuvarande positioner och bygga nya inom mjölkkoncept och mjölkbaserade drycker som ger mervärde. Vi har också en ny ambition, att bli en stark aktör inom foodservice.

## Fördubbla

omsättningen



#### KINA OCH SYDOSTASIEN

Kina är avgörande för Arlas framgång i Asien. Vi kommer att samarbeta med vår partner Mengniu för att skapa ledande positioner inom importerade mjölkprodukter med lång hållbarhet och bygga kategorin mjölkdrycker som ett nyttigare alternativ till läsk, båda under varumärket Arla®. Vi kommer att förbereda inför positioner i andra mejeriprodukter. En är mozzarella, som kommer att driva vår expansion inom foodservice så att vi kan dra nytta av den ökande efterfrågan på pizza i Asien. Utvalda marknader i Sydostasien kommer också att vara viktiga för Arlas tillväxt.

## Fyrdubbla

omsättningen



#### USA

USA är världens största ostmarknad. Vår främsta ambition är att göra Castello® till ett av de ledande specialostvarumärkena genom att utveckla positionen och utöka utbudet med nya ostar från Arlas breda portfölj. En annan lika viktig ambition är att bygga en stark andraposition i den enorma färskostkategorin, som för närvarande domineras av inhemska varumärken. Våra Arla®-märkta produkter har dock ett unikt säljargument - de är tillverkade av naturliga ingredienser.

## Fördubbla

omsättningen



#### AFRIKA SÖDER OM SAHARA

Efterfrågan på mejeriprodukter växer i Västafrika och Nigeria är regionens största och viktigaste marknad för Arla. Vi vill bli ledande i kategorin mjölkpulver och skapa förutsättningar för positioner i andra mejeriprodukter. För att göra våra produkter mer allmänt tillgängliga kommer vi att utnyttja det nya dotterbolagets distributionsnätverk. I takt med att vi ökar vår position i Nigeria kommer vi att expandera på andra marknader i regionen.

## Tredubbla

omsättningen



#### RYSSLAND

Ryssarna delar de europeiska mejeritraditionerna, vilket gör att detta enorma land innebär stor potential för Arla i framtiden. På grund av embargot på import från EU kommer vi dock inte att göra några större strategiska satsningar i Ryssland just nu. Vi kommer att arbeta på att behålla konsumenternas lojalitet mot varumärket Arla® genom att erbjuda lokalt producerad hårdost och förädlade ostar inom dagligvaruhandel och livsmedelstjänster. Befintliga och nya produkter kommer att tillverkas av våra lokala partner Molvest.

## Behålla

omsättningspositionen

De sex marknadsregionerna i Good Growth 2020 är inte direkt jämförbara med de marknader som definieras i koncernredovisningen 2015, på grund av nya definitioner som kommer att genomföras i rapporteringen från och med 2016.

### Prioriterad partner

Vi arbetar ständigt med att utveckla vår kompetens och förmåga att vara en stark partner för våra kunder och kunna hjälpa dem att växa inom mejerikategorierna. Arla är en stark aktör inom både industri och dagligvaruhandel. Vår nya strategi kommer att förstärka vårt globala fokus på livsmedelskunder inom bland annat restauranger, hotell, lunchmatsalar och kaféer. För detta ändamål håller vi på att utveckla en global produktportfölj för foodservice. Vi kommer även att undersöka nya möjligheter inom webbförsäljning, vilket är en snabbväxande kanal för mejeriprodukter.



# CORPORATE GOVERNANCE

Arla ägs av mjölkbönder i sju länder. Det gör oss unika och ger oss både möjligheter och utmaningar. Kooperativets styrka hjälper oss att skapa framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen.







---

## CORPORATE GOVERNANCE

48 Ramverk för företagsstyrningen

50 Delaktighet och mångfald

50 Koncernledningen (EMG)

52 Styrelsen

54 Företagsansvar

56 Riskstyrning

58 Skatter

60 Moralisk kompass

---

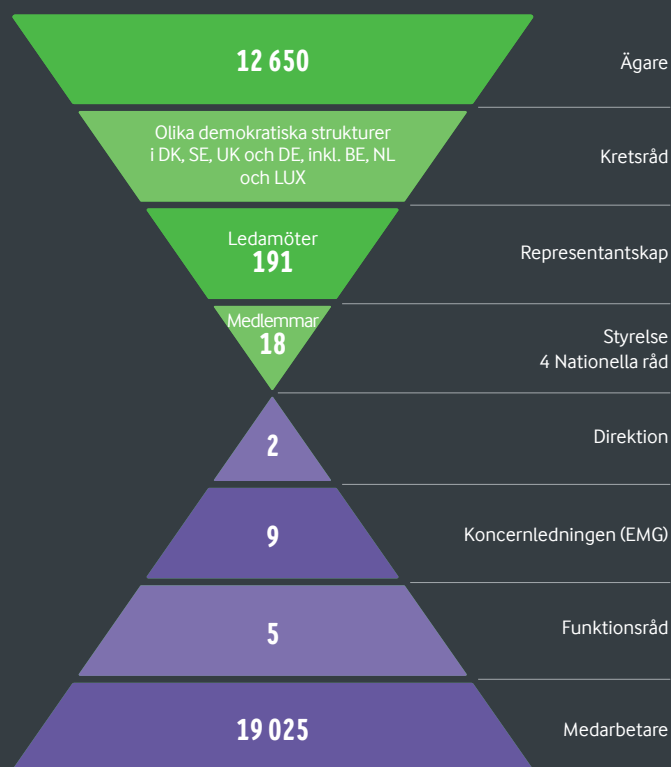
# Ramverk för företagsstyrningen

Arla är ett kooperativ som ägs av mjölkbönder. Att vara ett stort kooperativ är en viktig faktor som gör oss speciella. Att vi finns i sju olika länder är både mycket givande och en utmaning. Arlas demokratiska struktur ger styrelsen och representantskapet befogenhet att fatta beslut.

Arlas kooperativa grund har en lång historia. För mer än 100 år sedan grundades det första mejerikooperativet i Skandinavien med syftet att köpa, förädla och sälja ägarnas mjölk på bästa möjliga sätt. I dag är kooperativets ägare både ägare av och leverantörer till Arla. Det är också kooperativets största styrka: det långsiktiga, ömsesidigt förpliktigande samarbetet. Arlas ägare är skyldiga att leverera sin mjölk till Arla och därmed säkra tillgången på vår viktigaste råvara. Och Arla är skyldigt att köpa mjölken. Till skillnad från ett aktiebolag är syftet med ett kooperativ att betala ägarna högsta möjliga pris för mjölken. På detta sätt skapar Arla värde för sina bönder. Kooperativet är en unik affärsmodell som kräver en demokratisk och representativ styrning, vilket illustreras i Arlas styrningsmodell.

*Arlas mission är att säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och samtidigt ge dem möjligheter till tillväxt.*

## ARLAS STYRNINGSMODELL



*I februari 2016 meddelade Arla att man kommer att genomföra väsentliga förändringar i organisationen. Förändringarna börjar med en ny koncernledning som baseras på funktionsområden och kommersiella marknader. Den nya koncernledningen består av sju personer, vilket är en minskning från tidigare nio personer.*



### VISSELBLÅSARSERVICE

Arla Foods är en organisation med stark känsla av ansvar och integritet. Arla Foods uppförandekod - Vårt ansvar - innehåller allmänna riktlinjer för hur vi ska bedriva vår verksamhet. Utöver detta har Arla en visseblåsarsservice för att möjliggöra för alla medarbetare i alla företag som till största delen ägs eller kontrolleras av Arla att rapportera misstänkta oegentligheter. Det är också en kanal för att uttrycka oro över presumtiva överträdelser av Arla Foods uppförandekod eller lagstiftning. Sedan starten 2012 har Arla tagit emot 26 visseblåsarrapporter. Under 2015 fick vi nio rapporter, varav sju undersöktes närmare. Resten var relaterade till personalfrågor som vi av juridiska skäl inte kan registrera.



### STYRELSENS FOKUS UNDER 2015

Styrelsearbetet följer en årsplan som omfattar alla viktiga områden - övervakning, strategi, organisation och bolagsstyrning. Här följer några viktiga punkter från 2015.



### KOOPERATIV STYRNING

I Arla är det styrelsen och representantskapet som ansvarar för den kooperativa styrningen. Det är deras främsta uppgift att utveckla ägarbasen, skydda den kooperativa demokratin, förankra beslut och utveckla kompetens.

### ÄGARE

Under 2015 har 12 650 mjölkbönder i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna varit gemensamma ägare till Arla.

### KRETSRÅD

Alla ägarländer eller områden har sin egen demokratiska struktur, vilket leder till olika lokala organisationer. Varje år träffas kooperativets medlemmar till årsmöten i Danmark, Sverige, Storbritannien och Centraleuropa (som omfattar Tyskland, Nederländerna, Belgien och Luxemburg), vilket säkerställer kooperativets ägares demokratiska inflytande i alla länder. Medlemmarna i kretsen väljer de ledamöter som ska representera deras krets i representantskapet.

### REPRESENTANTSKAPET

Representantskapet är företagets högsta beslutande organ och består av 191 ledamöter, varav 179 är Arlabönder medan tolv är Arlamedarbetare. Ägarledamöterna väljs vartannat år, ojämnt år. Representantskapet fattar beslut, bland annat om disposition av årets resultat, och utser styrelsen. Representantskapet sammanträder minst två gånger om året.

### STYRELSEN

Tillsammans med representantskapet ansvarar styrelsen för beslut rörande långsiktiga strategier. Styrelsen består av 15 valda Arlabönder och tre medarbetarrepresentanter. Styrelsens sammansättning speglar Arlas ägande. Styrelsen är ansvarig för övervakningen

av företagets aktiviteter och kapitalförvaltning, en tillfredsställande redovisning och för att utse direktionen. Styrelsen är också ansvarig för att se till att Arla förvaltas i ägarnas bästa intresse.

### Nationella råd

Arla har fyra nationella råd som är underkommittéer till styrelsen men består av styrelseledamöter samt ledamöter i representantskapet. De nationella råden finns i fyra demokratiska områden i Sverige, Danmark, Centraleuropa och Storbritannien och tar hand om frågor som är av särskilt intresse för ägarna i respektive land.

### CORPORATE GOVERNANCE

Ansvaret för bolagsstyrningen delas mellan EMG och styrelsen. Tillsammans definierar de den strategiska riktningen och ser till att den följs, organiserar och förvaltar företaget samt utövar tillsyn över ledningen och säkerställer efterlevnad.

### DIREKTIONEN

Direktionen består av Arlas koncernchef och vice koncernchef. De ska säkerställa att företaget utvecklas på rätt sätt, långsiktigt och ur ett globalt perspektiv, och genomdriva koncernens strategi med uppföljning av årets mål. Det är här som koncernens ambitionsnivå för gränsöverskridande insatser fastställs.

### KONCERNLEDNINGEN (EMG)

EMG ansvarar för Arlas dagliga affärsverksamhet och för att upprätta strategier och planera framtidens driftsstruktur. EMG sammanträder minst elva gånger per år. Direktionen, Arlas affärsområden, finans och HR är representerade i gruppen.

### FUNKTIONSRÅD

Funktionsråden är gränsöverskridande forum som skapar en gemensam inriktning inom organisationen. Här definieras en rad av Arlas globala policyer, här delas och implementeras bästa praxis och här initieras effektiviseringsprogram. Funktionsråden träffas fyra till sex gånger om året.

- Finance Board
- Supply Chain Board
- Innovation and Marketing Board
- Customer Board
- Human Resource Board

Efterlevnadskommittén är förankrad i Finance Board. Finansiell regelefterlevnad är avgörande för ett ansvarstagande företag, och Arla förbinder sig att följa alla gällande lagar, regler och föreskrifter på de marknader där vi finns. Syftet med kommittén är att se till att Arla, i egenskap av ett snabbväxande globalt företag, hela tiden följer alla tillämpliga regler.

För att säkerställa att uppförandekoden följs har vi inrättat en CSR-kommitté under ledning av koncernchefen, som består av representanter för den högre ledningen. Kommittén prioriterar de områden som behöver ytterligare fokus för att befästa företagets långsiktiga ansvarsåtagande.

### MEDARBETARE

Arla har 19 025 medarbetare globalt, vilka är representerade i styrelsen och representantskapet.

# Delaktighet och mångfald

Inom Arla tror vi att delaktighet och mångfald är en förutsättning för vår verksamhet. Vi definierar mångfald brett, som skillnaden mellan människor som kommer från olika bakgrunder. 2010 lanserade vi tioårsstrategin Global Diversity & Inclusion. Vi tror att detta kommer att gynna både våra medarbetare, vår verksamhet och våra leverantörer, kunder och konsumenter.

## MÅL FÖR 2020

När det gäller teamsammansättning är målet att högst 70 procent av medlemmarna i ett team ska ha samma

- Nationella/etniska bakgrund
- Kön
- Generation
- Utbildning/yrkesbakgrund

## DELAKTIGHET OCH MÅNGFALD 2015

- Pågående aktiviteter från förra årets könsrepresentationsarbete har fortsatt medan andra har initierats
- Våra ledarutvecklingsprogram har en specifik och separat modul avsedd för utbildning inom mångfald och delaktighet
- En ledarskapsbedömning av alla medarbetare i högre chefsställning och uppåt har genomförts. Var och en har haft ett personligt utvecklingssamtal med en erfaren psykolog för att säkerställa att personen har full förståelse för sina styrkor och utvecklingsområden som ledare
- "Våra medarbetare" är en process som granskar prestations- och utvecklingsplanerna för samtliga kvinnor på direktörsnivå och däröver för att kunna genomföra utvecklingsinsatser för var och en av dem
- Av de 15 som deltog i vårt globala framtidsprogram "Future 15" 2015 var 50 procent kvinnor och mångfalden av etnisk bakgrund och utbildning var stor

## DELAKTIGHET OCH MÅNGFALD FRAMÖVER

Under 2016 kommer vi fortsatt att fokusera på att implementera praxis som förbättrar könsrepresentationen på alla organisationsnivåer. En viktig prioritering är att skapa ett utvecklingsprogram för kvinnor som uppmuntrar och möjliggör för kvinnor att ta en större roll eller maximera sina prestationer i nuvarande roll. För att nå våra mål för 2020 har vi kontinuerligt infört tekniker för att minska de

omedvetna fördomarna i våra HR-processer, och vi kommer att fortsätta att utveckla förslag för könsrepresentation och övervaka dess effekter.

## MÅNGFALDSSIFFROR 2015

Arla har satt upp mål för det under-representerade könet i styrelsen i enlighet med den lagstiftning som infördes 2012. Eftersom männen är starkt överrepresenterade i branschen avspeglar målet könsammansättningen i ägargruppen. Styrelsen och representantskapet väljs i en demokratisk process. Mångfalden ökas genom att öka medvetenheten om fördelarna med mångfald i allmänhet - inte bara med avseende på könsfördelning.

Könsfördelning i representantskapet 2015



Könsfördelning i styrelsen 2015

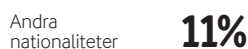


Könsfördelning i EMG 2015



## MÅNGFALDSSIFFROR 2015 FÖR MEDARBETARE

Nationaliteter på direktörsnivå och däröver



Könsfördelning 2015 på direktörsnivå och däröver



Könsfördelning 2015 i Arla som helhet



# Koncernledningen (EMG)

## DIREKTION



**Peder Tuborgh**  
Koncernchef

**Povl Krogsgaard**  
Vice koncernchef

2005: Koncernchef, Arla Foods

2002: Koncerndirektör, division Norden, Arla Foods

2000: Divisionschef, division Danmark, Arla Foods

1994: Marknadsdirektör, division Danmark, MD Foods

1990: Marknadschef, Danya Foods, Saudiarabien

1987: Produktchef, MD Foods Tyskland

2004: Vice koncernchef, Arla Foods

2000: Koncerndirektör, Arla Foods

1998: Koncerndirektör, MD Foods

1994: VD, Mejeriernes Produktionselskab

1991: Chef för divisionen Home Market, MD Foods

1989: Produktionschef för hårdost, MD Foods

1988: Chef för divisionen Home Market, MD Foods

1987: Chef för Mejeriselaskabet Danmark

1979: Danske Mejeriers Fællesorganisation

**ÖVRIGA KONCERNLEDNINGEN**



**Natalie Knight**

Koncernekonomi-  
direktör

2016: Koncern-ekonomidirektör (CFO), Arla Foods  
2015: Senior Vice President, Group Functions Finance, Adidas  
2011: Senior Vice President, Brand and Commercial Finance, Adidas  
2008: CFO, Adidas, Nordamerika  
2004: Vice President, Mergers and Acquisitions and Investor Relations, Adidas  
1999: Vice President, chef för Investor Relations, Adidas  
1998: Investor Relations Manager, BASF  
1995: Investor Relations Specialist, Bankgesellschaft Berlin  
*Kom till koncernledningen 1 januari 2016*

**Ola Arvidsson**

Koncerndirektör,  
Corporate Human Resources

2007: Koncerndirektör, Corporate Human Resources, Arla Foods  
2006: Personaldirektör, Arla Foods  
2005: VP HR Unilever Norden, Helsingborg  
2003: Personalchef Europa, Unilever Home and Personal Care Europe, Bryssel  
2001: Personaldirektör Unilever, Sverige  
2000: Personaldirektör Lever Faberge Nordic, Unilever, Sverige  
1998: Personaldirektör DiversyeLeverNordic, Unilever, Sverige och Danmark  
1995: Personalchef Unilever, Sverige  
1988: Officer, ingenjörstrupp, svenska försvarsmakten

**Henri de Sauvage Noltig**

Koncerndirektör,  
Consumer Sweden,  
Consumer Finland och  
Consumer Denmark

2013: Koncerndirektör, Consumer Sweden och Finland, från 2014 även Consumer Denmark  
2009: Ordförande, Unilever Norden  
2006: Landschef, Unilever Sverige  
2004: Ordförande, Ice Cream, Unilever Norden  
1998: Chef Customer & Category, Lever Faberge Nederländerna  
1996: VD, Hefeï Lever, Kina  
1993: Fabrikschef, Lever Vlaardingen, Nederländerna  
1991: Driftschef, Lever Brothers Port Sunlight, Storbritannien  
1989: Teknisk chef, Unilever de Fenix, Nederländerna

**Peter Giørtz-Carlson**

Koncerndirektör,  
Consumer UK

2014: Koncerndirektör, Consumer UK  
2011: Koncerndirektör, Consumer Denmark, Arla Foods  
2010: Vice VD, Bestseller Fashion Group, Kina  
2008: VD, Cocio Chokolademælk A/S  
2003: VP företagsstrategi Arla Foods  
2002: Affärsutvecklingschef, Semco/Bravida Danmark  
1999: Ledningskonsult, Accenture Strategy Practice

**Tim Ørting Jørgensen**

Koncerndirektör,  
Consumer Central Europe

2012: Koncerndirektör, Consumer Central Europe, Arla Foods  
2007: Koncerndirektör, Consumer International, Arla Foods  
2001: Divisionschef, division Danmark, Arla Foods  
1999: Koncernprojektledare, MD Foods  
1996: Kommersiell chef, MD Foods do Brasil/Dan Vigor, Brasilien  
1993: Produktchef, Danya Foods, Saudiarabien  
1992: Handelsmarknadschef för Frankrike, MD Foods  
1991: Handelsmarknadsassistent inom ostdivisionen, MD Foods

**Finn S. Hansen**

Koncerndirektör,  
Consumer International

2012: Koncerndirektör, Consumer International, Arla Foods  
2008: Senior Vice President, Mellanöstern och Nordafrika, Arla Foods, Dubai  
1994: Regionchef, division Overseas, Arla Foods, Köpenhamn  
1994: Regionchef, division Overseas, MD Foods, Köpenhamn  
1990: Operativ chef, Danya Foods, Riyadh, Saudiarabien  
1988: Filialchef, Danya Foods, Jeddah, Saudiarabien  
1986: Exportchef, Dofo Cheese, Haderstev, Danmark  
1984: Områdeschef, Dofo Cheese, Haderstev, Danmark  
1981: Trafikchef, Dofo Cheese Inc., Kanada



# Styrelsen



**Åke Hantoft**  
Ordförande

**Jan Toft Nørgaard**  
Vice ordförande

**Viggo Ø. Bloch**

**Palle Borgström**

**Jonas Carlgren**

**Matthieu Dobbstein**

**Manfred Graff**

**Heléne Gunnarson**

**Markus Hübers**

**Bjørn Jepsen**

Födelseår:  
**1952**

Födelseår:  
**1960**

Födelseår:  
**1955**

Födelseår:  
**1960**

Födelseår:  
**1968**

Födelseår:  
**1957**

Födelseår:  
**1959**

Födelseår:  
**1969**

Födelseår:  
**1975**

Födelseår:  
**1963**

Nationalitet:  
**Svensk**

Nationalitet:  
**Dansk**

Nationalitet:  
**Dansk**

Nationalitet:  
**Svensk**

Nationalitet:  
**Svensk**

Nationalitet:  
**Belgisk**

Nationalitet:  
**Tysk**

Nationalitet:  
**Svensk**

Nationalitet:  
**Tysk**

Nationalitet:  
**Dansk**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2000**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2000**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2003**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2008**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2011**

MLedamot i styrelsen sedan:  
**2014**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2012**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2008**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2016**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2011**

*Avgick ur styrelsen den 31 december 2015*

*Kom till styrelsen 1 januari 2016*



**Thomas Johansen**

**Steen Nørgaard Madsen**

**Torben Myrup**

**Jonathan Ovens**

**Johnnie Russell**

**Manfred Sievers**

**Ib Bjerglund Nielsen**  
Medarbetarrepresentant

**Harry Shaw**  
Medarbetarrepresentant

**Haakan Gillström**  
Medarbetarrepresentant

Födelseår:  
**1959**

Födelseår:  
**1956**

Födelseår:  
**1956**

Födelseår:  
**1957**

Födelseår:  
**1950**

Födelseår:  
**1955**

Födelseår:  
**1960**

Födelseår:  
**1952**

Födelseår:  
**1953**

Nationalitet:  
**Dansk**

Nationalitet:  
**Dansk**

Nationalitet:  
**Dansk**

Nationalitet:  
**Brittisk**

Nationalitet:  
**Brittisk**

Nationalitet:  
**Tysk**

Nationalitet:  
**Dansk**

Nationalitet:  
**Brittisk**

Nationalitet:  
**Svensk**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2002**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2005**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2006**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2014**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2012**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2013**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2013**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2013**

Ledamot i styrelsen sedan:  
**2015**



# Företagsansvar

På Arla arbetar vi aktivt för att utveckla verksamheten på ett ansvarsfullt sätt. Detta ingår som en del i vår identitet, Good Growth. Vi anser att hållbarhet och lönsamhet går hand i hand och vi tror att vårt åtagande att agera ansvarsfullt även kommer att gynna våra affärer. Under året har vår uppförandekod - Vårt ansvar - reviderats och uppdaterats. Den ökar våra egna och våra intressenters förväntningar på oss och integrerar ansvar ännu mer i vår företagskultur.

Nedan är ett utdrag från vår ansvarsrapport, där vi på årsbasis redovisar hur väl vårt företag följer uppförandekoden. Vi är stolta över vad vi har uppnått under 2015, men inser att det finns möjligheter till förbättringar under de kommande åren. Läs mer om hur vi tar vårt ansvar i Arlas rapport om ansvarsfullt företagande på <http://www.arla.com/company/responsibility/csr-reports/> i enlighet med den danska årsredovisning ett utdrag från företagets kompletta årsredovisning där de grunder på vilka vi bygger vår uppförandekod också återfinns.



## ANSVARSTAGANDE FÖRETAG

### PRINCIPER:

**AFFÄRSPRINCIPER** - på Arla bedriver vi alltid vår verksamhet med trovärdighet och integritet

**VERKSAMHETSPRINCIPER** - vi bedriver vår verksamhet i god kooperativ anda, vilket främjar ägarnas ekonomiska intressen

**MARKNADSAGERANDE** - vi har öppna och uppriktiga relationer med alla våra intressenter

**INKÖP OCH LEVERANTÖRSRELATIONER** - vi förväntar oss att våra leverantörer stödjer oss i vår strävan att följa vår uppförandekod

### AKTIVITETER 2015:

- Revidering av Vårt ansvar, Arlas uppförandekod, som nu finns tillgänglig på tolv språk. Alla företag som kontrolleras och/eller ägs av Arla omfattas av uppförandekoden
- En person med ansvar för mutbrott utses och processen och utbildningen utvecklas
- Due diligence-processen för presumtiva nya affärspartner revideras
- Kommunikation om att vara bondeägda
- Aktiv konsumentdialog i digitala kanaler
- Både beröm och kritik från kunder
- Arla anslöt sig till EU:s branschorganisationers initiativ för rättvis affärspraxis
- Förtydligande av krav på underleverantörer
- Ansvarsfullt inköp av soja, palmolja och kakao



## FÖRTROENDE FÖR PRODUKTER

### PRINCIPER:

**LIVSMEDELSSÄKERHET** - vi ser till att våra produkter är säkra, var de än tillverkas

**LIVSMEDEL OCH HÄLSA** - vi gör sunda och naturliga mejeriprodukter tillgängliga för konsumenter i hela världen för att förbättra människors livskvalitet

### AKTIVITETER 2015:

- Övergång till global livsmedelsstandard - Global Food Safety Initiative
- Screeningprogram utvecklas för främmande ämnen i mjölk
- Strängare test för antibiotika i mjölkkråvara
- Nya krav på nya marknader
- Ökade livsmedelssäkerhetskunskaper bland underleverantörer
- En global styrningsmodell för ingrediensspecifikationer
- Hälsost strategi genomförs
- Lansering av näringskriterier för varumärket Arla®
- Inspirera till sunda matvanor
- Arla Foods Dairy Health and Nutrition Excellence Centre öppnas
- Mejeri- och kostriktlinjer diskuteras ur ett hållbarhetsperspektiv
- Aktuell närings- och hälsostatus för olika regioner i världen kartläggs



## OMSORG OM MILJÖN OCH DJURHÄLSAN

### PRINCIPER:

**MILJÖ OCH KLIMAT** - vi förbättrar kontinuerligt vår miljöprestanda genom att följa hållbara principer genom hela värdekedjan  
**LANTBRUK** - vi stödjer en hållbar mejeriproduktion

### AKTIVITETER 2015:

- Kartläggning av total miljöpåverkan från ko till konsument med hjälp av naturkapitalredovisning har inletts
- Flera anläggningar har ställt om till förnybara energikällor
- Solpaneler producerar energi för anläggningar i Elfenbenskusten och Bangladesh
- Återvinning av vatten och andra resurser vid ett antal mejerier
- Transportoptimering, minimering av bränsleförbrukning och övergång till biobränsle
- Förnybara mjölkförpackningar har införts
- Smartare förpackningar har utvecklats för att minska matavfallet
- Arlagården® har lanserats i alla länder, så att alla Arlabönder tillämpar samma standard för mjölkens kvalitet, livsmedelssäkerhet och djursorg
- Pågående implementering av program för hållbar mjölkproduktion, inklusive koldioxidbedömningar på gårdar
- Pågående forskning för lokalt producerat protein som ett alternativ till soja
- Rekrutering av ekologisk mjölk fortsätter

## ANSVARSFULLA RELATIONER

### PRINCIPER:

**ARBETSPLATSER** - vi har kompetenta och engagerade medarbetare och erbjuder säkra och hälsosamma arbetsförhållanden  
**MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER** - vi respekterar och stödjer internationella överenskommelser om mänskliga rättigheter  
**SAMHÄLLSRELATIONER** - vi har öppna, respektfulla och konstruktiva samhällsrelationer

### AKTIVITETER 2015:

- Medarbetarundersökningen Barometer har genomförts i 28 länder och på 14 språk, svarsfrekvens 89 procent, totalbetyget överträffade jämförelsegruppen, imponerande anpassningsförmåga och engagemangs-poängen fortsätter upp
- Beteendebaserade säkerhetsprogram på plats på många ställen
- En säkerhetschefstjänst har inrättats med fokus på medarbetarnas säkerhet och hantering av säkerhetsrelaterade incidenter
- Utbildning med fokus på efterlevnad, ledarskapsprogram och ett brett spektrum av e-utbildning
- Ny policy för mänskliga rättigheter på plats
- Ett förfarande och verktyg för bedömning av respekten för mänskliga rättigheter har utvecklats och används i Nigeria och Senegal
- Vi öppnade en dialog med västafrikanska bönder och engagerade oss i "Milky Way to Development" med internationella icke-statliga organisationer för att säkerställa en hållbar utveckling för mjölkbönder i regionen.
- Ändring av passhanteringen i Saudiarabien
- Aktiva i globala nätverksorganisationer såsom Global Dairy Platform, Sustainable Agriculture Initiative och International Dairy Federation
- Produktdonationer till välgörenhet fortsätter, liksom gårdsbesök. Matlagingswebbplatser fortsätter att vara en inspirationskälla för många konsumenter



# Riskstyrning

Genom att ha kontroll över hela värdekedjan är Arla väl skyddat mot vissa risker. Som ett globalt mejeriföretag som bedriver försäljning och produktion över hela världen utsätts vi dock för både branschrelaterade politiska och socioekonomiska risker. Arla arbetar kontinuerligt aktivt för att identifiera risker som allvarligt kan skada verksamheten och 2015 blev vikten av detta arbete tydlig. Det långvariga ryska embargot, försämringen av ägarnas ekonomiska situation och enstaka fall av oacceptabelt beteende krävde åtgärder under året.

Under 2015 har vissa av våra risker blivit verklighet.

## A

### Kraftigt försämrat rykte och konsumentförtroende

Under en intern utvärdering av kostnaderna i Sverige upptäckte vi ett oacceptabelt utgiftsmönster i enstaka fall inom specifika områden av organisationen, främst hänförliga till kundrepresentation. Åtgärder har vidtagits för att åtgärda detta, däribland en översyn av kontrollsystem och processer.

## D

### Politisk och/eller socioekonomisk instabilitet på tillväxtmarknaderna

Det ryska embargot som inleddes 2014 har haft en betydande inverkan på Arla under 2015 på grund av den indirekta effekten på den europeiska marknaden. Oförmåga att leverera till den ryska marknaden förstärker trycket från de ökande mjölkvolymerna, vilket i slutändan påverkar mjölkpriset. Dessutom utökades det ryska embargot på mejeriprodukter till att omfatta produkter tillverkade av vegetabiliskt fett och embargot har även förlängts.

## E

### Bristande mjölktillgång/missnöjda ägare

Ägarna på några av våra kärnmarknader har upplevt ett utmanande år på grund av det volatila marknadsläget och som en följd av lägre mjölkpriser. Dessa utmaningar har delvis medfört en minskning av antalet ägare men trots detta har vårt mjölkinflöde ökat under 2015.

Detta understryker vikten av riskstyrning i bolaget. På Arla arbetar vi aktivt för att identifiera våra så kallade black swans, som är företagsrisker som allvarligt kan skada vår

verksamhet. Genom att fastställa våra "black swans" kan vi genomföra riskreducerande åtgärder och minska riskerna till en godtagbar nivå.

## RISKSTYRNING

Risk är en integrerad del av affärlivet och alla stora företag står inför liknande risker. Det som skiljer företagen åt är deras förmåga att hantera riskerna. Av det skälet är riskstyrning en viktig prioritering för Arlas styrelse. Genom att ha kontroll över hela värdekedjan är Arla väl skyddat mot vissa risker.

Vi utvärderar kontinuerligt stora bolagsrisker som kan påverka vårt resultat väsentligt och hindra Arla från att erbjuda ett konkurrenskraftigt mjölkpris. Effektiv riskstyrning säkerställer att de risker vi tar beräknas och hanteras genom lämpliga riskreducerande åtgärder och är därför ett viktigt verktyg för att hjälpa oss att minska osäkerheten och nå våra mål.



På Arla har vi en tredelad strategi för riskstyrning.

### 1. Sprida risken

Arla är ett ständigt växande företag och en betydande andel av tillväxten sker på marknader utanför Arlas kärnmarknader. Vår strategi är att sprida risken och detta stöds av vår tillväxtagenda. I dag har Arla försäljning, produktion och dotterbolag världen över.

### 2. Beräknad risk

Vissa risker är värda att ta för att behålla verksamheten på lång sikt. Om vi inte investerar i tillväxt kommer vi inte att kunna hålla jämna steg med konkurrenterna. Styrelsens uppgift är att väga för- och nackdelar med varje risk och omsorgsfullt välja ut de bästa möjligheterna för Arla.

### 3. Anpassningsbarhet

En av de viktigaste rollerna för den globala finansgemenskapen är att dra fördel av verksamhetens resultat på ett sådant sätt att vi undviker otrevliga överraskningar. Det är avgörande för ledningen på alla nivåer att vi kan övervaka marknadsrörelserna noggrant, utöva due diligence och vara tillräckligt flexibla för att minimera riskerna för överraskningar i verksamheten.

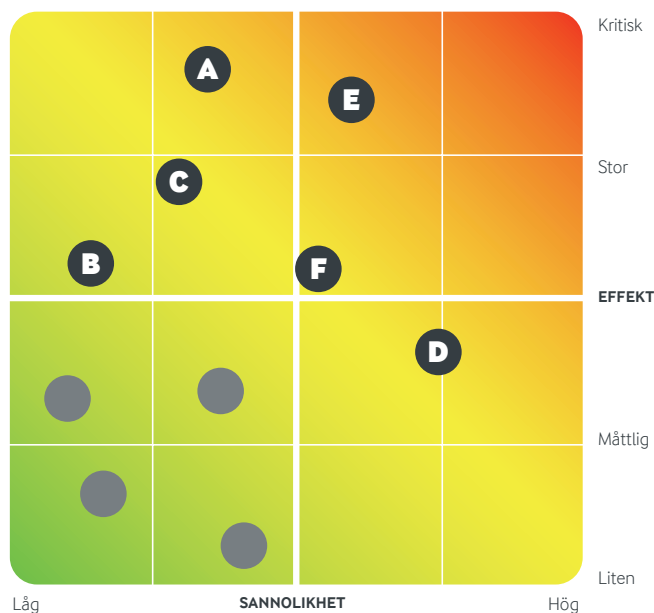
## RISKBEDÖMNING

Under 2015 har Arlas styrelse identifierat de sex bolagsrisker som är mest avgörande för vår verksamhet just nu. Riskbilden förblir oförändrad, men vi har ökat fokus på risken för politisk och socioekonomisk instabilitet på tillväxtmarknaderna och ägarnas missnöje baserat på händelser under 2015.

Vid kartläggning av risker baseras sannolikheten på risken att en händelse kommer att inträffa och den förmodade frekvensen. Den möjliga effekten bedöms innan förebyggande åtgärder vidtas. Effekten anses vara stor om den påverkar hela företags affärsplattform.

Dessutom är vi utsatta för finansiella risker till följd av vår löpande verksamhet, investeringsverksamhet och finansieringsverksamhet och dessa hanteras centralt för Arla. Företagets finansiella risker beskrivs i not 5.3 i koncernredovisningen.

**BOLAGSRISKER**



RISK	EGENSKAPER	REDUCERINGSÅTGÄRDER
<b>A</b> <b>Kraftigt försämrat rykte och konsumentförtroende</b>	En extern eller intern händelse som påverkar Arlas anseende kraftigt antingen omedelbart eller över tid Orsaken kan t.ex. vara behandling av djuren, etik eller livsmedelssäkerhet som orsakar återkallelse av produkter och skadar vårt varumärke samt våra positioner på lång eller medellång sikt	Tydligt fokus på vårt ansvar och uppförandekoden Vårt ansvar Kvalitetsprogram på alla anläggningar och fysiska platser Systematiskt fokus på "problemhantering" så att vi alltid är medvetna om problem som riskerar att uppkomma
<b>B</b> <b>Storskalig mejeriolymcka</b>	Brand, kemiskt utsläpp, explosion, sabotage på en eller flera av Arlas produktionsanläggningar Specialiseringen av mejerierna har ökat exponeringsnivåerna	Det finns kris- och katastrofplaner i alla mejerier Erfarenheterna från tidigare olyckor byggs in i kris- och katastrofplanerna för att förhindra olyckor Reservplaner för omallokering av mjölkråvara till andra mejerier i händelse av ett allvarligt haveri
<b>C</b> <b>Beslut om konkurrensbegränsning</b>	Konkurrensbegränsande avtal och/eller missbruk av dominerande ställning Negativ publicitet och ryktesskada Tidsödande och dyra undersökningar, ytterligare anspråk från tredje part, sanktioner inklusive fängelse	Compliance-chefens funktion stöds av styrningsmodellen och uppdraget. "Tone from the top" Implementering av efterlevnadsprogram för alla relevanta medarbetare
<b>D</b> <b>Politisk och/eller socioekonomisk instabilitet på tillväxtmarknaderna</b>	Regulatoriska åtgärder eller finansiell nedgång i enskilda länder/regioner som förhindrar att Arla exporterar/säljer produkter till dessa En potentiell ny revolt som drabbar Arlas tillväxt/vinst på en av våra tillväxtmarknader Lokala restriktioner när det gäller överföringar i utländsk valuta	Diversifieringsstrategier för många internationella marknader minskade beroendet av enstaka tillväxtmarknader. Joint ventures och partnerskap med lägre risk Inrättande av regionala nav på tillväxtmarknader som stöd för lokal verksamhet
<b>E</b> <b>Bristande mjölk-tillgång/missnöjda medlemmar</b>	Väsentligt fall i tillgången på mjölkråvara från ägare Bristande mjölk-tillgång på grund av oförmåga att betala ett konkurrenskraftigt mjölkpris jämfört med konkurrenterna Väsentlig försämring av den finansiella situationen för våra ägare Fragmentering av ägargruppen	Strategi 2020 understryker vinsten och resultatet för att kunna betala ett konkurrenskraftigt mjölkpris till ägarna Etablering av en process med styrelsen, de nationella råden och representantskapet för att stärka den demokratiska processen i Arla
<b>F</b> <b>IT-haveri</b>	En intern eller extern händelse som orsakar ett stort IT-relaterat problem med stor effekt på verksamheten på medellång och lång sikt Exempel: Digital terrorism, nyckelleverantörer går i konkurs, miljöhot (soleruptioner, jordbävningar), infrastrukturhaveri (internet) eller radikala politiska störningar i Indien där leverantörers globala utlokaliseringsscenter för IT-tjänster ligger	Flera leverantörer i stället för bara en för att minska exponeringen har införts Tydligt uppdrag och process för IT-säkerhet på plats Grundliga due diligence-processer och rekryteringskontroller hos alla strategiska leverantörer Utrullning av IT-uppförandekod och e-utbildning i cybersäkerhet



# Skatter

På Arla arbetar vi aktivt för att utveckla verksamheten på ett ansvarsfullt sätt. Vår syn på skatter överensstämmer med vår globala uppförandekod - Vårt ansvar - och bygger på en uppsättning grundläggande skatteprinciper som godkänts av styrelsen. Vi strävar efter att säkerställa full regelefterlevnad och att främja transparens. Vårt mål är att proaktivt hantera skatt för att styra våra skatterisker.

## Våra viktigaste skatteprinciper

Arlas strategiska ambition är att fungera som en bra samarbetspartner i samtliga skattefrågor för att uppnå en balans mellan att hantera skattekostnader, öka effektiviteten och säkerställa optimeringar på ett ansvarsfullt sätt.

Våra viktigaste skatteprinciper ligger i linje med denna ambition och är hörnstenarna för alla skatterelaterade frågor inom Arla.

- Arla har som mål att rapportera de korrekta skattebeloppen i enlighet med de skapade värdena
- Arla har åtagit sig att betala alla aktuella skatter och se till att följa alla lagstadgade krav i alla jurisdiktioner där verksamheten bedrivs
- Arla använder inte skatteparadis för att minska koncernens skatteskulder
- Arla ska inte inrätta skattestrukturer avsedda för undandragande av skatt som saknar kommersiell substans och som inte överensstämmer med lagens mening
- Arla är transparent när det gäller företagets skatter och skattemässiga ställning. Upplysningar lämnas i enlighet med tillämpliga lagar och förordningar och redovisningsstandarder såsom IFRS
- Arla har goda relationer med skattemyndigheterna och är övertygade om att öppenhet, samarbete och aktiva handlingar minimerar omfattningen av tvister

## ANSVAR OCH STYRNING

Vår globala skattefunktion är organiserad och drivs så att vi säkerställer att vi som verksamhet har rätt policyer och förfaranden för att följa skatteprinciperna.

Vi arbetar ständigt för att fastställa interna standarder och de kontrollmekanismer som krävs för att följa våra viktigaste skatteprinciper. Ansvaret för alla skatteprocesser beskrivs tydligt och ligger, med några få undantag, inom den globala skattefunktionen.

## KOOPERATIV SKATTEPLAN FÖR SKATTEEFTERLEVAD

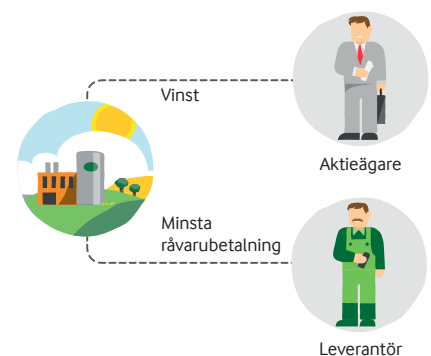
Som ett mejerikooperativ baserat i Danmark regleras vår verksamhet av de danska skattereglerna för kooperativ. De danska skattereglerna baseras på det faktum att kooperativet fungerar som dess ägares förlängda arm. Våra ägare är också våra leverantörer, och vinsterna går tillbaka till dem i form av betalning för böndernas mjölk. Man kan därför betrakta företagets resultat som ägarens personliga inkomst.

Det innebär att våra ägare, i motsats till aktieägare, betalar inkomstskatt på den mängd mjölk som de har levererat under ett år multiplicerat med mjölkpriset - a contopriset samt efterlikvid - enligt gällande regler i de länder där Arla har ägare. Det betyder också att Arla som ett kooperativ betalar inkomstskatt i Danmark baserat på våra tillgångar (kapital). Denna inkomstskatt ska ses som en förräntning av skatten på den del av resultatet som finns kvar i företaget.

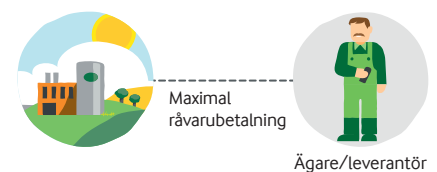
Arla har ett antal dotterbolag världen över. Dotterbolag som är aktiebolag eller onoterade aktiebolag omfattas av den allmänna bolags-skatten - precis som alla andra företag av samma typ.

## VÄGLEDNING TILL KOOPERATIVSKATTEN

### Aktiebolag



### Det kooperativa mejeriföretaget



De danska skattereglerna för kooperativ tar hänsyn till att Arlas leverantörer också är Arlas ägare och att vinsten inte tillfaller företaget, utan medlemmarna i form av högsta möjliga mjölkpris.

Betalas ut till ägarna för lokal beskattning

# 4,0 miljarder EUR

Beskattas enligt lokal skattesats i det land där ägaren är bosatt





# Moralisk kompass

Med en global strategi och ett företag i tillväxt är det viktigt att ha en stark och enhetlig strategi för efterlevnad och styrning. Att veta vad som är rätt och fel handlar inte bara om att känna till lagar, förordningar och regelverk. För oss innebär ansvarsfullt företagande att vi handlar i enlighet med våra kärnvärden och ser till att öppenhet och insyn präglar hela organisationen, från högsta ledningen och nedåt och inom alla våra affärsområden.

Starka värden är grunden i vårt företag. Arlas bolagsdirektiv och policyer upprättar en tydlig koppling mellan våra värderingar, som ligger till grund för vårt ansvarstagande, och vårt sätt att bedriva vår verksamhet och samverka med våra intressenter, både internt och externt. Det är globala principer som ger vägledning till alla medarbetare i olika länder och funktioner så att vi alla kan agera på ett sätt som omsätter våra värderingar i handling.

Efterlevnad av våra bolagsdirektiv och policyer övervakas noga i hela organisationen och omedelbara åtgärder vidtas för att avhjälpa bristande efterlevnad. Våra efterlevnadsaktiviteter är strukturerade i enlighet med de interna kontrollsystemen, COSO. Aktiviteterna är avsedda att utveckla och bibehålla effektiva system och interna kontroller som stödjer affärsmålen.

## Bra praxis

Enkelt uttryckt består Arla av människor. Vi är ett stort kooperativ och vi är beroende av att alla agerar ansvarsfullt och i enlighet med våra gemensamma mål och värderingar. Vi strävar efter att hantera våra resurser på bästa möjliga sätt. Vi uppnår detta genom en kombination av policyer och kultur som en ram för vårt beteende. Ett exempel på detta är när det gäller investeringar, där en budget på två procent av omsättningen anger ramen, vilket stöds av olika policyer och riktlinjer för leasing och investeringar för att säkerställa efterlevnad. Beteendet övervakas aktivt och korrigerande åtgärder vidtas vid behov. Detta gäller även vårt kostnadsbeteende, där försiktighet är en integrerad del av vårt dagliga arbete.

### VÅRT STYRNINGSRAMVERK





## Interna kontroller

Vi tror att en stark internkontrollmiljö är en förutsättning för att skapa en kultur "utan överraskningar". Med hjälp av en riskbaserad metod övervakas efterlevnaden i Arla genom olika efterlevnadsaktiviteter och lokala efterlevnadsbesök för att säkerställa implementering av adekvata riskreduceringsåtgärder.



## Bedrägerier

Arla har nolltolerans när det gäller bedrägerier och tar alla överträdelser mycket allvarigt. Vi har förbundit oss att grundligt undersöka giltigheten i alla trovärdiga bedrägerianklagelser och se till att lämpliga åtgärder vidtas.

## Mutor

Det är vår policy att göra alla våra affärer på ett ärligt och etiskt sätt. Vi har nolltolerans mot korruption, t.ex. mutor och underlättande betalningar, och strävar efter att agera professionellt, rättvist och med integritet i alla våra affärer och relationer, överallt där vi är verksamma och att införa och upprätthålla effektiva system för att motverka korruption.



# KONCERN- REDOVISNING

Vi vill att vår finansiella rapportering ska följa god praxis och vi arbetar målmedvetet för att skapa en mer läsvänlig rapport.

Vi har delat in koncernredovisningen i sektioner för att öka förståelsen för varje redovisningsområde. Varje avsnitt inleds med en översikt över strukturen, en kort introduktion och nyckeltal. Noterna innefattar information om tillämpade redovisningsprinciper och ledningens viktigaste bedömningar och uppskattningar, utöver de finansiella siffrorna och våra bokslutskommentarer där så är relevant.





---

## KONCERNREDOVISNING

**64** Primära finansiella rapporter

**72** Not 1 Rörelseresultat

**78** Not 2 Nettorörelsekapital

**81** Not 3 Övriga rörelsetillgångar och skulder

**90** Not 4 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter

**93** Not 5 Finansiell situation

**113** Not 6 Övrigt

**120** De oberoende revisorernas berättelse

**121** Styrelsens och direktionens rapport om årsredovisningen

**122** Definitioner och ordlista

---



# Primära finansiella rapporter



Ett viktigt nyckeltal för koncernen är Arlaintjäningen som mäter mervärdet till varje kg mjölk från våra ägare. Arlaintjäningen beräknas som a contopriset plus årets resultat som allokerats till Arla Foods ambas ägare delat med mängden levererad mjölk.

2015 enades styrelsen om att sänka resultatförväntningarna till 2,7-3 procent till förmån för ett högre a contopris. Beslutet fattades för att hjälpa våra ägare under en mycket svår finansiell situation.

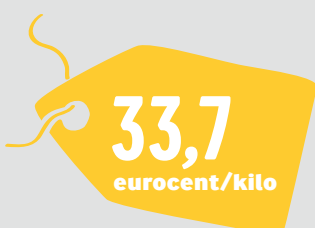
Som en följd uppgår årets resultat till 295 miljoner EUR och motsvarar en resultatandel på 2,8 procent baserat på det resultat som allokerats till Arla Foods ambas ägare.

Den föreslagna efterlikviden för 2015 är 113 miljoner EUR, vilket motsvarar 1 eurocent per kg ägarmjölk efter justeringar i enlighet med fusionsavtal. Den 31 december uppgick eget kapital till 2 148 miljoner EUR, vilket motsvarar en soliditet på 31 procent.

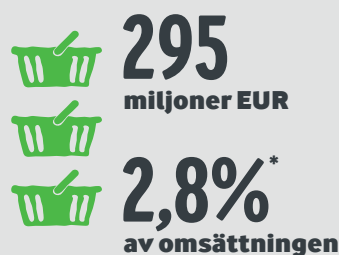
## INNEHÅLL

- 65 Koncernens resultaträkning
- 66 Koncernens rapport över totalresultat
- 67 Koncernens balansräkning
- 68 Koncernens rapport över förändringar i eget kapital
- 68 Underlag för resultatdisposition
- 70 Koncernens kassaflödesanalys

### Arlaintjäning



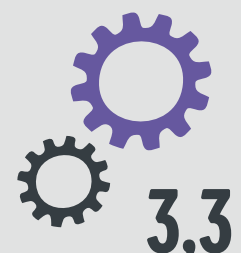
### Resultat



### Eget kapital



### Skuldsättningsgrad



\*Based on profit allocated to owners of Arla Foods amba

# Koncernens **resultaträkning** **1 januari – 31 december**

(miljoner EUR)	NOT	2015	2014
Omsättning	1.1	10 262	10 614
Produktionskostnader	1.2	-7 833	-8 470
<b>Bruttoresultat</b>		<b>2 429</b>	<b>2 144</b>
Försäljnings- och distributionskostnader	1.2	-1 597	-1 454
Administrationskostnader	1.2	-417	-393
Övriga rörelseintäkter	1.3	37	66
Övriga rörelsekostnader	1.3	-74	-52
Resultatandelar efter skatt i joint ventures och intresseföretag	3.4	22	57
<b>EBIT (resultat före räntor och skatt)</b>		<b>400</b>	<b>368</b>
<i>Specifikation:</i>			
<i>EBITDA (Resultat före räntor, skatt, av- och nedskrivningar)</i>		754	681
<i>Av- och nedskrivningar</i>	1.2	-354	-313
<b>EBIT (resultat före räntor och skatt)</b>		<b>400</b>	<b>368</b>
Finansiella intäkter	5.1	14	54
Finansiella kostnader	5.1	-77	-84
<b>Resultat före skatt</b>		<b>337</b>	<b>338</b>
Skatt	6.1	-42	-18
<b>Årets resultat</b>		<b>295</b>	<b>320</b>
Minoritetsintressen		-10	-6
<b>Ägare till Arla Foods amba</b>		<b>285</b>	<b>314</b>

# Koncernens rapport över totalresultat 1 januari – 31 december

(miljoner EUR)	NOT	2015	2014
<b>Årets resultat</b>		<b>295</b>	<b>320</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<b>Poster som inte kan redovisas över resultaträkningen:</b>			
Aktuariella vinster/(förluster) på förmånsbestämda pensionsplaner etc.	5.7	34	-65
Skatt på aktuariella vinster/(förluster) på förmånsbestämda pensionsplaner		-13	12
<b>Poster som senare skall redovisas över resultaträkningen:</b>			
Uppskjutna vinster/(förluster) på kassaflödessäkring		-49	-80
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till övriga rörelseintäkter och kostnader		53	-25
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till finansiella poster		20	20
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till produktionskostnader		12	-1
Värdejustering av finansiella tillgångar klassificerade som tillgångar som innehas för försäljning		-	3
Valutakursjusteringar vid omräkning av utländska enheter		41	67
Skatt på poster som senare skall redovisas över resultaträkningen		-1	6
<b>Övrigt totalresultat efter skatt</b>		<b>97</b>	<b>-63</b>
<b>Summa totalresultat</b>		<b>392</b>	<b>257</b>
<b>Fördelat enligt följande:</b>			
Ägare till Arla Foods amba		380	249
Minoritetsintressen		12	8
<b>Summa</b>		<b>392</b>	<b>257</b>



# Koncernens balansräkning

## 31 december

(miljoner EUR)	NOT	2015	2014
<b>Tillgångar</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella tillgångar	3.1	873	791
Materiella tillgångar	3.3	2 457	2 399
Investeringar i intresseföretag	3.4	434	432
Investeringar i joint ventures	3.4	50	55
Uppskjuten skatt	6.1	64	72
Övriga anläggningstillgångar		25	25
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>3 903</b>	<b>3 774</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	2.1	1 007	988
Kundfordringar	2.1	910	917
Finansiella derivat		75	30
Aktuell skatt		1	5
Övriga fordringar	3.4	202	250
Värdepapper		509	560
Likvida medel		70	81
<b>Summa omsättningstillgångar exklusive tillgångar som innehas för försäljning</b>		<b>2 774</b>	<b>2 831</b>
Tillgångar som innehas för försäljning	4.2	59	8
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>2 833</b>	<b>2 839</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>6 736</b>	<b>6 613</b>
<b>Eget kapital och skulder</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Eget kapital före föreslagen efterlikvid		2 000	1 747
Föreslagen efterlikvid till ägare		113	104
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare</b>		<b>2 113</b>	<b>1 851</b>
Minoritetsintressen		35	23
<b>Summa eget kapital</b>		<b>2 148</b>	<b>1 874</b>
<b>Skulder</b>			
<b>Långfristiga skulder</b>			
Pensionsförpliktelser	5.7	294	376
Avsättningar	3.5	8	8
Uppskjuten skatt	6.1	65	46
Lån	5.2	1 714	1 702
Övriga långfristiga skulder	5.2	3	5
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>2 084</b>	<b>2 137</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Lån	5.2	1 076	1 130
Leverantörsskulder	2.1	918	977
Avsättningar	3.5	19	19
Finansiella derivat		158	206
Aktuell skatt		5	9
Övriga kortfristiga skulder	3.4	298	261
<b>Summa kortfristiga skulder exklusive skulder för tillgångar som innehas för försäljning</b>		<b>2 474</b>	<b>2 602</b>
Skulder för tillgångar som innehas för försäljning	4.2	30	-
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 504</b>	<b>2 602</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>4 588</b>	<b>4 739</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>6 736</b>	<b>6 613</b>

# Koncernens rapport över förändringar i eget kapital

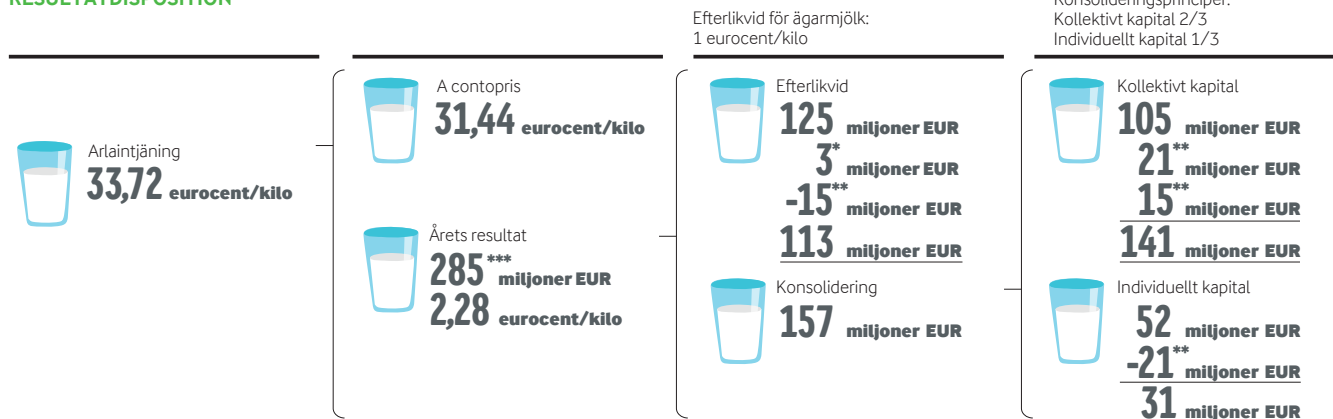
## 1 januari – 31 december

(miljoner EUR)	KOLLEKTIVT KAPITAL		INDIVIDUELLT KAPITAL			ÖVRIGA EGET KAPITALKONTON			SUMMA	MINORITETSINTRESSEN	SUMMA EGET KAPITAL
	KAPITALKONTO	RESERV FÖR SÄRSKILDA POSTER	LEVERANSBASERADE ÄGAREBEVIS	INSATSKAPITAL	FÖRESLAGEN EFTERLIKVID TILL ÄGARE	RESERV FÖR VÄRDEJUSTERINGAV SÄKRINGSINSTRUMENT	RESERV FÖR TILLGÅNGAR SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLNING	RESERV FÖR VALUTAKURSJUSTERINGAR			
<b>Eget kapital den 1 januari 2015</b>	<b>901</b>	<b>432</b>	<b>99</b>	<b>387</b>	<b>104</b>	<b>-131</b>	<b>5</b>	<b>54</b>	<b>1 851</b>	<b>23</b>	<b>1 874</b>
Årets resultat	-	141	-	31	113	-	-	-	285	10	295
Övrigt totalresultat	21	-	-	-	-	36	-	38	95	2	97
<b>Summa totalresultat</b>	<b>21</b>	<b>141</b>	<b>-</b>	<b>31</b>	<b>113</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>38</b>	<b>380</b>	<b>12</b>	<b>392</b>
Kapital emitterat till nya ägare	-	-	-	5	-	-	-	-	5	-	5
Utbetalt till ägare	-	-	-6	-12	-	-	-	-	-18	-	-18
Utdelning till minoritetsägare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-10	-10
Avyttring av minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10
Efterlikvid till ägare	-	-	-	-	-105	-	-	-	-105	-	-105
Valutakursjusteringar	-13	-	1	11	1	-	-	-	-	-	-
<b>Summa transaktioner med ägare</b>	<b>-13</b>	<b>-</b>	<b>-5</b>	<b>4</b>	<b>-104</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-118</b>	<b>-</b>	<b>-118</b>
<b>Eget kapital den 31 december 2015</b>	<b>909</b>	<b>573</b>	<b>94</b>	<b>422</b>	<b>113</b>	<b>-95</b>	<b>5</b>	<b>92</b>	<b>2 113</b>	<b>35</b>	<b>2 148</b>
<b>Eget kapital den 1 januari 2014</b>	<b>924</b>	<b>261</b>	<b>107</b>	<b>323</b>	<b>121</b>	<b>-45</b>	<b>2</b>	<b>-6</b>	<b>1 687</b>	<b>21</b>	<b>1 708</b>
Årets resultat	-	171	-	39	104	-	-	-	314	6	320
Övrigt totalresultat	-42	-	-	-	-	-86	3	60	-65	2	-63
<b>Summa totalresultat</b>	<b>-42</b>	<b>171</b>	<b>-</b>	<b>39</b>	<b>104</b>	<b>-86</b>	<b>3</b>	<b>60</b>	<b>249</b>	<b>8</b>	<b>257</b>
Kapital emitterat till nya ägare	23	-	-	24	-	-	-	-	47	-	47
Utbetalt till ägare	-	-	-6	-4	-	-	-	-	-10	-	-10
Utdelning till minoritetsägare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-6	-6
Efterlikvid till ägare	-	-	-	-	-122	-	-	-	-122	-	-122
Valutakursjusteringar	-4	-	-2	5	1	-	-	-	-	-	-
<b>Summa transaktioner med ägare</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>-8</b>	<b>25</b>	<b>-121</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-85</b>	<b>-6</b>	<b>-91</b>
<b>Eget kapital den 31 december 2014</b>	<b>901</b>	<b>432</b>	<b>99</b>	<b>387</b>	<b>104</b>	<b>-131</b>	<b>5</b>	<b>54</b>	<b>1 851</b>	<b>23</b>	<b>1 874</b>

### Underlag för resultatdisposition

(miljoner EUR)	2015	2014
Årets resultat	295	320
Minoritetsintressen	-10	-6
<b>Arla Foods ambas andel</b>	<b>285</b>	<b>314</b>
Föreslagen resultatdisposition:		
Efterlikvid	110	101
Ränta på insatskapital	3	3
<b>Summa efterlikvid</b>	<b>113</b>	<b>104</b>
Överfört till eget kapital:		
Reserv för särskilda poster	141	171
Insatskapital	31	39
<b>Summa överfört till eget kapital</b>	<b>172</b>	<b>210</b>
<b>Summa fördelat resultat</b>	<b>285</b>	<b>314</b>

## RESULTATDISPOSITION



\* Ränta på insatskapital: 0,02 eurocent/kg ägarmjolk

\*\* Enligt fusionsavtal

\*\*\* Baserat på vinst som fördelats till ägare i Arla Foods amba

## Beskrivning av eget kapital

Eget kapitalkonton regleras i bolagsordningen och kan delas in i tre huvudkategorier: kollektivt kapital, individuellt kapital och övriga eget kapitalkonton. En detaljerad beskrivning av varje konto finns nedan:

## Kollektivt kapital

Kollektivt kapital är av naturen odelat och består av kapitalkontot och en reserv för särskilda ändamål. Kapitalkontot utgör ett starkt fundament för kooperativets eget kapital och i icke-förminskningsklausulen nedan fastställs att kontot inte kan användas för betalning till ägarna. Reserven för särskilda ändamål är ett konto som under extraordinära omständigheter kan användas för att kompensera ägarna för förluster eller försämringar som påverkar resultatet som ska fördelas. Belopp som överförs från den årliga resultatdispositionen till det kollektiva kapitalet bokförs på detta konto.

## Individuellt kapital

Individuellt kapital är kapital som tilldelas varje ägare utifrån deras levererade mjölkvolym. Individuellt kapital består av leveransbaserade ägarbevis och insatskapital. Belopp som registreras på dessa konton betalas ut, efter godkännande av representantskapet, om ägaren beslutar sig för att lämna kooperativet. Belopp som fördelas till individuellt kapital som en del av den årliga resultatdispositionen är räntebärande. Kontot för föreslagen efterlikvid, som betalas ut efter fastställande av årsredovisningen, betraktas också som individuellt kapital.

## Övriga eget kapitalkonton

Andra eget kapitalkonton innefattar kapitalkonton som enligt IFRS ska särskiljas individuellt och de kan inte användas för betalning till ägarna. Dessa inkluderar reserver för värdejustering av säkringsinstrument, reserver för tillgångar som innehas för försäljning och reserver för valutakursjusteringar.

## Minoritetsintressen

Minoritetsintressen omfattar den andel av koncernens eget kapital som är hänförligt till innehavare av minoritetsintressen i koncernföretag.



## Financial comments

Under 2015 ökade eget kapital med 274 miljoner EUR jämfört med den 31 december 2014.

## Resultatdisposition

Grunden för den föreslagna efterlikviden är 125 miljoner EUR, vilket motsvarar 1 eurocent/kilo ägarmjolk. Enligt fusionsavtalet med AMCo i Storbritannien överförs 15 miljoner EUR av deras andel av efterlikviden separat till en reserv för särskilda ändamål. Ränta på det konsoliderade insatskapitalet är 3 miljoner EUR, vilket ger en efterlikvid på 113 miljoner EUR. Det är en ökning med 9 miljoner EUR jämfört med förra året, beroende på ökade mjölkolymer från våra ägare. Den genomsnittliga efterlikviden på 1 eurocent/kilo ägarmjolk är oförändrad från förra året.

Konsolideringsbasen är 157 miljoner EUR varav en 1/3 går till insatskapital, 52 miljoner EUR, och 2/3 till reserven för särskilda ändamål, 105 miljoner EUR. I enlighet med fusionsavtalen överförs 21 miljoner EUR av insatskapitalet på 52 miljoner EUR från insatskapital till reserven för särskilda ändamål.

Årets konsolidering uppgår till 172 miljoner EUR, varav 31 miljoner EUR överförs till insatskapital och 141 miljoner EUR överförs till reserven för särskilda ändamål. Det är en minskning med 38 miljoner EUR jämfört med förra året.

## Övrigt totalresultat

Övrigt totalresultat som uppgick till 97 miljoner EUR kan hänföras främst till positiva värdejusteringar av säkringsinstrument och nettotillgångar värderade i utländsk valuta. Dessutom har aktuariella vinster på pensionsförpliktelser haft en positiv inverkan på kapitalkontot tack vare högre räntor.

## Betalningar till och från ägare

Efterlikviden för 2014 som uppgick till 105 miljoner EUR betalades ut i mars 2015. Dessutom betalades 18 miljoner EUR ut till ägare som lämnat kooperativet till följd av utträde eller avslutad verksamhet. 2016 förväntas 20 miljoner EUR betalas ut till ägare som lämnar kooperativet till följd av utträde eller avslutad verksamhet.

## Regelverk enligt bolagsordningen och IFRS

I kapitalkontot redovisas tekniska poster, t.ex. utveckling för aktuariella vinster/förluster på förmånsbestämda pensionsplaner, effekter av avyttring och förvärv av minoritetsintressen i dotterföretag och valutakursdifferenser i koncernens eget kapitalinstrument. Dessutom påverkas kontot av överenskomna tillskott från nya medlemmar i kooperativet.

Leveransbaserade ägarbevis etableras i enlighet med artikel 21(1)(ii) i bolagsordningen och tillhörande regler. Konsolidering avseende detta konto upphörde 2010.

Insatskapital fastställs i enlighet med artikel 21(1)(iii) i bolagsordningen och relevant lagstiftning. Belopp som konsolideras som insatskapital via den årliga resultatdispositionen förräntas enligt 12 månader CIBOR (Copenhagen Interbank Offered Rate) + 1,5 procentenheter. Belopp som tillförs insatskapitalet i samband med fusioner förräntas inte. Ränta betalas ut tillsammans med efterlikvid.

Den enskilda ägarens inestående medel på ägarbevis och insatskapital kan utbetalas över tre år vid uppsägning av medlemskapet i Arla Foods amba i enlighet med bolagsordningen och efter representantskapets godkännande. Inestående medel på enskilda konton är denominerade i valutan i det land som medlemmarna är registrerade. Valutakursjusteringar sker varje år, och beloppet överförs därefter till kapitalkontot.

Den årliga resultatdispositionen till det kollektiva kapitalet redovisas inom reserven för särskilda ändamål. Dessutom kan det på förslag från styrelsen användas av representantskapet för att helt eller delvis kvitta väsentliga extraordinära förluster eller värdeminskningar, se artikel 21(iii) i bolagsordningen.

Föreslagen efterlikvid till ägare redovisas separat i eget kapital tills utbetalning skett.

Reserv för valutajustering av säkringsinstrument omfattar dagsvärdet på finansiella instrument, som är klassificerade som, och som uppfyller villkoren för, säkring av framtida kassaflöden och där den säkrade transaktionen ännu inte är realiserad.

Reserv för tillgångar som innehas för försäljning omfattar värdejusteringar av värdepapper som innehas för försäljning.

Reserv för valutakursjusteringar omfattar omräkningsdifferenser som uppstår vid omräkning av redovisning för utländska företag, kursjusteringar avseende tillgångar och skulder som utgör en del av koncernens nettoinvestering i sådana företag, och värdejusteringar avseende säkringstransaktioner, som säkrar koncernens nettoinvestering i sådana företag.

## Icke-förminskningsklausul

Enligt bolagsordningen får det inte ske utbetalningar till Arla Foods ambas ägare som minskar summan av kapitalkontot och lagstadgade eget kapitalkonton, vilket inkluderar eget kapitalkonton som anges i IFRS. Icke-förminskningsklausulen bedöms utifrån den senaste årsredovisning, som upprättats i enlighet med IFRS. Individuella konton, reserven för särskilda poster och föreslagen efterlikvid omfattas inte av icke-förminskningsklausulen.

## Minoritetsintressen

I koncernredovisningen redovisas dotterbolagen i sin helhet. Minoritetsintressenas andel av dotterbolagens resultat och eget kapital i dotterbolag, som inte ägs till 100 procent, ingår som en del av koncernens resultat respektive eget kapital, men redovisas separat. Minoritetsintressen värderas vid den första redovisningen till antingen ägarandelens verkliga värde eller till den procentuella andelen av det verkliga värdet för det övertagna företags identifierade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser. Värderingen av minoritetsintressen sker transaktion för transaktion och upplysningar lämnas i noten om företagsförvärv.

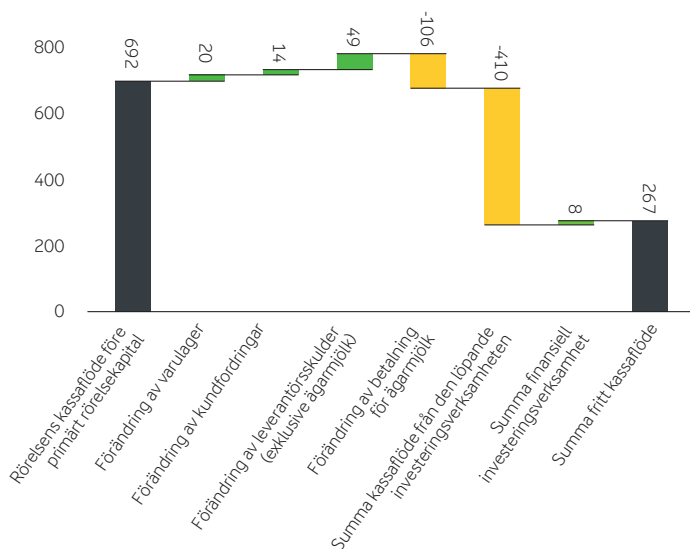


# Koncernens kassaflödesanalys

## 1 januari – 31 december

(miljoner EUR)	NOT	2015	2014
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten:</b>			
EBITDA		754	681
Resultatandelar i joint ventures och intresseföretag	3.4	-22	-57
Förändring i primärt rörelsekapital	2.1	-23	-16
Förändring i övrigt rörelsekapital		10	-75
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		11	42
Erhållen utdelning, joint ventures och intresseföretag		8	7
Betald ränta		-56	-72
Erhållen ränta		6	3
Betald skatt	6.1	-19	-2
<b>Summa kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>669</b>	<b>511</b>
<b>Summa kassaflöde från den löpande verksamheten</b>			
Investering i immateriella anläggningstillgångar	3.1	-70	-33
Investering i materiella anläggningstillgångar	3.3	-348	-429
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	3.3	8	-
<b>Summa kassaflöde från den löpande investeringsverksamheten</b>		<b>-410</b>	<b>-462</b>
<b>Summa kassaflöde från den löpande investeringsverksamheten</b>			
<b>Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>259</b>	<b>49</b>
<b>Summa fritt kassaflöde från den löpande verksamheten</b>			
Försäljning av finansiella tillgångar		-	14
Förvärv av företag		-29	15
Försäljning av företag		37	17
<b>Summa kassaflöde från den finansiella investeringsverksamheten</b>		<b>8</b>	<b>46</b>
<b>Summa kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-402</b>	<b>-416</b>
<b>Summa fritt kassaflöde</b>		<b>267</b>	<b>95</b>
<b>Summa fritt kassaflöde</b>			
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten:</b>			
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår		-105	-122
Inbetalt från nya ägare		5	12
Utbetalt från eget kapital avseende utträdde medlemmar		-18	-10
Upptagna lån, netto	5.2	-173	44
Förändring av kortfristiga skulder		-33	-35
Förändring av värdepapper		50	18
<b>Summa kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-274</b>	<b>-93</b>
<b>Summa kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>			
<b>Nettokassaflöde</b>		<b>-7</b>	<b>2</b>
<b>Nettokassaflöde</b>			
Likvida medel den 1 januari		81	76
Valutakursjusteringar av likvida medel		3	3
Omklassificering av tillgångar som innehas för försäljning		-7	-
<b>Likvida medel den 31 december</b>		<b>70</b>	<b>81</b>

## SPECIFIKATION AV SUMMA FRITT KASSAFLÖDE (miljoner EUR)



## Redovisningsprinciper

Koncernens rapport över kassaflöde presenteras enligt den indirekta metoden, där kassaflödet från den löpande verksamheten fastställs genom att justera EBITDA för effekterna av icke kassaflödespåverkande poster, t.ex. ej fördelade resultat i joint ventures och intresseföretag, samt effekterna av förändringar i det primära rörelsekapitalet under perioden.



## Bokslutskommentar

Kassaflöde från den löpande verksamheten förbättrades med 158 miljoner EUR till 669 miljoner EUR. Förändringen beror på högre EBITDA och förändringar i det primära rörelsekapitalet. Våra ansträngningar att minska rörelsekapitalet fortsätter att frigöra likvida medel, men leverantörsskulder avseende ägarmjolk har minskat med 106 miljoner EUR tack vare det lägre mjölkpriset och tidpunkten för mjölkutbetalningen, som görs varannan vecka.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -402 miljoner EUR jämfört med -416 miljoner EUR 2014. Väsentliga investeringar avser anläggningarna

i Uphal i Tyskland, Videbæk i Danmark och Falkenberg i Sverige. Det fria kassaflödet uppgick till 267 miljoner EUR jämfört med 95 miljoner EUR 2014. Detta beräknas som kassaflödet från den löpande verksamheten med avdrag för kassaflödet från investeringsverksamheten.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -274 miljoner EUR, och påverkades främst av betalningen av efterlikvid avseende 2014, som utbetalades 2015, och återbetalningen av lån.

Likvida medel utgjorde sammantaget 70 miljoner EUR jämfört med 81 miljoner EUR vid utgången av 2014.



# Not 1 Primära aktiviteter

Rörelseresultatet definieras som resultatet före resultat från joint ventures och intressebolag, räntor och skatter. Rörelseresultatet 2015 uppgick till 378 miljoner EUR, vilket motsvarar en ökning med 68 miljoner EUR.

Omsättningen har minskat med 3,3 procent jämfört med 2014. De sänkta världsmarknadspriserna har haft en kraftigt negativ prisseffekt, som endast delvis har kompensrats av ökande mjölkvolym, något som resulterat i en organisk minskning av omsättningen med -8,4 procent.

De totala kostnaderna har minskat med 4,6 procent under 2015 jämfört med 2014, främst beroende på en kraftig sänkning av produktionskostnaderna med 637 miljoner EUR tack vare lägre mjölkpris trots ökad mjölkvolym. Den genomsnittliga kostnaden per kg mjölk har minskat till 32,04 eurocent per kg.

Försäljnings- och distributionskostnaderna samt de administrativa kostnaderna har ökat med 143 miljoner EUR respektive 24 miljoner EUR. Kostnader som inte avser mjölkråvara ökade med 4,4 procent.

## INNEHÅLL

73 Not 1.1 Omsättning

75 Not 1.2 Kostnader

77 Not 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader

Omsättningsutveckling



**-8,4%**

Genomsnittlig kostnad/kilo mjölk



**32,04**  
eurocent/kilo

Utveckling mjölkvolym



**4,6%**

Genomsnittligt antal medarbetare, heltid



**19 025**



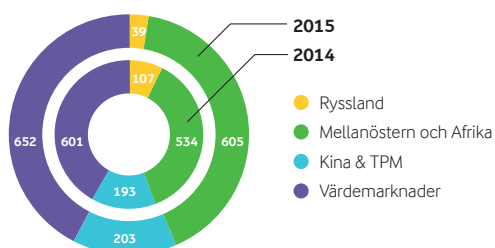
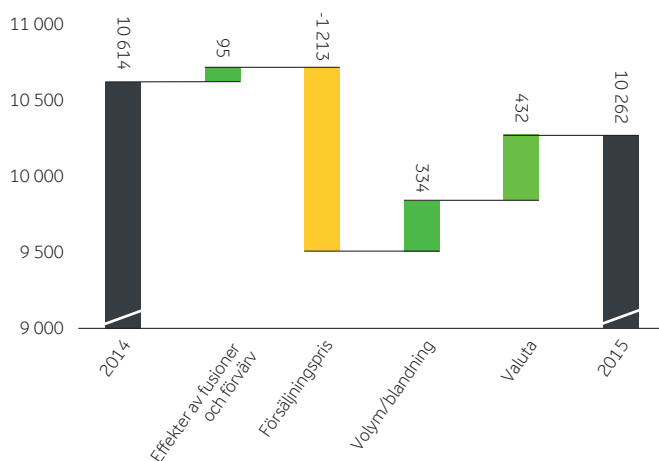
**NOT 1.1 OMSÄTTNING****Redovisningsprinciper**

Omsättningen redovisas i resultaträkningen, när leverans har skett och risken övergått till köparen och om intäkten kan beräknas korrekt och betalning förväntas mottas. Omsättningen omfattar fakturerad

försäljning med avdrag för säljrabatter, kontant-rabatter, moms och avgifter. Omsättningen per affärsområde fördelat på geografiska marknader och produktkategorier baseras på koncernens interna finansiella rapportering.

**Not 1.1.a Omsättning fördelat på affärsområde/marknad**  
(miljoner EUR)

	2015		2014
	ORGANISK UTVECKLING	OMSÄTTNING	OMSÄTTNING
Consumer UK <sup>1</sup>	-8,1%	2 890	2 828
Consumer Sweden <sup>1</sup>	-4,1%	1 451	1 516
Consumer Finland <sup>1</sup>	-1,6%	346	352
Consumer Denmark <sup>1</sup>	-4,2%	917	957
Consumer Central Europe <sup>1</sup>	-11,5%	1 844	1 990
Consumer International <sup>2,3</sup>	-0,1%	1 499	1 437
Arla Foods Ingredients <sup>2</sup>	5,2%	368	340
Global Categories and Operations - trading <sup>4</sup>	-22,1%	773	983
Övriga <sup>4</sup>	n/a	174	211
<b>Summa omsättning</b>	<b>-8,4%</b>	<b>10 262</b>	<b>10 614</b>
<b>1 Kärnmarknader</b>	<b>-6,3%</b>	<b>7 448</b>	<b>7 643</b>
<b>2 Tillväxtmarknader och Arla Foods Ingredients</b>	<b>0,0%</b>	<b>1 250</b>	<b>1 179</b>
<b>3 Värdeområden</b>	<b>4,1%</b>	<b>617</b>	<b>598</b>
<b>4 Trading och övriga</b>	<b>n/a</b>	<b>947</b>	<b>1 194</b>

**OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ MARKNADERNA  
I CONSUMER INTERNATIONAL (miljoner EUR)****OMSÄTTNINGSENTVECKLING (miljoner EUR)**

**Not 1.1.b Varumärkesandel per affärsområde**

	2015	2014
Consumer UK	25,5%	25,6%
Consumer Sweden	85,8%	88,1%
Consumer Finland	60,2%	72,6%
Consumer Denmark	69,4%	66,4%
Consumer Central Europe	19,5%	19,1%
Consumer International	71,4%	70,7%
Arla Foods Ingredients	39,9%	44,9%
Global Categories and Operations - trading	1,2%	1,5%
<b>Summa Varumärkesandel</b>	<b>42,1%</b>	<b>41,2%</b>

**OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ PRODUKTKATEGORI****Bokslutskommentar**

Omsättningen har minskat med 3,3 procent jämfört med 2014 på grund av de lägre marknadspriserna som beror på det ryska embargoet, konsekvenserna av minskad kinesisk efterfrågan och att EU:s mjölkkvotssystem avskaffades. Omsättningen har framför allt minskat på kärnmarknaderna och i trading som hanterats av Global Categories and Operations. Omsättningen har däremot ökat på tillväxtmarknader och värdeområden under 2015.

Den negativa prisutvecklingen orsakade en minskad omsättning med 11,4 procent. Den negativa

effekten motverkades delvis av positiva valutaförändringar med 4,1 procent och den positiva utvecklingen genom ökande volymer med 3,1 procent.

Total omsättning justerat för förvärv och avyttringar ger en organisk omsättningsminskning på -8,4 procent.

Trots en volymdriven omsättningsökning på 4,3 procent, drivet av Arla Foods Ingredients, Consumer International och Consumer Finland, har volymerna inte ökat tillräckligt mycket för att kompensera för marknadsvolatiliteten.

Under 2015 har koncernen följt sin plan att omfördela ytterligare mjölk till lönsamma varumärkesprodukter och handelns egna varumärken, samt produkter för dagligvaruhandeln och foodservice. Till följd av detta har varumärkesandelen ökat från 41,2 procent till 42,1 procent. Därigenom har koncernen lyckats omvandla mer mjölk till varumärkesprodukter, speciellt i Consumer Denmark och Consumer International.

Omsättningen fördelad på produktkategorier förblir oförändrad jämfört med förra året. Färska mejeriprodukter, bestående av mjölk, grädde, UHT och yoghurt, är den överlägset största kategorin.

**NOT 1.2 KOSTNADER****Redovisningsprinciper****Produktionskostnader**

Produktionskostnader omfattar varuförbrukning (däribland inköp av mjölk från ägare) samt direkta och indirekta kostnader (däribland av- och nedskrivningar på produktionsanläggningar m.m. samt lönekostnader) som erfordras för att uppnå årets omsättning. Inköp av mjölk från ägare redovisas med årets a contopriser och omfattar

alltså inte efterlikvider. Dessa klassificeras som fördelningar till kooperativets ägare och redovisas i eget kapital.

**Försäljnings- och distributionskostnader**

Försäljnings- och distributionskostnader omfattar kostnader för försäljning och distribution av varor som sålts under året samt försäljningskampanjer som genomförts under året. Kostnader för försäljningspersonal, nedskrivningar av kundford-

ringar, sponsor-, reklam- och utställningskostnader samt av- och nedskrivningar redovisas också som försäljnings- och distributionskostnader.

**Administrationskostnader**

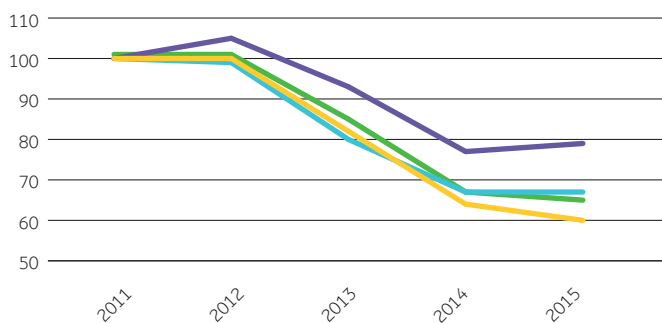
Administrationskostnader omfattar årets kostnader för ledning och administration, inklusive kostnader för administrativ personal, kontorslokaler och kontorskostnader samt av- och nedskrivningar.

**Not 1.2.a Fördelning av funktionsindelade kostnader**

(miljoner EUR)	2015	2014
Produktionskostnader	-7 833	-8 470
Försäljnings- och distributionskostnader	-1 597	-1 454
Administrationskostnader	-417	-393
<b>Summa</b>	<b>-9 847</b>	<b>-10 317</b>
varav:		
Kostnader för mjölkråvara	-4 547	-5 242
Personalkostnader	-1 225	-1 156
Av- och nedskrivningar	-354	-313
Övriga kostnader*	-3 721	-3 606
<b>Summa</b>	<b>-9 847</b>	<b>-10 317</b>

\*I övriga kostnader ingår främst kostnader för förpackningar, tillsatser, förbrukningsmaterial, transport, marknadsföring och förnödenheter.

**UTVECKLING AV FUNKTIONSINDELADE KOSTNADER 2011-2015 PER KILO ÄGARMJÖLK (INDEX)**



- Produktionskostnader (exklusive kostnader för mjölkråvara)
- Totala kostnader
- Administrationskostnader
- Försäljnings- och distributionskostnader

**UTVECKLING KOSTNADER (miljoner EUR)**



**Bokslutskommentar**

Totala produktionskostnader har minskat med 470 miljoner EUR, -4,6 procent, jämfört med föregående år. Den främsta orsaken är sjunkande mjölkpriser med 695 miljoner EUR. Bortsett från kostnaden för mjölkråvara har andra kostnader ökat med 4,4 procent, främst på grund av mer omfattande verksamhet och valutaeffekter.

Fokus ligger på att hålla kostnaderna nere för att föra vidare högsta möjliga mjölkpris till ägarna via à conto-priset för mjölken och efterlikviden. Generellt har de rörliga kostnaderna, exklusive kostnader för

mjölkråvara, stigit på grund av ökande aktiviteter, medan de fasta kostnaderna ökat förhållandevis mindre. Det innebär att de totala kostnaderna per kg mjölk, exkluderat kostnaderna för mjölkråvara, har minskat tack vare stordriftsfördelar.

Produktionskostnaderna exklusive kostnaderna för mjölkråvara har endast ökat med 1,8 procent jämfört med en ökning av mjölkvolymen med 4,6 procent tack vare konstant fokus på skalbarhet.

Försäljnings- och distributionskostnaderna har ökat med 9,8 procent, framför allt beroende på marknadsföringskostnaderna för att stödja det

strategiska målet att omfördela mer mjölk till varumärkesprodukter.

Administrationskostnaderna har ökat med 24 miljoner EUR, på grund av ökade kostnader insourcing av aktiviteter där detta varit kostnads-mässigt motiverat.

Forsknings- och utvecklingskostnaderna uppgick till 46 miljoner EUR jämfört med 39 miljoner EUR föregående år.



**Not 1.2.b Kostnader för mjölkkråvara**

	2015		2014	
	Invägning (miljoner kilo)	Miljoner EUR	Invägning (miljoner kilo)	Miljoner EUR
Ägarmjölk	12 463	-3 918	11 738	-4 559
Övrig mjölk	1 729	-629	1 832	-683
<b>Summa</b>	<b>14 192</b>	<b>-4 547</b>	<b>13 570</b>	<b>-5 242</b>

**Bokslutskommentar**

Kostnaderna för mjölkkråvara har minskat med 695 miljoner EUR. De lägre mjölkpriserna har minskat kostnaderna med 895 miljoner EUR, vilket delvis uppvägts av ökade volymer med 200 miljoner EUR. Kostnaderna för à conto-betalningen för mjölk till

ägarna har minskat med 641 miljoner EUR, trots att inflödet av mjölkkråvara har ökat med 725 miljoner kilo. Detta visar vilken besvärlig situation våra ägare befinner sig i.

Övrig icke-ägarmjölk härrör huvudsakligen från specialmjölk från Allgäureregionen i Tyskland och från Finland.

**Not 1.2.c Personalkostnader**  
(miljoner EUR)

	2015	2014
Löner och arvoden	-1 043	-982
Pensioner – avgiftsbestämda pensionsplaner	-70	-64
Pensioner – förmånsbestämda pensionsplaner	-5	-2
Övriga sociala kostnader	-107	-108
<b>Summa personalkostnader</b>	<b>-1 225</b>	<b>-1 156</b>
Personalkostnader ingår i:		
Produktionskostnader	-676	-641
Försäljnings- och distributionskostnader	-355	-344
Administrationskostnader	-182	-161
Personalkostnader aktiverade i varulager eller anläggningstillgångar	-12	-10
<b>Summa personalkostnader</b>	<b>-1 225</b>	<b>-1 156</b>
Genomsnittligt antal medarbetare, heltid	19 025	19 155

**Bokslutskommentar**

Personalkostnader, justerade för valutaeffekter, har ökat med 3,5 procent till 1 225 miljoner EUR. De ökande kostnaderna för produktion och försäljning, som beror på ökade mjölkvolymer, har delvis kompensats av införandet av effektivitetsprogram

och fortsatt fokus på personalkostnaderna. Lönenivåerna och löneutvecklingen övervakas noga, och jämförs med lokala marknadsnivåer. Ökat fokus på innovation och insourcing av aktiviteter där detta varit kostnadsmässigt motiverat har ökat personalkostnaderna.

Genomsnittligt hade antalet heltidsanställda minskat med 130 personer jämfört med föregående år.

**Not 1.2.d Av- och nedskrivningar**  
(miljoner EUR)

	2015	2014
Avskrivning, immateriella tillgångar	-34	-31
Avskrivning, materiella tillgångar	-320	-282
<b>Summa av- och nedskrivningar</b>	<b>-354</b>	<b>-313</b>
Av- och nedskrivningar ingår i följande:		
Produktionskostnader	-287	-263
Försäljnings- och distributionskostnader	-31	-21
Administrationskostnader	-36	-29
<b>Summa av- och nedskrivningar</b>	<b>-354</b>	<b>-313</b>

**Bokslutskommentar**

Avskrivningar och nedskrivningar har ökat på grund av helårseffekten av betydande Capex-investeringar under tidigare år, samt på grund av valutaeffekter.

**NOT 1.3 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER OCH RÖRELSEKOSTNADER****Redovisningsprinciper**

Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader omfattar poster av sekundär karaktär i förhållande till koncernens huvudverksamhet.

I dessa poster ingår vinster och förluster som hänförs till bland annat:

- Försäljning av immateriella och materiella tillgångar
- Vinster och förluster på finansiella instrument
- Försäkringsersättningar

**Not 1.3.a Övriga rörelseintäkter**  
(miljoner EUR)

	2015	2014
Vinst vid försäljning av immateriella och materiella anläggningstillgångar	2	10
Försäkringsersättningar	-	22
Försäljning av elektricitet	6	8
Hysesintäkter och andra sekundära intäkter	3	-
Värdejustering i samband med avyttringar	7	-
Övriga poster	19	26
<b>Summa övriga rörelseintäkter</b>	<b>37</b>	<b>66</b>

**Not 1.3.b Övriga rörelsekostnader**  
(miljoner EUR)

	2015	2014
Förlust vid försäljning av immateriella och materiella anläggningstillgångar	-3	-3
Kostnader vid försäljning av elektricitet	-5	-5
Finansiella instrument	-51	-25
Övriga poster	-15	-19
<b>Summa övriga rörelsekostnader</b>	<b>-74</b>	<b>-52</b>

**Bokslutskommentar**

Förluster på finansiella instrument som använts för att säkra framtida försäljning har ökat med 26 miljoner EUR på grund av att valutorna GBP och USD har stärkts under året.

Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader innefattar intäkter och kostnader relaterade till försäljning av överskottsel från kondensanläggningar. Nettointäkterna för detta uppgick till 1 miljon EUR jämfört med 3 miljoner EUR under 2014.

Under 2015 erhöll koncernen en tilläggsersättning ("earnout") för en avyttring gjord under tidigare år med en intäktseffekt på 7 miljoner EUR.

# Nettorörelsekapital



Att frigöra kapital är en nyckelfaktor för att kunna finansiera nya aktiviteter och investeringar, och för att kunna säkra långsiktiga inkomster för ägarna. Ett sätt att stärka likviditeten är att minska nettörörelsekapitalet.

Trots positiva effekter från rörelsekapitalprojektet Programme Zero har totalt primärt rörelsekapital ökat med 71 miljoner EUR, vilket innebär en ökning med 8 procent, vilket orsakats av skillnader i tidpunkten för betalning av ägarmjolk vid årsskiftet.

Totalt nettörörelsekapital, exklusive betalningar för ägarmjolk som görs varannan vecka, har minskat med 34 miljoner EUR.

---

## INNEHÅLL

79 Not 2.1 Rörelsekapital

---

Utveckling av primärt rörelsekapital

# 8%



**NOT 2.1. RÖRELSEKAPITAL****Redovisningsprinciper****Varulager**

Varulager värderas enligt FIFO-metoden. Nettoförsäljningsvärdet fastställs med hänsyn till varulagrets omsättningshastighet, inkurans och förväntat försäljningspris med avdrag för färdigställandekostnader samt kostnader för att verkställa försäljningen.

Anskaffningsvärdet för råvaror och förnödenheter samt handelsvaror omfattar inköpspriset med tillägg för hemtagningskostnader. Som anskaffningsvärde för ägarlevererad mjölk, som ingår i varulager, har a contopriset till Arlas ägare använts.

Anskaffningsvärdet för varor under tillverkning och färdigvaror består av råvarors och förbrukningsmaterials anskaffningspris med tillägg för tillverkningskostnader, inklusive nedskrivning, baserat på normal driftskapacitet i produktionsanläggningarna.

**Kundfordringar**

Kundfordringar redovisas med det fakturerade beloppet med avdrag för nedskrivningar för befarade kreditförluster (till upplupet anskaffningsvärde). Nedskrivningar beräknas som skillnaden mellan det

bokförda värdet och nuvärdet för det förväntade kassaflödet. Väsentliga fordringar bedöms individuellt eller portföljbaserat utifrån fordringarnas löptid samt tidigare historik.

**Leverantörsskulder**

Leverantörsskulder värderas till upplupet anskaffningsvärde, som normalt motsvarar det fakturerade beloppet.

**Osäkerheter och bedömningar****Varulager**

De enheter inom koncernen som använder standardkostnader vid beräkning av varulager reviderar sina indirekta produktionskostnader minst en gång om året. Standardkostnaden ändras också om den avviker väsentligt från den faktiska kostnaden för den individuella produkten. Indirekta produktionskostnader beräknas baserat på relevanta antaganden med hänsyn till kapacitetsutnyttjande, produktionstid och övriga faktorer som är kännetecknande för den enskilda produkten.

Beräkningen av nettoförsäljningsvärdet kräver att bedömningar görs, speciellt vad gäller försäljningspriset för vissa ostar med lång lagringstid, lågprisprodukter och bulkprodukter som ska säljas på världsmarknaden.

**Fordringar**

Fordringar skrivs ned baserat på en individuell bedömning av tecken på värdeminskning i samband med kunders insolvens, förväntade insolvens och en matematisk modell baserat på gruppering av fordringar utifrån antal dagar till förfall. Ytterligare nedskrivningar kan krävas under kommande redovisningsperioder, om kundernas ekonomiska situation försämrats och de därmed inte klarar betalningarna. Nedan redovisas utvecklingen under året när det gäller nedskrivna fordringar på försäljning av varor och tjänster.

Kundspecifika bonusar beräknas baserat på befintliga avtal med återförsäljarna. Dock finns viss osäkerhet vid bedömning av de exakta belopp som ska betalas och hur dessa ska fördelas i tiden.

**Not 2.1.a Primärt rörelsekapital**

(miljoner EUR)

	2015	2014
Varulager	1 007	988
Kundfordringar	910	917
Leverantörsskulder	-918	-977
<b>Summa primärt rörelsekapital</b>	<b>999</b>	<b>928</b>
Leverantörsskulder avseende ägarmjöl	200	305
<b>Summa primärt rörelsekapital exkl. ägarmjöl</b>	<b>1 199</b>	<b>1 233</b>

**Not 2.1.b Varulager**

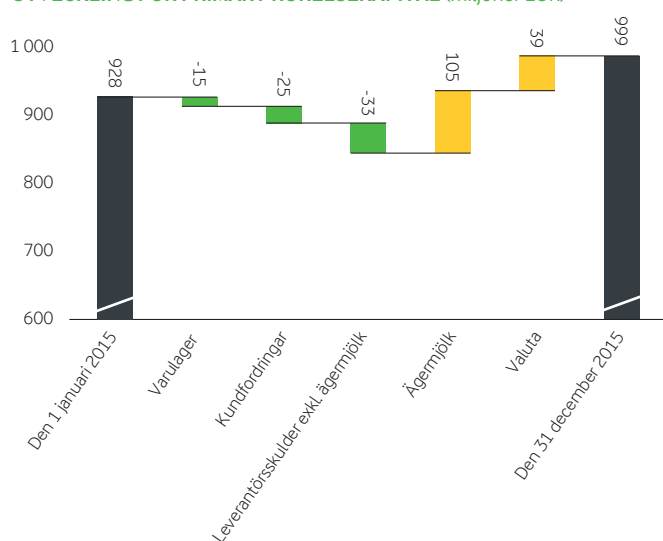
(miljoner EUR)

	2015	2014
Varulager, brutto	1 036	1 025
Nedskrivningar	-29	-37
<b>Summa varulager</b>	<b>1 007</b>	<b>988</b>
Råvaror och förnödenheter	224	213
Varor under tillverkning	294	334
Färdigvaror och handelsvaror	489	441
<b>Summa varulager</b>	<b>1 007</b>	<b>988</b>

**Not 2.1.c Kundfordringar**

(miljoner EUR)

	2015	2014
Kundfordringar före avsättning för kreditförluster	922	940
Avsättning för kreditförluster	-12	-23
<b>Summa kundfordringar, netto</b>	<b>910</b>	<b>917</b>
Avsättning för kreditförlust 1 januari	23	12
Valutakursjusteringar	-	1
Tillskott/återföring	-9	11
Utnyttjade avsättningar	-2	-1
<b>Avsättning för kreditförluster 31 december</b>	<b>12</b>	<b>23</b>

**UTVECKLING FÖR PRIMÄRT RÖRELSEKAPITAL (miljoner EUR)****Bokslutskommentar**

Koncernen har konstant fokus på att förbättra nettorörelsekapitalet. Processerna optimeras ständigt med fokus på betalningsvillkor, noggrannhet för lagerprognoser och intern planering.

Primärt rörelsekapital har påverkats positivt av rörelsekapitalprojektet Programme Zero, som har lyckats bidra med en förbättring av primärt rörelsekapital med 151 miljoner EUR.

Ökade volymer vid årsskiftet i kombination med en växling till mer värdeökande produkter har ökat lagrets värde. Detta har delvis motverkats av ett sjunkande mjölkpris, som har påverkat lagrets värde med cirka 10 procent. Nettoeffekten har blivit en

minskning med 15 miljoner EUR exklusive valutaeffekter.

Sänkt mjölkpris och fokus på ökad likviditet har minskat kundfordringarna. Detta har delvis uppvägs av större volymer. Kundfordringar exklusive valutaeffekter har minskat med 25 miljoner EUR jämfört med förra året.

Exponeringen för kreditrisker i kundfordringar hanteras i de lokala bolagen. Kreditgränser bestäms för respektive kund med hänsyn tagen till kundens ekonomiska ställning och den gällande marknadssituationen. Normalt har koncernen inga säkerheter för sina kundfordringar. Kundstocken är diversifierad vad gäller geografi, industrisektor och kundstorlek. Koncernen är inte exponerad för kreditrisker

relaterade till väsentliga individuella kunder, men till den allmänna kreditrisken inom detaljhandeln. Historiskt har konstaterade kundförluster varit relativt små, vilket också är fallet för 2015. Andelen kundfordringar som är förfallna med mer än 90 dagar är mindre än 2 procent.

Leverantörsskulder, exklusive skulder för ägarmjolk och valutaeffekter, ökade med 33 miljoner EUR. Skuld avseende ägarmjolk minskade med 105 miljoner EUR på grund av lägre mjölkpris och timing för mjölkbetalningarna som görs varannan vecka.

Valutaeffekter har ökat nettorörelsekapitalet med 39 miljoner EUR.

# Not 3 Övriga rörelsetillgångar och skulder



För att klara de ökade mjölkvolymerna krävs lämplig produktionskapacitet. Under 2015 investerade koncernen cirka 350 miljoner EUR i materiella anläggningstillgångar för att förbättra kapaciteten, effektiviteten, kvaliteten och miljöprestandan. Dessutom investerades 70 miljoner EUR i IT och andra utvecklingsprojekt. Dessa investeringar bidrar till långsiktig lönsamhet, och till att göra produktionen effektivare och miljövänligare. Dessa åtgärder stödjer direkt vår Good Growth-strategi.

## INNEHÅLL

82 Not 3.1 Immateriella tillgångar

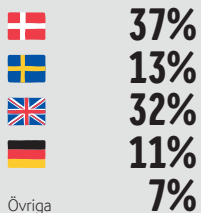
84 Not 3.2 Nedskrivningsprövning

85 Not 3.3 Materiella tillgångar

87 Not 3.4 Joint ventures och intresseföretag

89 Not 3.5 Avsättningar

Materiella  
tillgångar  
per land



Investeringar  
i materiella  
anläggningstillgångar



Redovisat värde av  
joint ventures och  
intresseföretag





## NOT 3.1 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR



### Redovisningsprinciper

#### Goodwill

Goodwill är den premie som koncernen betalar utöver det verkliga värdet av nettotillgångarna i ett förvärvat företag.

Första gången redovisas goodwill till anskaffningskostnad, se 4.1 Företagsförvärv. Goodwill värderas därefter till anskaffningskostnad minus eventuell ackumulerad nedskrivning. Det bokförda värdet av goodwill allokeras till koncernens kassaflödesgenererande enheter som följer ledningsstrukturen och

den interna finansiella rapporteringen. Kassaflödesgenererande enheter är den minsta gruppen av tillgångar som kan generera oberoende kassaflöden.

#### Licenser och varumärken

Licenser och varumärken redovisas första gången till anskaffningskostnad. Kostnaden avskrivs därefter linjärt under den förväntade livstiden.

#### IT och andra utvecklingsprojekt

Kostnader som uppkommer under forskningsfasen vid utvärdering av koncernens behov och tillgänglig

teknologi kostnadsförs när de uppkommer. Direkt hänförliga kostnader som uppkommer under utvecklingsstadiet för IT- och andra utvecklingsprojekt som hör samman med design, programmering, installation och testning av projekt innan de är redo för kommersiell användning, aktiveras som immateriella tillgångar. Detta sker endast om utgiften kan värderas tillförlitligt, projektet är tekniskt och kommersiellt genomförbart, framtida ekonomiska fördelar är sannolika och koncernen avser och har tillräckliga resurser att färdigställa och använda tillgången. IT och andra utvecklingsprojekt avskrivs linjärt över fem till åtta år.

### Not 3.1.a Immateriella tillgångar (miljoner EUR)

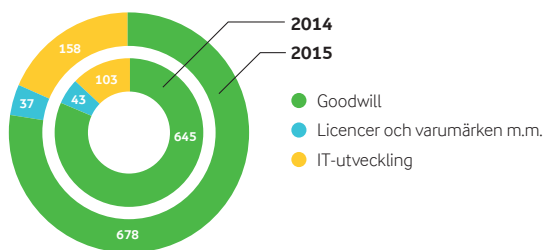
#### 2015

	GOODWILL	LICENSER OCH VARUMÄRKEN	IT OCH ANDRA UTVECKLINGS- PROJEKT	SUMMA
Anskaffningskostnad den 1 januari	645	103	206	954
Valutakursjusteringar	26	-2	-	24
Tillskott	-	-	70	70
Fusioner och förvärv	10	2	-	12
Omklassificering	-3	-	13	10
Avyttringar	-	-1	-8	-9
<b>Anskaffningskostnad den 31 december</b>	<b>678</b>	<b>102</b>	<b>281</b>	<b>1 061</b>
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-60	-103	-163
Valutakursjusteringar	-	1	-	1
Årets avskrivningar	-	-6	-28	-34
Avskrivningar på avyttringar	-	-	8	8
<b>Av- och nedskrivningar den 31 december</b>	<b>-</b>	<b>-65</b>	<b>-123</b>	<b>-188</b>
<b>Bokfört värde den 31 december</b>	<b>678</b>	<b>37</b>	<b>158</b>	<b>873</b>

#### 2014

Anskaffningskostnad den 1 januari	618	104	197	919
Valutakursjusteringar	27	1	-	28
Tillskott	-	5	45	50
Fusioner och förvärv	-	7	-	7
Omklassificering	-	-2	1	-1
Avyttringar	-	-12	-37	-49
<b>Anskaffningskostnad den 31 december</b>	<b>645</b>	<b>103</b>	<b>206</b>	<b>954</b>
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-57	-116	-173
Valutakursjusteringar	-	-1	-	-1
Årets avskrivningar	-	-8	-23	-31
Omklassificering	-	2	-1	1
Avskrivningar på avyttringar	-	4	37	41
<b>Av- och nedskrivningar den 31 december</b>	<b>-</b>	<b>-60</b>	<b>-103</b>	<b>-163</b>
<b>Bokfört värde den 31 december</b>	<b>645</b>	<b>43</b>	<b>103</b>	<b>791</b>

**IMMATERIELLA TILLGÅNGAR (miljoner EUR)**



**GLOBALA VARUMÄRKEN**



**URVAL AV ANDRA VARUMÄRKEN**



**Bokslutskommentar**

Immateriella tillgångar ökade med 82 miljoner EUR under 2015. Inga nedskrivningar gjordes 2015.

**Goodwill**

Goodwill kan primärt hänföras till aktiviteter i Consumer UK, Consumer Finland och Consumer Sweden. Under 2015 ökade goodwill genom förvärvet av Falbygden Ost i Sverige, se beskrivning i not 4.1.

**Licenser och varumärken m.m.**

Licenser och varumärken avser främst Cocio®, Anchor®, God Morgon® och Hansano®. Andra varumärken, inklusive de tre globala varumärkena Arla®, Lurpak® och Castello®, har inget redovisat värde i balansräkningen.

**IT och andra utvecklingsprojekt**

Koncernen fortsätter att investera i utvecklingen av IT. Fokus har inriktats på att integrera sju anläggningar i Storbritannien, Finland, Upahl

i Tyskland och Falbygden, Sverige i Arlas IT-plattform. Övriga aktiverade utvecklingskostnader gäller utveckling av nya produkter.

## NOT 3.2 NEDSKRIVNINGSPRÖVNING



### Redovisningsprinciper

Behov av nedskrivning indikeras av att det bokförda värdet av en tillgång i balansräkningen är större än dess återvinningsbara belopp genom användning eller försäljning. För nedskrivningsprövning grupperas tillgångarna till den minsta grupp av tillgångar som genererar kassainflöden från fortsatt användning (kassaflödesgenererande enhet) som är i stort sett oberoende av kassainflödena från andra tillgångar eller kassaflödesgenererande enheter. De kassagenererande enheterna bestäms baserat på ledningsstrukturen och den interna finansiella rapporteringen. De kassagenererande enheterna utvärderas på nytt varje år.

Det bokförda värdet av goodwill nedskrivningsprövas tillsammans med andra anläggningstillgångar i den kassaflödesgenererande enhet som goodwill allokerats till. Återvinningsbeloppet för goodwill beräknas som nuvärdet av de framtida nettokassaflödena från de kassaflödesgenererande enheter som goodwillen är kopplad till, diskonterat med en diskonteringsränta före skatt som speglar den aktuella marknadsbedömningen av nuvärdet och de risker som är specifika för tillgången eller den kassaflödesgenererande enheten. Nedskrivningen av goodwill redovisas på en separat rad i resultaträkningen och återförs inte.

Det bokförda värdet för övriga anläggningstillgångar granskas årligen för att bedöma om det finns tecken

på värdeminskning. Tillgångarna värderas i balansräkningen till det lägsta värdet av det återvinningsbara beloppet och det bokförda värdet. Det återvinningsbara beloppet för övriga anläggningstillgångar är det högsta värdet av tillgångens nyttjandevärde och marknadsvärdet (det verkliga värdet) minus förväntade avyttringskostnader. Nyttjandevärdet fastställs som nuvärdet av de förväntade framtida nettokassaflödena från användningen av tillgången eller den kassaflödesgenererande enhet som tillgången är en del av.

Nedskrivning av övriga anläggningstillgångar redovisas i resultaträkningen under produktions-, försäljnings- och distributionskostnader samt administrationskostnader. Nedskrivningar återförs om de antaganden och uppskattningar som ledde till nedskrivningen förändras. Nedskrivningar återförs endast så att tillgångens nya bokförda värde inte överstiger det bokförda värdet som tillgången skulle ha haft efter avskrivningar om tillgången inte hade skrivits ned.



### Osäkerheter och bedömningar

På grund av koncernens beskaffenhet görs väsentliga uppskattningar av förväntade kassaflöden tillsammans med en bedömning av den långsiktiga tillväxttakten och lönsamheten. Dessutom görs en bedömning av en rimlig diskonteringsränta, vilken speglar tillgångens eller den kassagenererande

enhetens inneboende risker. Det resulterar naturligtvis i en viss osäkerhet. Förändringar i de uppskattningar av det framtida kassaflödet eller diskonteringsräntan som använts kan resultera i väsentligt förändrade bokförda värden.

#### Förväntade kassaflöden:

De förväntade kassaflödena baseras på aktuella prognoser och strategimålen för 2017. Det har säkerställts att de förväntade kassaflödena inte är nedskrivna i strategimålen för 2020.

#### Tillväxt och lönsamhet:

Goodwill allokeras främst till våra kärnmarknader, vilka i allmänhet kännetecknas av något ökande eller stabila volymer. Fokus för verksamheten är kontinuerlig optimering av kostnadsstrukturen, specifika kostnader (omräkningskostnader och skalbarhet) och användning av kapital. Syftet är ökad lönsamhet, vilket ökar mjölkprisets värde. Vårt kommersiella fokus är att öka varumärkesvolymerna genom fortsatt produktinnovation och ytterligare utveckling av globala och lokala varumärken. Detta kommer att stödja ökade försäljningsvolymer tack vare en förväntad ökning av mjölkinvägningen från våra ägare.

#### Diskonteringsränta:

En diskonteringsränta (WACC) används för de specifika affärsområdena, som bygger på antaganden om ränta, skatt och riskpremie.

### Not 3.2.a Nedskrivningsprövning

(miljoner EUR)

#### 2015

	BOKFÖRT VÄRDE, GOODWILL	DISKONTERINGS- RÄNTA, EFTER SKATT	DISKONTERINGS- RÄNTA, FÖRE SKATT
Consumer UK	550	7,2%	9,1%
Consumer Finland	40	6,1%	7,8%
Consumer Sweden	24	6,3%	8,3%
Övriga	64	6,3%	6,9%
<b>Summa bokfört värde den 31 december</b>	<b>678</b>		

#### 2014

Consumer UK	524	7,8%	10,0%
Consumer Finland	40	6,7%	8,5%
Consumer Sweden	17	7,1%	9,3%
Övriga	64	6,9%	7,6%
<b>Summa bokfört värde den 31 december</b>	<b>645</b>		

#### TILLÄMPADE NYCKELANTAGANDEN





### Bokslutskommentar

#### Principer för nedskrivningsprövning

Goodwill i Consumer UK genererades i samband med köpet av Express Dairies Limited 2003 och 2007, köpet av AFF 2009 och fusionen med Milk Link 2012. I Consumer Finland uppkom goodwill vid förvärvet av Ingman 2007.

Återstående goodwill uppkom huvudsakligen i samband med förvärvet av Tholstrup 2006 och fusionen med Milko 2011. Affärsområdena Consumer DK och Consumer SE stödjer tillsammans exportverksamheten inom Consumer International. Det betyder att deras omsättning bidrar till att stärka värdet av tillgångarna. Därför prövas dessa goodwillbelopp tillsammans. Det finns ingen goodwill för affärsområdena Consumer Central Europe och Arla Foods Ingredients.

#### Uppskattningar

Nedskrivningsprövningen omfattar inte tillväxt i slutvärdet. I de prognoser som används är mjölken den viktigaste kostnaden. Mjölken ingår med ett mjölkpris som motsvarar det förväntade priset när prövningen görs. I de tillämpade prognoserna är nyckelantagandet en ökad lönsamhet baserad på en kombination av en positiv effekt av att flytta mjölk till värdehöjande produkter och kostnadsbesparingar som mäts i termer av skalbarhet och omvandlingskostnader.

#### Resultat av nedskrivningsprövning

Ingen nedskrivning av immateriella anläggningstillgångar redovisades 2015. När det gäller goodwill i Consumer Finland har det funnits indikationer på en värdeinsknipning på grund av den utmanande marknadssituationen efter det ryska embargot. Nedskrivningsprövningen visade att det inte fanns

något behov av nedskrivning 2015. I samband med detta har känsligheten för förändringar i mjölkpris och diskonteringsräntor beräknats. Diskonteringsräntan kan stiga med 4 procentenheter innan det finns behov av nedskrivningar. Det underliggande resultatet har förbättrats under 2015 jämfört med 2014.

Bedömningen är att det inte finns några betydande risker för koncernens övriga goodwill och det finns inte heller någon indikation om nedskrivningsbehov för andra immateriella anläggningstillgångar.

## NOT 3.3 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR



### Redovisningsprinciper

Materiella anläggningstillgångar värderas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar. Av- och nedskrivningar syftar till att allokera kostnaden för tillgången, minus eventuella belopp som bedöms kunna återvinnas i slutet av den förväntade nyttjandetiden, till de perioder då koncernen utnyttjar den. Avskrivningar görs inte på pågående nyanläggningar, mark eller nedlagda anläggningar.

#### Anskaffningsvärde

Anskaffningsvärdet innefattar inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till anskaffningen fram till den tidpunkt då tillgången tas i bruk. För egentillverkade tillgångar omfattar anskaffningsvärdet direkta och indirekta materialkostnader, komponenter, lön m.m. och lånekostnader från specifik och generell upplåning, som direkt härrör till uppförandet av tillgångar. Om väsentliga delar av en materiell anläggningstillgång har en annan livslängd redovisas de separat (väsentliga komponenter). När delar byts ut avlägsnas återstående bokfört värde från balansräkningen och redovisas som en degressiv avskrivning i resultaträkningen. Utgifter i samband med anläggningstillgångar redovisas endast som tillskott till tillgångens bokförda värde om det är sannolikt att

kostnaden medför ekonomiska fördelar för koncernen. Övriga kostnader för t.ex. normala reparationer och underhåll redovisas i resultaträkningen när de uppkommer.

#### Avskrivningar

Materiella anläggningstillgångar skrivs av linjärt från förvärvstidpunkten, eller när tillgången kan tas i bruk, baserat på en bedömning av den normala nyttjandetiden.

Den uppskattade nyttjandetiden är som följer:

- Kontorsbyggnader – 50 år
- Produktionsbyggnader – 20 år
- Tekniska anläggningar och maskiner – 5–20 år
- Inventarier, verktyg och utrustning 3–7 år

Avskrivningsunderlaget tar också hänsyn till tillgångens restvärde, vilket är det beräknade värde som tillgången kan generera genom försäljning eller skrotning i slutet av nyttjandetiden, och minskas med eventuella nedskrivningar. Restvärdet fastställs vid anskaffningstillfället och omvärderas årligen. Avskrivningarna upphör när det bokförda värdet är lägre än restvärdet. Ändringar under avskrivningsperioden eller av restvärdet behandlas som en ändring av uppskattningen, och effekterna justeras under aktuella och framtida perioder. Avskrivningar,

i den omfattning de inte ingår i anskaffningsvärdet för egentillverkade tillgångar, redovisas i resultaträkningen som produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader samt administrationskostnader.



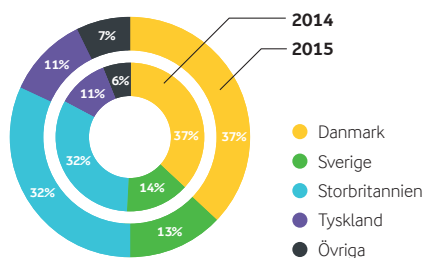
### Osäkerheter och bedömningar

Uppskattningar görs vid bedömning av nyttjandetiden för materiella anläggningstillgångar som bestämmer den period under vilken tillgångens avskrivning kostnadsförs i resultaträkningen. Det avskrivningsbara beloppet för en materiell tillgång är en funktion av tillgångens kostnad eller bokförda värde och dess restvärde. Uppskattningar görs vid bedömning av det belopp som koncernen kan återvinna i slutet av tillgångens nyttjandetid. En granskning av avskrivningsmetodens lämplighet, den materiella tillgångens nyttjandetid och restvärde genomförs varje år.

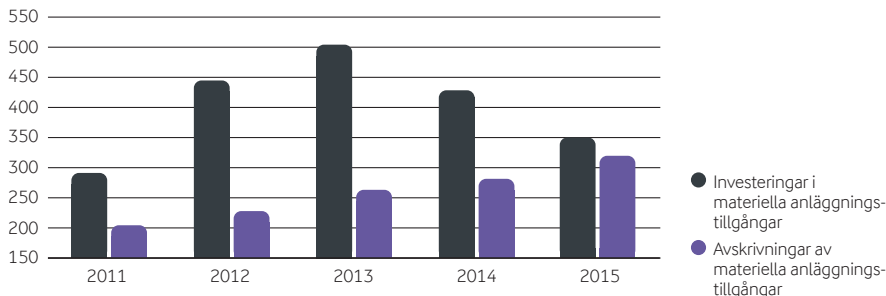
### Not 3.3.a Materiella anläggningstillgångar (miljoner EUR)

	MARK OCH BYGGNADER	MASKINER OCH ANDRA TEKNISKA ANLÄGGNINGAR	INVENTARIER, VERKTYG OCH UTRUSTNING	PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR	SUMMA
<b>2015</b>					
Anskaffningskostnad den 1 januari	1 382	2 368	472	286	4 508
Valutakursjusteringar	48	36	24	1	109
Anskaffningar	18	97	16	219	350
Fusioner och förvärv	2	2	-	-	4
Överfört från pågående nyanläggningar	65	154	31	-250	-
Omklassificering	-24	-43	-6	-1	-74
Avyttringar	-25	-67	-18	-	-110
<b>Anskaffningskostnad den 31 december</b>	<b>1 466</b>	<b>2 547</b>	<b>519</b>	<b>255</b>	<b>4 787</b>
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-500	-1 273	-336	-	-2 109
Valutakursjusteringar	-15	-12	-16	-	-43
Årets avskrivningar	-72	-203	-45	-	-320
Omklassificering	13	22	5	-	40
Avskrivningar på avyttringar	21	64	17	-	102
<b>Av- och nedskrivningar den 31 december</b>	<b>-553</b>	<b>-1 402</b>	<b>-375</b>	<b>-</b>	<b>-2 330</b>
<b>Bokfört värde den 31 december</b>	<b>913</b>	<b>1 145</b>	<b>144</b>	<b>255</b>	<b>2 457</b>
Varav tillgångar under finansiell leasing	44	21	4	-	69
<b>2014</b>					
Anskaffningskostnad den 1 januari	1 250	2 133	441	325	4 149
Valutakursjusteringar	22	4	5	4	35
Anskaffningar	10	70	8	335	423
Fusioner och förvärv	-	-	1	-	1
Överfört från pågående nyanläggningar	100	243	33	-376	-
Avyttringar	-	-82	-16	-2	-100
<b>Anskaffningskostnad den 31 december</b>	<b>1 382</b>	<b>2 368</b>	<b>472</b>	<b>286</b>	<b>4 508</b>
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-418	-1 160	-312	-	-1 890
Valutakursjusteringar	-20	3	-	-	-17
Årets avskrivningar	-62	-182	-38	-	-282
Årets nedskrivningar	-	-	-	-	-
Avskrivningar på avyttringar	-	66	14	-	80
<b>Av- och nedskrivningar den 31 december</b>	<b>-500</b>	<b>-1 273</b>	<b>-336</b>	<b>-</b>	<b>-2 109</b>
<b>Bokfört värde den 31 december</b>	<b>882</b>	<b>1 095</b>	<b>136</b>	<b>286</b>	<b>2 399</b>
Varav tillgångar under finansiell leasing	48	29	5	-	82

### MATERIELLA TILLGÅNGAR, PER LAND



### INVESTERINGAR OCH AVSKRIVNINGAR MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR (miljoner EUR)



**Bokslutskommentar**

De materiella anläggningstillgångarna ökade med 58 miljoner EUR till 2 457 miljoner EUR under 2015. Majoriteten av koncernens materiella anläggningstillgångar finns på kärnmarknaderna i Danmark, Sverige, Tyskland och Storbritannien.

Investeringarna i mejeristruktur och ökad kapacitet fortsatte i enlighet med vår strategi. Koncernen

fortsätter att sträva efter effektivitetsförbättringar genom att investera i nya anläggningar. Årets investeringar har ökat de materiella anläggningstillgångarna med 350 miljoner EUR.

Väsentliga investeringar har gjorts vid anläggningarna i Upahl i Tyskland, Videbæk i Danmark och Falkenberg i Sverige.

**NOT 3.4 JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG****Redovisningsprinciper**

Investeringar i företag där Arla har ett väsentligt inflytande, men inte kontroll, klassificeras som intresseföretag. Investeringar där Arla har gemensam kontroll klassificeras som joint ventures.

Den proportionella andelen av resultaten efter skatt från intresseföretag och joint ventures redovisas i koncernens resultaträkning, efter eliminering av den proportionella andelen av orealiserad koncernintern vinst eller förlust.

Investeringar i intresseföretag och joint ventures redovisas enligt kapitalandelsmetoden, och värderas till den proportionella andelen av enheternas nettotillgångar, beräknat i enlighet med koncernens redovisningsprinciper. Den proportionella andelen av orealiserad koncernintern vinst och det bokförda värdet av goodwill läggs till. Den proportionella andelen av orealiserad koncernintern förlust dras av.

Utdelning från intresseföretag och joint ventures minskar värdet på investeringen.

För investeringar i börsnoterade företag baseras beräkningen av Arlas resultatandel och kapitalandel på den senaste offentliga finansiella informationen från företaget, annan offentligt tillgänglig information om företagets finansiella utveckling och effekten av de omvärderade nettotillgångarna.

Investeringar i intresseföretag och joint ventures med negativa nettotillgångar värderas till 0 EUR. Om koncernen har en förpliktelse i något avseende att täcka ett underskott i ett intresseföretag eller ett joint venture redovisas underskottet under avsättningar. Utestående fordringar på intresseföretag och joint ventures skrivs ned till den del som beloppet inte bedöms kunna återvinnas.

Vid förvärv av andelar i intresseföretag och joint ventures används förvärvsmetoden, se not 4.1.

En nedskrivningsprövning görs om det finns ett objektivt bevis för en värdeminskning, t.ex. väsentliga negativa förändringar i den miljö där investeringsbolaget, som redovisas enligt kapitalandelsmetoden, har sin verksamhet, eller en väsentlig eller varaktig minskning av det verkliga värdet av investeringen under det bokförda värdet. Om en investering som redovisas enligt kapitalandelsmetoden anses vara en integrerad del av en kassagenererande enhet (KGE) utförs nedskrivningsprövningen på KGE-nivå, med hjälp av förväntat framtida nettokassaflöde för KGE:n. En nedskrivningskostnad redovisas när det återvinningsbara beloppet för en investering som redovisas enligt kapitalandelsmetoden (eller KGE:n) blir lägre än det bokförda beloppet. Återvinningsbart belopp är det högre av bruksvärdet och det verkliga värdet, med avdrag för försäljningskostnader, för investeringen som redovisas enligt kapitalandelsmetoden (eller KGE:n).

**Not 3.4.a Joint ventures****Avstämning av redovisat värde på joint ventures.**  
(miljoner EUR)

	2015	2014
Andel av eget kapital i väsentliga joint ventures	-	-
Goodwill i väsentliga joint ventures	-	-
Kapitalandelar i ej väsentliga joint ventures	50	55
<b>Redovisade värde, totalt</b>	<b>50</b>	<b>55</b>

**Not 3.4.b Intresseföretag****Avstämning av redovisat värde på intresseföretag**  
(miljoner EUR)

	2015	2014
Andel av eget kapital i väsentliga intresseföretag	167	148
Goodwill i väsentliga intresseföretag	158	142
Andel av eget kapital i ej väsentliga intresseföretag	109	142
<b>Redovisade värde, totalt</b>	<b>434</b>	<b>432</b>



**Not 3.4.c Väsentliga intresseföretag****Finansiell information för intresseföretag som bedöms väsentliga för koncernen**

(miljoner EUR)

COFCO DAIRY HOLDING LIMITED, CHINA

	2015	2014
Omsättning	10	8
Resultat efter skatt	10	8
Övrigt totalresultat	-	-
Anläggningstillgångar	722	649
Omsättningstillgångar	-	-
Långfristiga skulder	-	-
Kortfristiga skulder	-	-
Erhållen utdelning	4	3
Ägarandel	30%	30%
Arlas resultatandelar efter skatt	21	13
Redovisade värde, totalt	325	290

**Not 3.4.d Transaktioner med joint ventures och intresseföretag**

(miljoner EUR)

	2015	2014
Försäljning av varor till joint ventures	4	9
Försäljning av varor till intresseföretag	155	113
<b>Summa försäljning av varor till joint ventures och intresseföretag</b>	<b>159</b>	<b>122</b>
Köp av varor från joint ventures	60	27
Köp av varor från intresseföretag	-	-
<b>Summa köp av varor från joint ventures och intresseföretag</b>	<b>60</b>	<b>27</b>
Kundfordringar från joint ventures <sup>1</sup>	-	3
Kundfordringar från intresseföretag <sup>1</sup>	2	58
<b>Summa kundfordringar från joint ventures och intresseföretag</b>	<b>2</b>	<b>61</b>
Leverantörsskulder till joint ventures <sup>2</sup>	3	-
Leverantörsskulder till intresseföretag <sup>2</sup>	-	-
<b>Summa leverantörsskulder till joint ventures och intresseföretag</b>	<b>3</b>	<b>-</b>

1) Ingår i övriga kundfordringar

2) Ingår i övriga leverantörsskulder

**Bokslutskommentar**

Väsentligt inflytande definieras som att ha möjlighet att delta i beslut om finans- och verksamhetsfrågor i det företag man investerar i, utan att ha egen eller gemensam kontroll över dessa policyer. Bedömningar krävs för att avgöra när väsentligt inflytande finns.

**COFCO Dairy Holding Limited (Kina) och China Mengniu Dairy Company Limited**

Koncernen har en investering på 30 % i COFCO Dairy Holding Limited (Kina) som anses vara ett intresseföretag baserat på ett samarbetsavtal som ger väsentligt inflytande, inklusive rätt att vara representerad i styrelsen. Samarbetsavtalet med COFCO ger också Arla rätt att vara representerad i styrelsen för China Mengniu Dairy Company Limited - ett Hongkong-registrerat mejeriföretag som kontrolleras av COFCO. Det finns en överenskommelse om att Arla och China Mengniu Dairy Company Limited ska samarbeta genom utbyte av tekniska kunskaper och expertis inom mejeribranschen och att Arla garanterar immateriella rättigheter till China Mengniu Dairy Company Limited. Baserat på det underliggande avtalet bedöms Arla ha väsentligt inflytande i China Mengniu Dairy Company Limited. För närvarande har COFCO Dairy Holding Limited inga andra investeringar.

Per den 31 december 2015 är koncernens proportionella andel av nettotillgångsvärdet för COFCO Dairy Holdings Limited, inklusive China Mengniu Dairy Company Limited, 325 miljoner EUR jämfört med 290 miljoner EUR förra året. Det bokförda värdet för investeringen i COFCO Dairy Holdings Limited inkluderar goodwill och uppgår till 158 miljoner EUR jämfört med 142 miljoner EUR förra året.

Det verkliga värdet för det indirekta innehavet av aktier i China Mengniu Dairy Company Limited uppgår till 311 miljoner EUR jämfört med 355 miljoner EUR förra året.

Investeringen i COFCO Dairy Holdings Limited är en del av affärsområde Kina och hanteras därför tillsammans med försäljningsaktiviteter med liknande egenskaper i Kina. En potentiellt nödvändig nedskrivning av investeringen prövas inom affärsområde Kina med hjälp av förväntat framtida nettokassaflöde för affärsområde Kina.

Nedskrivningsprövningen visade att det inte fanns något behov av nedskrivning 2015. Risker för nedskrivningar kan inkludera kraftiga och långvariga nedgångar för ledande aktieindex i Asien, problem med importbegränsningar för mejeriprodukter till Kina eller allvariga och permanenta minskningar i förväntade prestationer för China Mengniu Dairy Company Limited.

**Lantbrukarnas Riksförbund, Sweden (LRF)**

Koncernen har ett ägarintresse uppgående till 23 % i LRF, vilken är en politiskt oberoende organisation för svenska entreprenörer inom jordbruk, skogsbruk och trädgårdsodling.

Baserat på en detaljerad analys av LRF:s organisation har bedömningen blivit att Arlas aktiva ägarintresse ger ett väsentligt inflytande över LRF. Detta inkluderar, men är inte begränsat till, representation i styrelsen (historiskt har en medlem i Arlas styrelse representerat den svenska mejerisektorn i LRF:s styrelse).

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

Koncernen har en investering på 8 % i Vigor Alimentos S.A. som anses vara ett närstående företag baserat på ett samarbetsavtal som ger väsentligt inflytande, inklusive rätt att vara representerade i styrelsen.

Det verkliga värdet på aktier i Vigor baseras på det senaste officiella aktiepriset och är lika med det bokförda värdet.

**Avyttringar**

Under 2015 har ägarandelarna i Walhorn AG sålts för ett belopp som låg nära det bokförda värdet.

**NOT 3.5 AVSÄTTNINGAR****Redovisningsprinciper**

Avsättningarna i balansräkningen motsvarar den bästa uppskattningen av det belopp som kommer att krävas för att reglera en förpliktelse eller faktisk skuld som uppkommer från en tidigare händelse. Det är också sannolikt att koncernen kommer att behöva betala ett belopp som kan uppskattas på ett tillförlitligt sätt.

**Försäkringsavsättningar**

Försäkringsavsättningar redovisas baserat på risken för framtida betalningar av redan inträffade förluster eller skador. Försäkringsavsättningar omfattar i huvudsak avsättningar för arbetsskador.

**Omstruktureringsavsättningar**

Kostnader för omstruktureringar redovisas som skulder när en detaljerad, formell plan för omstruktureringen presenterats, senast på bokslutsdagen, för de personer som berörs av planen. Inga avsättningar görs för framtida rörelseförluster.

**Övriga avsättningar**

Övriga avsättningar består av olika avsättningar för särskilda syften, bland annat förlustbringande kontrakt som redovisas när de förväntade fördelarna för koncernen av ett kontrakt är mindre än de oundvikliga kostnaderna förknippade med kontraktet.

**Osäkerheter och bedömningar**

Avsättningar är framför allt kopplade till uppskattningar av omstruktureringar och försäkringsavsättningar. Omfattningen och storleken på förlustbringande kontrakt samt medarbetarskulder och övriga skulder i samband med omstruktureringen beräknas också. Försäkringsavsättningar bedöms baserat på historiska erfarenheter om bl.a. antal skador och deras kostnader.

**Not 3.5.a Avsättningar**

(miljoner EUR)

	FÖRSÄKRINGS- AVSÄTTNINGAR	OMSTRUKTURE- RINGS- AVSÄTTNINGAR	ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR	SUMMA
<b>2015</b>				
Avsättningar den 1 januari	13	5	9	27
Nya avsättningar under året	5	5	17	27
Återförda avsättningar	-	-	-4	-4
Utnyttjade avsättningar under året	-4	-4	-15	-23
<b>Avsättningar den 31 december</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>27</b>
Kortfristiga avsättningar	6	6	7	19
Långfristiga avsättningar	8	-	-	8
<b>Summa avsättningar</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>27</b>
<b>2014</b>				
Avsättningar den 1 januari	16	22	13	51
Nya avsättningar under året	4	-	18	22
Återförda avsättningar	-2	-9	-8	-19
Utnyttjade avsättningar under året	-5	-8	-14	-27
<b>Avsättningar den 31 december</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>27</b>
Kortfristiga avsättningar	5	5	9	19
Långfristiga avsättningar	8	-	-	8
<b>Summa avsättningar</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>27</b>

**Bokslutskommentar**

Avsättningarna rör främst försäkringsavsättningar för försäkringsärenden som har inträffat men ej rapporterats samt avsättningar för omstrukturering.

Försäkringsavsättningar rör primärt arbetsskador. Inga större försäkringskostnader har inträffat under året. Koncernen har dock märkt av en ökning av försäkringskraven relaterade till transporter.

Omstruktureringsavsättningar gäller i första hand avveckling av anläggningar och avgångsvederlag i samband med den planerade stängningen av Kisslegg i Tyskland och omstruktureringen av kundtjänst i Sverige. Nya, mindre avsättningar har gjorts avseende uppsägningar i samband med effektiviseringsprogram. Omstruktureringsavsättningarna minskade under året genom utbetalning av avgångsvederlag. Övriga avsättningar omfattar framför allt förlustkontrakt. Alla avsättningar, med undantag för sådana avseende arbetsskador, kommer att utnyttjas inom ett år.

# Förvärv och avyttring av företag och verksamheter



Under de senaste åren har koncernen begränsat sitt fokus till kärnaktiviteter. Fusioner och förvärv har varit en stor del av Strategi 2017. Fokuseringen på kärnaktiviteter kräver också att koncernen avyttrar verksamheter som inte har en direkt koppling till mejeribranschen. Under 2015 inledde koncernen en process att sälja Rynkeby Foods, som är det sista återstående dotterbolaget utan koppling till mejeribranschen.

---

## INNEHÅLL

- 91 Not 4.1 Företagsförvärv
  - 92 Not 4.2 Tillgångar som innehas för försäljning
- 



make it a beautiful day



## NOT 4.1 FÖRETAGSFÖRVÄRV



### Redovisningsprinciper

#### Redovisningsdag och köpeskilling

Nyförvärvade företag redovisas i koncernredovisningen när Arla övertar kontrollen. Köpeskillingen värderas till verkligt värde. Om ett avtal om företagsförvärv kräver justering av köpeskillingen vid framtida händelser eller genom att avtalade villkor uppfylls (villkorad köpeskilling) redovisas denna del av köpeskillingen till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Förändringar i bedömningen av villkorad köpeskilling redovisas i resultaträkningen. Kostnader som direkt kan hänföras till förvärvet redovisas i resultaträkningen när de uppkommer.

Förvärvade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten.

Goodwill uppkommer när det verkliga värdet av köpeskillingen som överförs, tidigare ränta och värdet som tilldelas minoritetsintressen överstiger det verkliga värdet av de identifierbara nettotillgångarna i det förvärvade företaget. Goodwill som

uppkommer och som inte skrivs av nedskrivningsprövas en gång per år.

Metoden ovan tillämpas även på fusioner med andra kooperativ, då ägarna i det förvärvade företaget blir ägare i Arla Foods amba. Köpeskillingen beräknas som det verkliga värdet på förvärvsdagen av de tillgångar som överförs och emitterade eget kapitalinstrument. Positiva skillnader mellan köpeskilling och verkligt värde redovisas som goodwill.

#### Avyttring

Förändringar i koncernens intresse i ett dotterbolag som inte resulterar i en kontrollförlust redovisas som en transaktion i eget kapital.

När koncernen förlorar kontrollen över ett dotterbolag tas det bokförda värdet av dotterbolagets tillgångar (inklusive allokerad goodwill) och skulder, samt eventuellt minoritetsintresse och andra eget kapital-komponenter, t.ex. valutareserver, bort. Vinster och förluster från avyttringar redovisas i resultaträkningen under övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader.



### Osäkerheter och bedömningar

Vid fusioner och förvärv där koncernen uppnår bestämmande inflytande över det förvärvade företaget, används förvärvsmetoden. Det finns viss osäkerhet förknippad med identifiering av tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser och med bedömning av det verkliga värdet vid tiden för förvärvet. Väsentliga uppskattningar görs vid bedömning av det verkliga värdet av den köpeskilling som överförs av koncernen vid förvärvet av företag där ägarna av det förvärvade företaget blir ägare i Arla. Bedömningen av det förvärvade företagens verkliga värde används ofta för att fastställa värdet på den köpeskilling som överförs av koncernen, eftersom det är en mer tillförlitlig värderingsbas med tanke på att koncernens eget kapital inte baseras på ett noterat pris.

#### Not 4.1.a Företagsförvärv Fusioner och förvärv 2015 (miljoner EUR)

**Företag:** Falbygdens Ost

Immateriella tillgångar (exkl. goodwill)  
Materiella anläggningstillgångar  
Varulager  
Övriga tillgångar  
Skulder

#### Summa förvärvade nettotillgångar

Goodwill

#### Köpeskilling

Likvida medel i förvärvat företag  
Emitterat individuellt kapital  
Emitterat kollektivt kapital  
Övrig köpeskilling

#### Likvid köpeskilling utbetald under året

	RESULTATRÄKNING KONSOLIDERAD FRÅN	FÖRVÄRVAD KAPITALANDEL	ÅRLIG OMSÄTTNING	ANTAL ANSTÄLLDA
--	---	---------------------------	---------------------	--------------------

	1 april	Förvärv av tillgångar	50	90
--	---------	-----------------------	----	----

#### Falbygdens Ost

				2
				3
				15
				3
				-4
<b>Summa förvärvade nettotillgångar</b>				<b>19</b>
Goodwill				10
<b>Köpeskilling</b>				<b>29</b>
Likvida medel i förvärvat företag				-
Emitterat individuellt kapital				-
Emitterat kollektivt kapital				-
Övrig köpeskilling				29
<b>Likvid köpeskilling utbetald under året</b>				<b>29</b>

#### Fusioner och förvärv 2014 (miljoner EUR)

**Företag:** Walhorn

Immateriella tillgångar (exkl. goodwill)  
Materiella tillgångar  
Övriga tillgångar  
Skulder

#### Summa förvärvade nettotillgångar

Goodwill

#### Köpeskilling

Likvida medel i förvärvat företag  
Emitterat individuellt kapital  
Emitterat kollektivt kapital  
Övrig köpeskilling

#### Likvid köpeskilling utbetald under året

	RESULTATRÄKNING KONSOLIDERAD FRÅN	FÖRVÄRVAD KAPITALANDEL	ÅRLIG OMSÄTTNING	ANTAL ANSTÄLLDA
--	---	---------------------------	---------------------	--------------------

	1 augusti	100%	239	24
--	-----------	------	-----	----

#### Walhorn

				-
				1
				40
				-18
<b>Summa förvärvade nettotillgångar</b>				<b>23</b>
Goodwill				-
<b>Köpeskilling</b>				<b>23</b>
Likvida medel i förvärvat företag				15
Emitterat individuellt kapital				-12
Emitterat kollektivt kapital				-23
Övrig köpeskilling				-3
<b>Likvid köpeskilling utbetald under året</b>				<b>-</b>



### Bokslutskommentar

1 april 2015 köpte Arla Falbygdens Ost, ett betydande företag inom kategorin premiumost i Sverige. Förvärvet ligger i linje med Arlas strategi med varumärkesost av premiumkvalitet. Goodwill

uppgår till 10 miljoner EUR och gäller kundrelationer, distributionsnätverket och förväntade synergieffekter. Under 2015 var företagets bidrag till omsättningen 36 miljoner EUR. Påverkan på vinsten var obetydlig på grund av transaktions- och integrationskostnader.

## NOT 4.2 TILLGÅNGAR SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING



### Redovisningsprinciper

Tillgångar som innehas för försäljning omfattar anläggningstillgångar och avyttringsgrupper vars värde det är sannolikt att koncernen kommer att kunna återvinna genom en försäljning inom tolv månader, och inte genom fortsatt användning inom koncernens verksamhet. Tillgångar som innehas för försäljning och avyttringsgrupper värderas till det

lägsta av det bokförda värdet vid tidpunkten för klassificeringen som "innehas för försäljning" och det verkliga värdet med avdrag för försäljningskostnader. Inga avskrivningar eller nedskrivningar görs på materiella eller immateriella tillgångar från den tidpunkt då de klassificeras som "innehas för försäljning". En nedskrivning i en avyttringsgrupp allokteras först till goodwill, och därefter till de återstående tillgångarna och skulderna proportio-

nellt. Dock allokteras ingen förlust till poster som fortsätter att värderas enligt koncernens övriga redovisningsprinciper, t.ex. varulager, finansiella tillgångar och uppskjutna skattetillgångar. Nedskrivningar, som uppstår vid den första klassificeringen som "innehas för försäljning", och resultat vid senare värdering redovisas i resultaträkningen under de poster de berör.

### Not 4.2.a Tillgångar som innehas för försäljning

(miljoner EUR)

	2015	2014
Anläggningstillgångar	26	8
Varulager	9	-
Fordringar	17	-
Likvida medel	7	-
<b>Bokfört värde, tillgångar</b>	<b>59</b>	<b>8</b>

### Not 4.2.b Skulder relaterade till tillgångar som innehas för försäljning

(miljoner EUR)

	2015	2014
Lån	5	-
Övriga kortfristiga skulder	25	-
<b>Bokfört värde, skulder</b>	<b>30</b>	<b>-</b>



### Bokslutskommentar

I november 2015 meddelade koncernen att man påbörjat en avyttringsprocess gällande Rynkeby Foods, Danmark. Processen fokuserar på att identifiera rätt köpare, som skulle kunna föra Rynkeby Foods framåt i företagets strategiska utveckling. Avyttringen förväntas vara klar i slutet av andra kvartalet 2016.

Markområden i Storbritannien som varit till salu under förra året har ännu inte sålts, och har därför omklassificerats till materiella anläggningstillgångar.

# Not 5

## Finansiell situation



Finansiell riskhantering utförs för att stödja högsta möjliga vinst för koncernen, samtidigt som man säkerställer att riskhanteringen sker på ett ansvarsfullt sätt i ägarnas intresse. Syftet är att bidra till ett stabilt kassaflöde och ge finansiell manövreringsförmåga i en föränderlig värld.

Koncernens investeringar finansieras med både eget kapital och genom extern finansiering. Balansen mellan de två uttrycks i soliditeten. Koncernens policy är att behålla en trovärdig balans mellan skuld, eget kapital och vinst så att långivarna fortsätter att ge Arla ett högt kreditbetyg.

Koncernens ambition är att minska återfinansieringsrisken genom att säkerställa en rimlig spridning i sin återbetalningsprofil för sin räntebärande skuld. Risker relaterade till räntor och valutakurser hanteras genom användning av derivat.

Säkring av mjölkprisernas volatilitet ingår inte i den finansiella riskhanteringen, men utgör en naturlig del av koncernens affärsmodell.

### INNEHÅLL

94 Not 5.1 Finansiella poster

95 Not 5.2 Räntebärande skuld

100 Not 5.3 Finansiella risker

107 Not 5.4 Finansiella derivatinstrument

108 Not 5.5 Upplysningar om finansiella instrument

109 Not 5.6 Överföring av finansiella tillgångar

110 Not 5.7 Pensionsförpliktelser

Skuldsättningsgrad



Genomsnittlig ränta  
(exklusive pensioner)



Räntebärande  
nettoskuld





**NOT 5.1. FINANSIELLA POSTER****Redovisningsprinciper****Finansiella intäkter och finansiella kostnader**

Ränteintäkter och -kostnader samt kursvinster och -förluster m.m. redovisas i resultaträkningen med de belopp som är hänförliga till perioden. Finansiella poster omfattar härutöver realiserade och orealiserade värdejusteringar av värdepapper och

valutajusteringar av finansiella tillgångar och skulder samt räntedelen av finansiell leasing. Vidare redovisas realiserade och orealiserade vinster och förluster avseende finansiella derivatinstrument, som inte kan klassificeras som säkringsavtal. Lånekostnader från generell upplåning eller lån, som direkt avser anskaffning, uppförande eller utveckling av kvalificerade tillgångar, hänförs till kostnaden för

sådana tillgångar, och ingår därför inte i finansiella kostnader.

Finansiella intäkter och finansiella kostnader som rör finansiella tillgångar och finansiella skulder redovisas enligt effektivräntemetoden.

**Not 5.1.a Finansiella intäkter och finansiella kostnader**  
(miljoner EUR)

	2015	2014
<b>Finansiella intäkter</b>		
Ränta, likvida medel	1	1
Ränta, värdepapper	4	4
Justerings av verkligt värde	2	1
Övriga finansiella intäkter	7	48
<b>Summa finansiella intäkter</b>	<b>14</b>	<b>54</b>
<b>Finansiella kostnader</b>		
Finansiella kostnader för finansiella instrument värderade till upplupet anskaffningsvärde	-65	-73
Valutakursförlust (netto)	-6	-3
Korrigerings för verkligt värde	-1	-
Ränta, pensionsförpliktelser	-10	-15
Ränta överförd till materiella tillgångar	8	10
Övriga finansiella kostnader	-3	-3
<b>Summa finansiella kostnader</b>	<b>-77</b>	<b>-84</b>
<b>Finansiella kostnader, netto</b>	<b>-63</b>	<b>-30</b>

**Bokslutskommentar**

Finansiella kostnader har minskat tack vare lägre räntor och marginaler. Den genomsnittliga räntan, exklusive pensioner, uppgick till 2,6 procent jämfört med 3,0 procent förra året.

Finansiella kostnader, netto, ökade med 33 miljoner EUR på grund av en intäkt av engångskaraktär 2014 relaterad till en ny bedömning av LRF - Lantbrukarnas Riksförbund, Sverige.

## NOT 5.2 RÄNTEBÄRANDE SKULD



### Redovisningsprinciper

Finansiella instrument redovisas på transaktionsdagen.

Koncernen upphör med att redovisa finansiella tillgångar, när de kontraktuella rättigheterna till de underliggande kassaflödena antingen upphör eller överförs till köparen av den finansiella tillgången samtidigt som alla väsentliga risker och fördelar relaterat till ägarskapet också överförs till köparen. Finansiella tillgångar och skulder kvittas i balansräkningen, då koncernen har en legal kvittningsrätt samt antingen har avsikten att kvitta eller avveckla den finansiella tillgången och skulden samtidigt.

Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning  
Finansiella tillgångar som är tillgängliga för försäljning består av hypoteksobligationer, som delvis motsvarar upptagna hypotekslån. Finansiella tillgångar som är tillgängliga för försäljning värderas vid första redovisningen till verkligt värde plus transaktionskostnader. De finansiella tillgångarna

värderas därefter till verkligt värde och justeringen redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i AFS-reserven i eget kapital. Rän-teintäkter, nedskrivningar samt valutakursjusteringar på skuldinstrument redovisas löpande i resultaträkningen under finansiella intäkter och finansiella kostnader. Vid avyttring av finansiella tillgångar som är tillgängliga för försäljning redovisas den realiserade vinsten eller förlusten under finansiella intäkter och finansiella kostnader.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde  
Värdepapper som är värderade till verkligt värde består främst av noterade värdepapper, som löpande övervakas, värderas och redovisas i enlighet med koncernens finans- och finansieringspolicy. Ändringar i det verkliga värdet redovisas i resultaträkningen under finansiella intäkter och finansiella kostnader.

### Skulder

Skulder till hypoteksbanker och kreditinstitut m.m. samt emitterade obligationer värderas på

transaktionsdagen vid den första redovisningen till verkligt värde plus transaktionskostnader. Därefter värderas skulderna till upplupet anskaffningsvärde, och skillnaden mellan lånebeloppet och det nominella värdet redovisas i resultaträkningen över lånets förväntade löptid.

Under skulder redovisas även den aktiverade kvarvarande leasingförpliktelsen på finansiella leasingkontrakt, värderad till upplupet anskaffningsvärde.

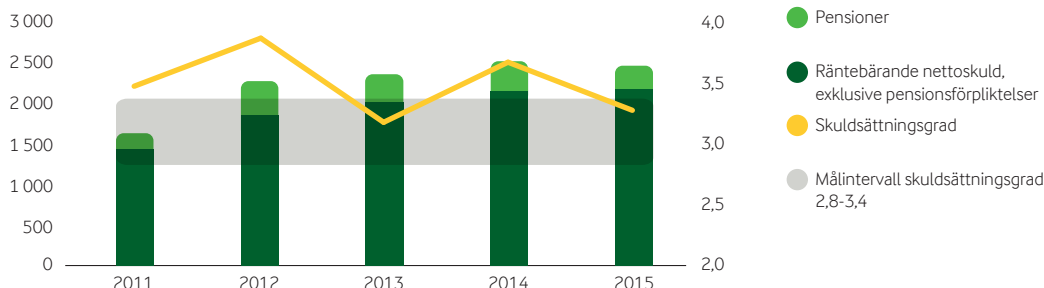
Övriga finansiella skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde.

### Likvida medel

Likvida medel omfattar disponibla bankmedel samt börsnoterade skuld-papper med en löptid på högst tre månader, som endast har en obetydlig risk att ändras i värde och som snabbt kan omvandlas till likvida medel.

### Not 5.2.a Rän-tebärande nettoskuld och skuldsättningsgrad

#### RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD OCH SKULDSÄTTNINGSGRAD (miljoner EUR)



Koncernens räntebärande nettoskuld består av kortfristiga och långfristiga skulder till banker och kreditinstitut, minus räntebärande tillgångar. Koncernens definition av skuldsättningsgrad är förhållandet mellan räntebärande skuld inkl. pensioner och EBITDA och uttrycker koncernens förmåga att betala skulden. Koncernens långsiktiga målintervall för skuldsättningsgraden är 2,8-3,4.

Skuldsättningsgraden 2012 påverkades av förvärven av Milk Union Hocheifel i Tyskland och Milk Link i Storbritannien i oktober 2012.

**Not 5.2.a Lån**

(miljoner EUR)

	2015	2014
<i>Långfristig upplåning</i>		
Emitterade obligationer	330	472
Hypoteksinstitut	700	817
Banklån	657	370
Finansiella leasingkulder	27	43
Övrig långfristig upplåning	3	5
<b>Summa</b>	<b>1 717</b>	<b>1 707</b>
<i>Kortfristig upplåning</i>		
Emitterade obligationer	164	-
Commercial papers	115	194
Hypoteksinstitut	1	5
Banklån	778	911
Finansiella leasingkulder	18	20
Övrig kortfristig upplåning	13	2
<b>Summa</b>	<b>1 089</b>	<b>1 132</b>
<b>Summa långfristig och kortfristig upplåning</b>	<b>2 806</b>	<b>2 839</b>

**Not 5.2.b Räntebärande nettoskuld**

(miljoner EUR)

Värdepapper, likvida medel	-579	-641
Övriga räntebärande tillgångar	-24	-27
Kortfristig upplåning	1 717	1 707
Långfristig upplåning	1 089	1 132
<b>Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser</b>	<b>2 203</b>	<b>2 171</b>
Pensionsförpliktelser	294	376
<b>Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser</b>	<b>2 497</b>	<b>2 547</b>

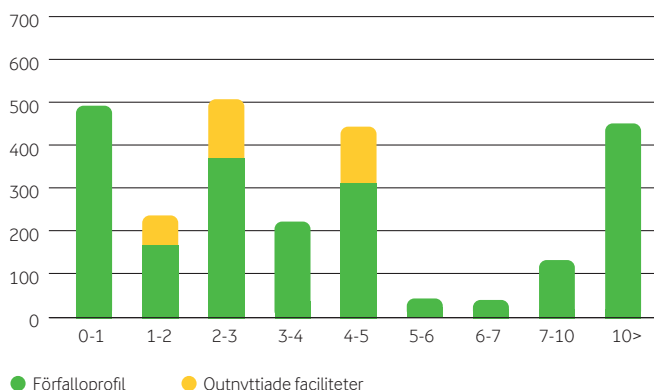


**Not 5.2.c Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, förfallotidpunkt**  
(miljoner EUR)

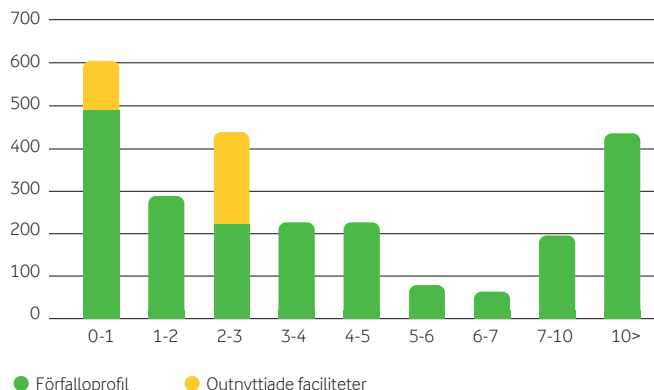
31 december 2015	Summa	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023-2025	Efter 2025
DKK	794	75	38	12	21	28	30	30	118	442
EUR	229	34	76	32	30	30	6	2	12	7
GBP	434	6	40	127	3	252	3	3	-	-
SEK	679	317	-	198	164	-	-	-	-	-
Övrigt	67	57	10	-	-	-	-	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>2 203</b>	<b>489</b>	<b>164</b>	<b>369</b>	<b>218</b>	<b>310</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>130</b>	<b>449</b>

31 december 2014	Summa	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
Övrigt	49	9	40	-	-	-	-	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>2 171</b>	<b>475</b>	<b>277</b>	<b>215</b>	<b>218</b>	<b>238</b>	<b>76</b>	<b>62</b>	<b>189</b>	<b>421</b>

**FÖRFALLOTIDPUNKT FÖR RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD EXKLUSIVE PENSIONER 31 DECEMBER 2015** (miljoner EUR)

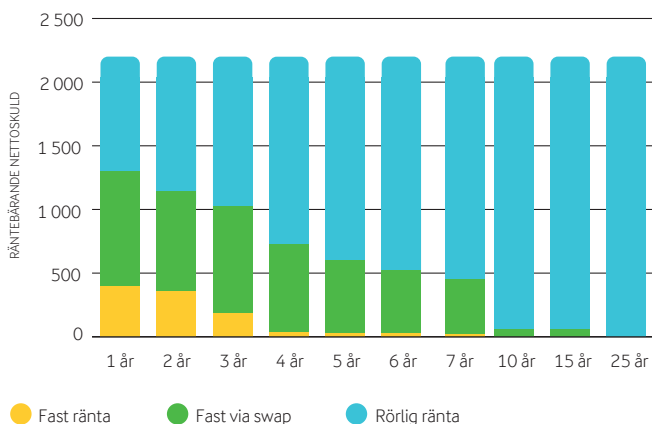
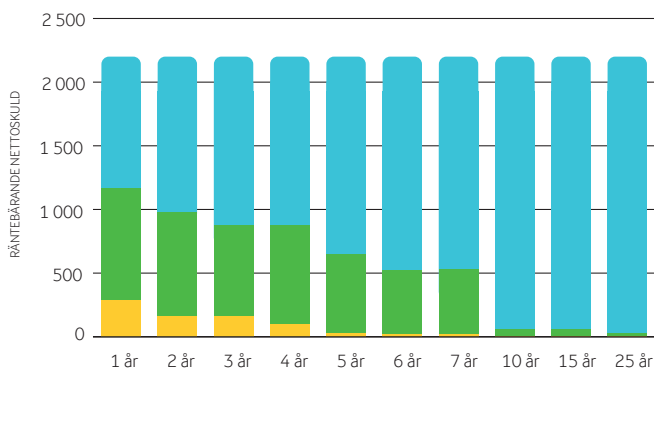


**FÖRFALLOTIDPUNKT FÖR RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD EXKLUSIVE PENSIONER 31 DECEMBER 2014** (miljoner EUR)



**Not 5.2.d Ränterisk per den 31 december**  
(miljoner EUR)

	RÄNTA	GENOMSNITTLIG RÄNTA	LÖPTID	BOKFÖRT BELOPP	RÄNTERISK
<b>2015</b>					
<i>Emitterade obligationer:</i>					
SEK 1 150 miljoner förfalldatum 22.06.2016	Fast	5,00%	0-1 år	126	Verkligt värde
SEK 500 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Fast	3,25%	2-3 år	57	Verkligt värde
SEK 800 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Fast	2,63%	3-4 år	87	Verkligt värde
SEK 350 miljoner förfalldatum 22.06.2016	Rörlig	1,40%	0-1 år	38	Kassaflöde
SEK 1 000 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Rörlig	1,27%	0-1 år	109	Kassaflöde
SEK 700 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Rörlig	0,73%	0-1 år	77	Kassaflöde
<b>Summa emitterade obligationer</b>		<b>2,61%</b>		<b>494</b>	
<i>Hypotek:</i>					
Rörlig ränta	Rörlig	0,70%	0-1 år	701	Kassaflöde
Fast ränta	Fast	-	3-4 år	-	Verkligt värde
<b>Summa hypotek</b>		<b>0,70%</b>		<b>701</b>	
<i>Banklån:</i>					
Fast ränta	Fast	0,01%	0-1 år	498	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	1,28%	0-1 år	953	Kassaflöde
<b>Summa banklån</b>		<b>0,85%</b>		<b>1,451</b>	
<i>Commercial papers:</i>					
Fast ränta	Fast	0,08%	0-1 år	115	Verkligt värde
<b>Summa commercial papers</b>		<b>0,08%</b>		<b>115</b>	
<i>Finansiella leasingkulder:</i>					
Fast ränta	Fast	4,85%	0-4 år	10	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	2,25%	0-1 år	35	Kassaflöde
<b>Summa finansiella leasingkulder</b>		<b>2,81%</b>		<b>45</b>	
<b>2014</b>					
<i>Emitterade obligationer:</i>					
SEK 1 150 miljoner förfalldatum 22.06.2016	Fast	5,00%	1-2 år	122	Verkligt värde
SEK 500 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Fast	3,25%	3-4 år	50	Verkligt värde
SEK 800 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Fast	2,63%	4-5 år	84	Verkligt värde
SEK 350 miljoner förfalldatum 22.06.2016	Rörlig	2,06%	0-1 år	37	Kassaflöde
SEK 1 000 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Rörlig	1,97%	0-1 år	105	Kassaflöde
SEK 700 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Rörlig	1,42%	0-1 år	74	Kassaflöde
<b>Summa emitterade obligationer</b>		<b>2,93%</b>		<b>472</b>	
<i>Hypotek:</i>					
Rörlig ränta	Rörlig	1,00%	0-1 år	821	Kassaflöde
Fast ränta	Fast	2,95%	3-4 år	1	Verkligt värde
<b>Summa hypotek</b>		<b>1,00%</b>		<b>822</b>	
<i>Banklån:</i>					
Fast ränta	Fast	0,15%	0-1 år	496	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	1,53%	0-1 år	792	Kassaflöde
<b>Summa banklån</b>		<b>1,00%</b>		<b>1 288</b>	
<i>Commercial papers:</i>					
Fast ränta	Fast	0,83%	0-1 år	194	Verkligt värde
<b>Summa commercial papers</b>		<b>0,83%</b>		<b>194</b>	
<i>Finansiella leasingkulder:</i>					
Fast ränta	Fast	4,98%	0-4 år	15	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	2,33%	0-1 år	48	Kassaflöde
<b>Summa finansiella leasingkulder</b>		<b>2,96%</b>		<b>63</b>	

**RÄNTEPROFIL – RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD  
EXKLUSIVE PENSIONER 31 DECEMBER 2015** (miljoner EUR)**RÄNTEPROFIL – RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD  
EXKLUSIVE PENSIONER 31 DECEMBER 2014** (miljoner EUR)**Not 5.2.e Valutaprofil för räntebärande skuld per den 31 december 2015**  
(miljoner EUR)Valutaprofil för räntebärande nettoskuld före och efter  
finansiella derivatinstrument

	URSPRUNGLIGT KAPITALBELOPP	EFFEKT AV SWAP	EFTER SWAP
<b>2015</b>			
DKK	794	-	794
EUR	229	273	502
GBP	434	273	707
SEK	679	-546	133
Övrigt	67	-	67
<b>Summa</b>	<b>2 203</b>	<b>-</b>	<b>2 203</b>
<b>2014</b>			
DKK	753	-	753
EUR	360	158	518
GBP	318	264	582
SEK	691	-422	269
Övrigt	49	-	49
<b>Summa</b>	<b>2 171</b>	<b>-</b>	<b>2 171</b>

**Bokslutskommentar**

Koncernens räntebärande nettoskulder, inklusive pensioner, minskade med 50 miljoner EUR till 2 497 miljoner EUR den 31 december 2015.

Räntebärande nettoskulder exklusive pensionsförpliktelser ökade med 32 miljoner EUR till 2 203 miljoner EUR den 31 december 2015. Koncernens skuldsättningsgrad har minskat med 0,4 till 3,3 den 31 december 2015. Detta ligger inom koncernens långsiktiga målintervall 2,8-3,4. Ett av de sju

essentiella målen för 2016 är att uppnå en skuldsättningsgrad på 3,2 eller lägre.

Den genomsnittliga förfallotiden för koncernens räntebärande skulder har minskat med 0,3 till 4,4 år den 31 december 2015. Den genomsnittliga förfallotiden påverkas av återstående tid till förfall, refinansiering av kreditfaciliteter och nivån på de räntebärande skulderna.

Soliditeten var 31 procent jämfört med 28 procent föregående år.



## NOT 5.3 FINANSIELLA RISKER

### Finansiell riskhantering

Finansiella risker är en inneboende del av koncernens löpande verksamhet och koncernens resultat påverkas därför av valutautveckling, räntesatser och vissa typer av råvaror. De globala finansiella marknaderna är instabila. Därför är det avgörande för koncernen att ha ett väletablerat system för begränsningen av de kortfristiga fluktuationerna på marknaden, samtidigt som man uppnår högsta möjliga mjölkpris. Koncernens

omfattande riskstyrningsstrategi och -system bygger på en ingående förståelse av samspelet mellan koncernens löpande verksamhet och finansiella risker. Den övergripande ramen för styrningen av finansiella risker (finans- och finansieringspolicyn) är godkänd av styrelsen och hanteras av corporate treasury och finance. Finans- och finansieringspolicyn fastställer gränser för de enskilda typerna av finansiella risker, tillåtna finansiella instrument och motparter. Mjölksprisernas volatilitet ingår inte i den

finansiella riskstyrningen, men de utgör en naturlig del av koncernens affärsmodell. Varje månad får styrelsen en rapport angående koncernens finansiella risker från corporate treasury och finance, som löpande hanterar de finansiella riskerna.

Säkring av mjölkprisernas volatilitet ingår inte i den finansiella riskstyrningen, men de utgör en naturlig del av Arlas affärsmodell.

### Not 5.3.a Likviditetsrisk

#### Affärsaktivitet som berörs

Likviditeten har en avgörande betydelse för koncernen för att företaget ska kunna betala sina finansiella åtaganden när dessa förfaller till betalning.

#### Risikpåverkan

Otillräcklig likviditet kommer att hindra koncernen från att fullgöra sina finansiella åtaganden i tid. Detta kan leda till att Arla bryter mot lånevillkor, får sämre förmåga att betala för ägarmjölks och kan i extrema fall påverka möjligheten att fortsätta verksamheten.

#### Risikbegränsning

Koncernen försöker sprida sin finansiering genom att ha en balanserad sammansättning av förfalldatum, åtaganden och motparter. Koncernen har

centraliserat sin likviditetsstyrning i syfte att styra och optimera koncernens likviditet.

#### KPI

Nivån på outnyttjade kreditfaciliteter och tillgängliga likvida medel och värdepapper mot det prognostiserade kassaflödet för de kommande tolv månaderna. Koncernen syftar till att ha en lämplig likviditet och en kreditfacilitetsreserv på den nivå som krävs för ett företag med högt kreditbetyg.

#### Policyer och system

Finans- och finansieringspolicyn fastställer gränsvärdena för kortaste genomsnittliga förfallotid och begränsningar för skulder som förfaller inom de närmaste 12 till 24 månaderna.

#### Utveckling 2015

Under 2015 implementerade koncernen en likviditetsmodell inspirerad av kreditvärderingsinstitut. En del av processen har varit att omfinansiera banklånen och väsentligt öka kreditfaciliteterna. Syftet har varit att uppfylla likviditetskraven för ett företag med högt kreditbetyg.

Outnyttjade kreditfaciliteter och fritt kassaflöde har under 2015 legat på en tillfredsställande nivå.

#### Likviditetsreserver

(miljoner EUR)

	2015	2014
Likvida medel	70	81
Värdepapper (likvida)	8	57
Outnyttjade lånelöften	333	322
Övriga outnyttjade lån	103	401
<b>Summa</b>	<b>514</b>	<b>861</b>



#### Bokslutskommentar

Koncernen hanterar likviditetsrisken genom att säkerställa tillgängligheten till tillräcklig likviditet och kreditfaciliteter till verksamheten. Eventuella större förvärv och investeringar finansieras separat.

Hanteringen av det dagliga likviditetsflödet, som utgör mer än 95 procent av koncernens nettoomsättning, hanteras av Arla Foods Finance A/S via cashpool-planer hos koncernens bankförbindelser. Detta ger en skalbar och effektiv verksamhetsmodell.

Inom koncernen finansierar företag med likviditetsöverskott företag med likviditetsbrist. Därmed uppnår koncernen en bättre användning av kreditfaciliteter.

Kreditfaciliteterna innehåller lämpliga finansiella villkor angående soliditet och lägsta eget kapital samt standardiserade icke-finansiella bestämmelser. Koncernen har varken under 2015 eller 2014 brutit mot några lånevillkor eller låneavtal. Mer information om räntebärande nettoskuld finns i not 5.2.

Koncernens likvida reserver minskade med 347 miljoner EUR till 514 miljoner EUR den

31 december 2015. Minskningen beror framför allt på en minskning av icke-bekräftade kreditfaciliteter, genom att lån på 144 miljoner EUR och företagscertifikat på 79 miljoner EUR har återbetalats. Minskningen av företagscertifikat följer en icke konkurrensutsatt prissättning jämfört med andra kreditfaciliteter.

I början av 2016 har koncernen erhållit ett nytt 20-årigt in-teckningslån på 95 miljoner EUR, som allt annat lika kommer att öka likviditetsreserven. Kreditgränser och kreditfaciliteter hanteras löpande för att säkerställa en adekvat likviditetsreserv.

**Not 5.3.b Finansieringsverksamhet**

Tillgång till finansiering är avgörande för att koncernen ska kunna förverkliga sin strategi och sina ambitioner.

**Risikpåverkan**

Otillräcklig finansiering kan förhindra att koncernen uppnår sina strategiska mål.

**Risikbegränsning**

Koncernen försöker ha en stor spridning i sitt finansieringsunderlag som omfattar bilateral bankfinansiering, hypotekslån, supranationella obligationer, kapitalmarknadsobligationer, commercial papers samt finansiell leasing. Finansieringen av fusioner, uppköp och större investeringar bedöms separat.

Finansieringsstrategin understöds av medlemmarnas långfristiga investeringsengagemang i företaget.

**KPI**

Genomsnittlig förfallotid för räntebärande skulder. Spridning i finansieringsunderlag både gällande motparter och marknader. Att motparter och investerare anser att koncernen har en god kreditvärdighet.

**Polycy och system**

Finans- och finansieringspolicyn fastställer minsta värden för genomsnittlig förfallotid för bruttoskuld samt en finansieringsstrategi som är godkänd av

styrelsen. Det är koncernen målsättning att behålla ett högt kreditbetyg.

**Utveckling 2015**

Under 2015 omfinansierade koncernen större delen av sin checkräkningskredit och revolverande kreditfaciliteter på 1 miljard EUR inom den befintliga bankgruppen. Detta har resulterat i ökade åtaganden, förlängd genomsnittslöptid och möjligheter till förlängning i kombination med sänkta kreditkostnader. Skuldebrevet för de revolverande kreditfaciliteterna utgörs av ett ömsesidigt avtal som följer koncernens standard.

**Finansiella bruttoskulder**

(miljoner EUR)

2015	REDOVISAT		Icke-diskonterade kontraktuella kassaflöden								2023-2025	AFTER 2025
	BELOPP	SUMMA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022			
Emitterade obligationer	494	492	164	-	164	164	-	-	-	-	-	-
Hypoteksinstitut	701	720	2	1	10	20	20	28	31	135	473	
Kreditinstitut	1 551	1 541	845	142	220	34	283	10	7	-	-	-
Finansiella leasingsskulder	45	45	19	15	10	1	-	-	-	-	-	-
Övrig långfristig upplåning	15	15	13	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Räntekostnader												
- räntebärande skuld	-	113	22	19	15	11	7	5	5	12	17	
Leverantörsskulder	918	918	918	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansiella derivatinstrument	158	158	71	18	16	14	7	6	6	8	12	
<b>Summa</b>	<b>3 882</b>	<b>4 002</b>	<b>2 054</b>	<b>197</b>	<b>435</b>	<b>244</b>	<b>317</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>155</b>	<b>502</b>	

2014	REDOVISAT		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022-2024	AFTER 2024
	BELOPP	SUMMA									
Emitterade obligationer	472	474	-	158	-	158	158	-	-	-	-
Hypoteksinstitut	822	845	6	17	17	20	50	50	59	191	435
Kreditinstitut	1 485	1 486	1 116	48	223	33	32	27	4	3	-
Finansiella leasingsskulder	63	63	20	19	14	10	-	-	-	-	-
Övrig långfristig upplåning	7	7	2	2	2	1	-	-	-	-	-
Räntekostnader											
- räntebärande skuld	-	147	29	23	17	14	10	7	7	16	24
Leverantörsskulder	977	977	977	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansiella derivatinstrument	206	344	105	57	40	37	31	18	15	21	20
<b>Summa</b>	<b>4 032</b>	<b>4 343</b>	<b>2 255</b>	<b>324</b>	<b>313</b>	<b>273</b>	<b>281</b>	<b>102</b>	<b>85</b>	<b>231</b>	<b>479</b>

**Antaganden****Kontraktuella kassaflöden baseras på följande antaganden:**

- Kassaflöden baseras på tidigast möjliga datum när koncernen kan få ett betalningskrav för det finansiella betalningsåtagandet.
- Räntekassaflödet baseras på den avtalsenliga räntan. Betalning av rörliga räntor fastställs utifrån den gällande rörliga räntan på rapporteringsdagen



### Bokslutskommentar

Koncernen tillämpar en diversifierad finansieringsstrategi för att begränsa likviditets- och återfinansieringsrisken och för att uppnå en attraktiv, låg finansieringskostnad genom balanserad finansiering.

Under 2015 har koncernen använt följande finansiering:

- Banker och kreditinstitut: Refinansiering av kortfristiga banklån på 1 miljard EUR och revolverande krediter resulterade i en ökning av den genomsnittliga förfallotiden för dessa krediter från 0,7 till 3,3 år.
- Hypoteksinstitut: Refinansiering av svenska hypotekslån och en minskning av hypotekslånen mot danska tillgångar med 100 miljoner EUR. Hypotekslånen hanteras i enlighet med den danska lagen om hypotekslån (Realkreditloven), med obligatoriska säkerheter i mark och byggnader.

### Not 5.3.c Valutarisker

#### Affärsaktivitet som berörs

Valutarisker uppkommer i samband med Arlas export, investeringar och finansiering.

#### Risikpåverkan och riskbegränsning

##### Resultaträkningen

Fluktuationer i valutakurser påverkar koncernen omsättning, produktionskostnader och finansiella poster med en potentiellt negativ effekt på mjölkpriser och kassaflöde.

Valutaexponeringen hanteras löpande av corporate treasury och finance. De enskilda valutapositionerna kurssäkras i enlighet med finans- och finansieringspolicy.

- Emitterade obligationer: Koncernen kan skaffa långsiktig finansiering genom att emittera obligationer inom "750 miljoner EUR EMTN-programmet". Inga obligationer har dock emitterats under 2015.
- Företagscertifikat: Koncernen har ett program med företagscertifikat i Sverige, nominerat i SEK och EUR. Genomsnittsutnyttjandet 2015 har varit cirka 200 miljoner EUR. Vid årets slut utnyttjades 115 miljoner EUR.
- Återköpsavtal (repor): Koncernen ingår sälj- och återköpsavtal baserat på investeringen i noterade AAA-graderade danska hypoteksobligationer. Detta sälj- och återköpsavtal beskrivs närmare i not 5.6.

#### Balansräkningen

Valutakursförändringar kan medföra volatilitet i balansräkningen, eget kapital och kassaflödet. Huvuddelen av den lokala finansieringen sker med lokal valuta. Normalt sett kurssäkras inte investeringar i dotterbolag.

#### KPI

Realiserade valutakursvinster och -förluster samt förutsägbarhet i kortsiktigt resultat.

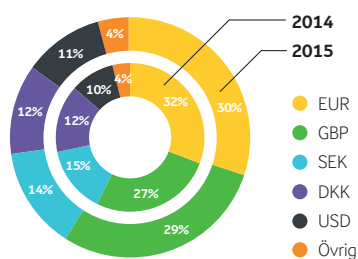
#### Polycys och system

Finans- och finansieringspolicy och stor förståelse för koncernens verksamhet kombinerat med ingående kunskap om de finansiella marknaderna.

#### Utveckling 2015

Under året har koncernen fortsatt att kurssäkra sina förväntade inköp och försäljningar i utländsk valuta med hänsyn till den aktuella marknadssituationen. Koncernen har fortfarande en hel del verksamhet på tillväxtmarknaderna där effektiv säkring inte är möjlig, antingen på grund av valutaregleringar eller illikvida finansmarknader. Riskerna på dessa marknader är dock fortfarande försumbara.

### OMSÄTTNING PER VALUTA





## Not 5.3.c Valutarisker

## Valutaexponering

(miljoner EUR)

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK
<b>2015</b>				
Finansiella skulder	-238	-17	-494	-690
Finansiella tillgångar	176	252	577	38
Derivatinstrument	-393	-727	-901	490
<b>Extern nettoexponering</b>	<b>-455</b>	<b>-492</b>	<b>-818</b>	<b>-162</b>
Intern nettoexponering från finansiella aktiviteter	205	-10	616	250
<b>Nettoexponering</b>	<b>-250</b>	<b>-502</b>	<b>-202</b>	<b>88</b>

## Nettoexponering relaterad till:

Säkring av förväntade kommersiella kassaflöden som kvalificerar sig för säkringsredovisning	-	-472	-203	-
Säkring av förväntade kommersiella transaktioner där säkringsredovisning inte tillämpas	-250	-30	-	-
Ej säkrad exponering	-	-	1	88
Tillämpad känslighet	1%	5%	5%	5%
Effekt på resultatet	-2	-2	-	4
<b>Effekt på övrigt totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-23</b>	<b>-10</b>	<b>-</b>

## 2014

Finansiella skulder	-337	-22	-262	-841
Finansiella tillgångar	292	196	601	36
Derivatinstrument	-165	-444	-874	574
<b>Extern nettoexponering</b>	<b>-210</b>	<b>-270</b>	<b>-535</b>	<b>-231</b>
Intern nettoexponering från finansiella aktiviteter	172	-18	415	254
<b>Nettoexponering</b>	<b>-38</b>	<b>-288</b>	<b>-120</b>	<b>23</b>

## Nettoexponering relaterad till:

Säkring av förväntade kommersiella kassaflöden som kvalificerar sig för säkringsredovisning	-	-229	-153	-32
Säkring av förväntade kommersiella transaktioner där säkringsredovisning inte tillämpas	-38	-59	-	-
Ej säkrad exponering	-	-	33	55
Tillämpad känslighet	1%	5%	5%	5%
Effekt på resultatet	-	-3	2	3
<b>Effekt på övrigt totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-11</b>	<b>-8</b>	<b>-2</b>

\* Inkl. AED och SAR

**Antaganden för känslighetsanalysen**

Känslighetsanalysen innehåller endast valutaexponering från finansiella instrument och analysen inkluderar därför inte säkrade framtida kommersiella transaktioner. Den valutakursändring som används baseras på historiska kursfluktuationer och i känslighetsanalysen förutsätts oförändrade räntenivåer.

**Bokslutskommentar**

Koncernen är verksam i många olika länder och har betydande investeringar i verksamheter utanför Danmark. Av dessa utgör verksamheterna i Storbritannien, Tyskland och Sverige de största, mätt i nettoomsättning, resultat och tillgångar. En stor del av valutarisken från nettoomsättningen i utländsk valuta eliminerar genom att anskaffning sker i samma valuta.

Valutariskerna kommer främst från transaktionsrisker i form av framtida kommersiella och finansiella betalningar och omräkningsrisker i samband med investeringar i utländska verksamheter, t.ex. dotterbolag, joint ventures och intresseföretag.

Transaktionsrisker uppstår vid försäljning eller anskaffning i annan valuta än det enskilda dotterbolagets funktionella valuta. Mätt i nominell EUR är koncernens sammanlagda risk störst i EUR, följt av USD, GBP och SEK.

Enligt finans- och finansieringspolicyn kan Corporate Treasury & Finance säkra:

- Upp till 15 månaders prognostiserade nettofordringar och skulder. Säkringsnivån påverkas av flera faktorer, t.ex. den underliggande verksamheten, valutakurser och tiden som är kvar fram tills att det prognostiserade kassaflödet äger rum.
- Upp till 100 procent av de bokförda nettokundfordringarna och nettolieferantörsskulder.

De finansiella instrument som används för att säkra valutaexponeringen behöver inte uppfylla kriterierna för säkringsredovisning, och några av de finansiella instrument som används (d.v.s. optionsstrategier) värderas därför till verkligt värde över resultaträkningen.

Koncernledningen (EMG) kan efter eget omdöme besluta om och när investeringar i utländska verksamheter ska säkras (omräkningsrisker).

Koncernens externa exponering, netto, beräknas som alla tillgångar och skulder nominerade i utländska valutor för varje företag, plus alla externa derivat, alla omräknade på koncernnivå till valutarisk mot DKK, d.v.s. EUR/DKK, USD/DKK etc. Dessutom beräknas nettoexponeringen från finansiella aktiviteter som alla interna lån och derivat som inte är i funktionella valutan. Summan är koncernens samlade valutaexponering, Exponering, netto.

Denna analys inkluderar inte nettoinvesteringar som är gjorda i utländsk valuta i dotterbolag tillsammans med instrument för säkring av dessa investeringar. Säkringarna har varit effektiva och nettopåverkan från fluktuationer i valutakurser på resultatet och övrigt totalresultat är därför minimal.

**Not 5.3.d Ränterisk****Affärsaktivitet som berörs**

Ränterisker uppstår i samband med koncernens finansieringsverksamhet och pensionsförpliktelser.

**Riskpåverkan**

En ökning av räntorna påverkar koncernens finansiella poster med negativa effekter på mjölkpriserna, men en positiv effekt på övrigt totalresultat till följd av finansiella säkringsinstrument.

**Riskbegränsning**

Ränteeponeringen hanteras löpande av corporate treasury och finance. Exponeringarna säkras i enlighet med finans- och finansieringspolicyn.

**KPI**

Förutsägbarhet i realiserade finansieringskostnader.

**Policies och system**

Finans- och finansieringspolicyn och stor förståelse för koncernens verksamhet kombinerat med ingående kunskap om de finansiella marknaderna.

**Utveckling 2015**

Ränterisken från återfinansiering säkrades delvis genom ränteswappar.

**Känslighet baserat på en ökning av räntan med en punkt**

(miljoner EUR)

	BOKFÖRT VÄRDE	KÄNSLIGHET	Potentiell redovisningseffekt RESULTAT	ÖVRIGT TOTALRESULTAT
<b>2015</b>				
Finansiella tillgångar	-603	1%	4	-2
Derivatinstrument	-	1%	12	63
Finansiella skulder	2 806	1%	-22	-
<b>Räntebärande nettoskuld exkl. pensioner</b>	<b>2 203</b>		<b>-6</b>	<b>61</b>
Pensioner	294	1%	n/a	n/a
<b>Räntebärande nettoskuld inkl. pensioner</b>	<b>2 497</b>			
<b>Kassaflödeseffekt nästa år</b>			<b>-6</b>	
<b>2014</b>				
Finansiella tillgångar	-668	1%	6	-1
Derivatinstrument	-	1%	8	67
Finansiella skulder	2 839	1%	-23	-
<b>Räntebärande nettoskuld exkl. pensioner</b>	<b>2 171</b>		<b>-9</b>	<b>66</b>
Pensioner	376	1%	n/a	n/a
<b>Räntebärande nettoskuld inkl. pensioner</b>	<b>2 547</b>			
<b>Kassaflödeseffekt nästa år</b>			<b>-9</b>	

**Bokslutskommentar**

Koncernen är exponerad för ränterisker avseende räntebärande lån, pensionsförpliktelser, räntebärande tillgångar och vid nedskrivningsprövning av anläggningstillgångar. Riskerna fördelas mellan riskexponering på årets resultat och riskexponering på övrigt totalresultat. Exponeringen när det gäller resultaträkningen är relaterad till betald nettoränta, värdering av säljbara värdepapper och potentiell nedskrivning av anläggningstillgångar. Riskpåverkan på övrigt totalresultat avser omvärdering av nettopensionsförpliktelser och räntesäkringsinstrument.

Ränterisken från nettouplåning hanteras genom en lämplig fördelning mellan fasta och rörliga räntor.

Koncernen använder aktivt finansiella derivatinstrument för att begränsa riskerna som förknippas med förändringar i räntesatser och till att hantera omprissättningsprofilen för koncernens skulder.

Enligt finans- och finansieringspolicyn bör den genomsnittliga löptiden för räntebärande nettoskuld ligga på mellan 1 och 7 år.

**Känslighet verkligt värde**

En ränteändring påverkar det verkliga värdet på koncernens räntebärande tillgångar, räntederivatinstrument och skuldpaper värderade antingen till verkligt värde över resultaträkningen eller mot övrigt totalresultat. I tabellen ovan anges känsligheten för verkligt värde. Känsligheten är baserad på en räntökning om en punkt. En räntesänkning har motsatt effekt.

Pensionskänsligheten kan beräknas för pensionsförpliktelser, dock investeras större delen av tillgångarna i icke-räntebärande tillgångar som t.ex. aktier och fastigheter där känsligheten inte kan beräknas och därför har ingen känslighet angivits för nettopensionsförpliktelser.

**Kassaflödeskänslighet**

En ränteförändring påverkar räntebetalningarna på koncernens osäkrade skulder med rörlig ränta. Tabellen ovan anger kassaflödeskänsligheten för ett år med en räntökning med 1 procent på de osäkrade instrument med rörlig ränta som fanns redovisade den 31 december. En räntesänkning har motsatt effekt.

Den genomsnittliga löptiden för koncernens fasta räntor för räntebärande skulder inklusive derivat men exklusive pensioner har minskat med 0,3 till 3,5 år per 31 december 2015. Löptiden påverkas av nya lån med rörlig ränta som konverteras till lån med fast ränta genom ränteswappar, minskad tid till förfall, samt nivån på den räntebärande nettoskulden.

**Not 5.3.e Råvaror****Affärsaktivitet som berörs**

Råvarurisker uppstår i samband med koncernens löpande verksamhet vid energiköp, men också i mindre omfattning i samband med de råvaror som används i produktionen.

**Riskpåverkan**

Stigande råvarupriser påverkar produktions- och distributionskostnader negativt. Detta kan ha en negativ effekt på mjölkpriserna till medlemmarna.

**Riskbegränsning**

Prisrisker för råvaror täcks främst genom ingående av prisavtal med leverantörer. Vissa råvaror, bl.a. energi, täcks genom finansiella derivatinstrument.

**KPI**

Realiserade råvarupriser.

**Policies och system**

Prisrisker för råvaror hanteras av koncernens inköpsavdelning. Om finansiella avtal används, sker detta i nära samarbete med corporate treasury och finance.

**Utveckling 2015**

I enlighet med riskstyrningsstrategin har koncernens säkrade volymer minskat och förfalloprofilen förkortats. Inga nya säkringstransaktioner har genomförts 2015.

**Säkrade råvaror**

(miljoner EUR)

**2015**

	KÄNSLIGHET	KONTRAKTSVÄRDE	POTENTIELL REDOVISNING- EFFEKT PÅ ÖVRIGT TOTALRESULTAT
Olja/naturgas	5%	-12	1
El	5%	-7	1

**2014**

Olja/naturgas	5%	-14	3
El	5%	-4	2

**Bokslutskommentar**

Koncernen är exponerad för råvarurisk på framtida råvaruköp. Riskerna gäller främst energiråvara. Riskerna fördelas mellan riskexponering på årets resultat och riskexponering på övrigt totalresultat. Exponeringen mot resultaträkningen rör framtida köp, medan exponeringen mot övrigt totalresultat rör omvärdering av råvarusäkringar. Koncernen använder derivatinstrument för att minska risken för fluktuerande energiråvarupriser. Energipriserna har sjunkit kraftigt

under 2015 och därför har fastprissyddet haft en negativ påverkan på resultaträkningen med cirka 20 miljoner EUR.

**Känslighet för verkligt värde**

En ändring i råvarupriser kommer att påverka det verkliga värdet av koncernens säkrade råvaruderivatinstrument genom övrigt totalresultat. Tabellen visar känsligheten för en ökning med 5 procent i råvarupriset för säkrade råvaruköp baserat på förväntade köp. Fallande råvarupriser har motsatt effekt.



### Not 5.3.f Kreditrisk

#### Affärsaktivitet som berörs

Kreditriskerna uppstår i samband med koncernen- löpande verksamhet och engagemang med finansiella motparter.

#### Riskpåverkan

Förluster uppkommer antingen från kunder, leverantörer eller finansiella motparter som inte fullgör sina skyldigheter gentemot koncernen. Dessutom kan en motparts låga kreditvärdighet påverka koncernen verksamhet framöver och därmed även äventyra koncernens möjligheter att uppfylla sin strategi.

#### Risikbegränsning

Koncernen har en omfattande policy för hantering av kreditrisker och använder sig till stor del av kreditförsäkring och andra handelsfinansierings-

produkter vid export. Om en betalning från en kund försenas följs interna processer för att begränsa eventuella förluster. Koncernen använder ett begränsat antal finansiella motparter.

#### KPI

Förväntade och realiserade kreditförluster gällande kunder.

#### Policyer och system

Finansiella motparter ska godkännas av koncernens verkställande direktörer och finansdirektör och ha ett kreditbetyg på minst A-/A-/A3 från S&P, Fitch eller Moody's. En kreditbedömning krävs för alla nya kunder. Därutöver genomförs löpande översyn av befintliga kunders kreditvärdighet.

#### Utveckling 2015

Koncernen har liksom föregående år fortsatt att arbeta med kreditexponeringen och har upplevt en mycket låg grad av kundförluster.

#### Nettning av kreditrisk

För att hantera risker hos motparter utger koncernen ramavtal i samband med att derivatkontrakt ingås med motparter.

Nedanstående tabell visar motpartsexponeringen för avtal som täcks av ramavtal.

#### Extern värdering av finansiella motparter (miljoner EUR)

	TILLGÅNGAR	KVALIFICERAR FÖR NETTNING	NETTO-TILLGÅNGAR	SKULDER	KVALIFICERAR FÖR NETTNING	NETTO-SKULDER
<b>2015</b>						
AA-	32	32	-	42	32	10
A+	9	9	-	17	9	8
A	14	14	-	60	14	46
A-	2	1	1	1	1	-
<b>Summa</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>1</b>	<b>120</b>	<b>56</b>	<b>64</b>
<b>2014</b>						
AA-	3	3	-	63	3	60
A+	16	16	-	49	16	33
A-	4	4	-	67	4	63
<b>Summa</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>179</b>	<b>23</b>	<b>156</b>

Dessutom har koncernen ingått försäljnings- och återköpsavtal för hypoteksobligationer. Detta sälj- och återköpsavtal beskrivs närmare i not 5.6.



#### Bokslutskommentar

Kreditriskerna består av möjligheten att motparter i transaktioner försummar sina skyldigheter, vilket resulterar i förluster för koncernen. När pengar lånas finns dessutom kreditrisken vid refinansieringen.

För finansiella motparter minimerar koncernen kreditrisken genom att endast ingå nya derivattransaktioner med parter som har ett kreditbetyg på minst A-/A-/A3 från S&P, Fitch eller Moody's. Alla finansiella motparter hade tillfredsställande kreditbetyg vid årets slut. Enligt finans- och

finansieringspolicyn krävs inte kreditbetyg för långgivare. Endast i ett fall har en kreditfacilitet erhållits från en motpart med lägre kreditbetyg än A-/A-/A3. I vissa geografiska områden där våra normala banker inte är verksamma och där finansiella motparter med tillfredsställande kreditbetyg inte är verksamma, kan koncernen avvika från kravet på kreditvärdighet. Risken är dock obetydlig.

Andra motparter, kunder och leverantörer genomgår löpande översyn av upprätthållande av kontraktvillkor och kreditvärdighet. Utanför

koncernens kärnmarknader används kreditförsäkringar och handelsfinansieringsinstrument för att minska riskerna.

Mer information om kundfordringar finns i not 2.1.c.

Den maximala exponeringen för kreditriskerna motsvarar ungefär det bokförda värdet.

**NOT 5.4 FINANSIELLA DERIVATINSTRUMENT****Accounting policies****Redovisningsprinciper**

Finansiella instrument redovisas från handelsdagen och värderas i balansräkningen till verkligt värde. Positiva och negativa förändringar i verkligt värde av finansiella derivatinstrument redovisas som separata poster i balansräkningen. Kvittning av positiva och negativa värden görs endast när koncernens har rätt till och intention att avräkna flera finansiella instrument netto.

**Säkring av verkligt värde**

Förändringar i verkligt värde på finansiella derivatinstrument, som är klassificerade som och uppfyller kriterierna för säkring av verkligt värde på en redovisad tillgång eller skuld, redovisas tillsammans med förändringar i verkligt värde av den säkrade tillgången eller skulden avseende den del som är säkrad.

**Säkring av kassaflöde**

Förändringar i verkligt värde av finansiella derivatinstrument, som är klassificerade som och uppfyller villkoren för säkring av framtida kassaflöden och om effektivt säkrar förändringar i framtida kassaflöden, redovisas i övrigt totalresultat i en särskild reserv för säkringstransaktioner i eget kapital till dess att de säkrade kassaflödena påverkar resultaträkningen. De ackumulerade intäkterna och kostnaderna avseende sådana säkringstransaktioner i eget kapital omklassificeras och redovisas i samma post som den säkrade posten (grundjustering).

Om säkringsinstrumentet inte längre uppfyller kriterierna för säkringsredovisning upphör säkringsförhållandet.

Den ackumulerade värdet förändringen som redovisas i övrigt totalresultat omklassificeras till resultaträkningen när det säkrade kassaflödet påverkar resultaträkningen eller inte längre är sannolikt.

Om det inte längre förväntas att de säkrade kassaflödena ska realiseras överförs den ackumulerade värdet förändringen direkt från eget kapital till resultaträkningen.

**Säkring av nettoinvesteringar**

Förändring av verkligt värde för finansiella derivatinstrument, som används för säkring av nettoinvesteringar i utländska dotterbolag (valutarisken som förknippas med omräkning av det utländska företagets tillgångar till EUR), och som effektivt säkrar mot valutakursändringar i dessa företag, redovisas i övrigt totalresultat i koncernredovisningen i en särskild reserv för valutakursjusteringar.

För finansiella derivatinstrument, som inte uppfyller villkoren för redovisning som säkringsinstrument, redovisas förändringar i verkligt värde löpande i resultaträkningen under finansiella intäkter och finansiella kostnader.

**Not 5.4.a Säkring av framtida kassaflöden från mycket sannolika prognostiserade transaktioner**  
(miljoner EUR)

	VERKLIGT VÄRDE		Förväntad redovisning					SENARE ÄN
	BOKFÖRT VÄRDE	REDOVISAT	2016	2017	2018	2019	2019	
		I ÖVRIGT TOTALRESULTAT						
<b>2015</b>								
Valutakontrakt	8	8	8	-	-	-	-	
Räntekontrakt	-85	-85	-15	-14	-13	-11	-32	
Råvarukontrakt	-19	-19	-19	-	-	-	-	
	-96	-96	-26	-14	-13	-11	-32	

	VERKLIGT VÄRDE		Förväntad redovisning					SENARE ÄN
	BOKFÖRT VÄRDE	REDOVISAT	2015	2016	2017	2018	2018	
		I ÖVRIGT TOTALRESULTAT						
<b>2014</b>								
Valutakontrakt	-10	-10	-10	-	-	-	-	
Räntekontrakt	-104	-104	-16	-15	-14	-13	-46	
Råvarukontrakt	-18	-18	-12	-6	-	-	-	
	-132	-132	-38	-21	-14	-13	-46	

**Not 5.4.b Nettoinvesteringssäkringar**

(miljoner EUR)

	2015	2014
Nettoinvesteringssäkringar (övrigt totalresultat) den 1 januari	-2	1
Förändringar i nettoinvesteringssäkringar	1	-3
<b>Nettoinvesteringssäkringar (övrigt totalresultat) den 31 december</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>
<b>Resultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



### Bokslutskommentar

#### Säkring av framtida kassaflöden

Koncernen använder valutaterminkontrakt för att täcka valutarisker i samband med förväntade framtida intäkter och utgifter. Ränteswappar används till att täcka risker kopplade till förändringar i förväntade framtida räntebetalningar.

#### Säkring av nettoinvesteringar

Den 31 december 2015 hade koncernen kurssäkrat en obetydlig del av valutaexponeringen i samband med sina investeringar i dotterbolag, joint ventures

och intresseföretag genom lån och derivat. Tabellen ovan visar förändringar i det verkliga värdet redovisade i övrigt totalresultat och ineffektiviteten som redovisas i resultaträkningen.

#### Verkligt värde för säkringsinstrument, som inte uppfyller kriterierna för säkringsredovisning (finansiell säkring)

Koncernen använder valutoptioner som säkrar prognostiserade försäljningar och köp. Dessa optioner uppfyller inte kriterierna för att behandlas som säkringsinstrument och redovisas därför direkt i resultaträkningen.

Valutaswappar används som en del av den dagliga likviditetsstyrningen. Syftet med valutaswappar är att matcha tidpunkterna för in- och utgående kassaflöden i utländsk valuta.

## NOT 5.5 UPPLYSNINGAR OM FINANSIELLA INSTRUMENT

### Not 5.5.a Kategorier av finansiella instrument

(miljoner EUR)

	2015	2014
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	509	560
Lån och fordringar	949	978
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	100	53
Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen	158	206
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	3 658	3 817

De finansiella tillgångarna och skuldernas verkliga värde, värderade till upplupet anskaffningsvärde, motsvarar ungefär det bokförda värdet.

### Not 5.5.b Verkligt värde-hierarki – bokförda värden

#### Metoder och antaganden som tillämpas vid fastställande av verkligt värde för finansiella instrument:

##### Obligationer och aktier

Det verkliga värdet fastställs utifrån noterade priser på en aktiv marknad.

##### Derivat, exkl. optioner

Det verkliga värdet beräknas genom diskontering av kassaflöde och mot bakgrund av observerbara

marknadsdata. Det verkliga värdet fastställs som ett avvecklingspris och värdet justeras därmed inte för kreditrisker.

##### Optioner

Det verkliga värdet beräknas med hjälp av modeller för att fastställa pris på optioner och mot bakgrund av observerbara marknadsdata, bl.a. volatiliteter för optioner. Det verkliga värdet fastställs som ett avvecklingspris och värdet justeras därmed inte för kreditrisker.

#### Verkligt värde-hierarki

Nivå 1: Verkligt värde fastställs utifrån ej justerade noterade priser på en aktiv marknad.

Nivå 2: Verkligt värde fastställs med hjälp av värderingstekniker och observerbara marknadsdata.

Nivå 3: Verkligt värde fastställs med hjälp av värderingstekniker och observerbara marknadsdata samt väsentliga marknadsdata som inte är observerbara.



**Not 5.5.b Verkligt värde-hierarki – bokförda värden**

(miljoner EUR)	NIVÅ 1	NIVÅ 2	NIVÅ 3	SUMMA
<b>2015</b>				
Finansiella tillgångar				
Obligationer	509	-	-	509
Aktier	14	-	-	14
Derivatinstrument	-	75	-	75
<b>Summa tillgångar</b>	<b>523</b>	<b>75</b>	<b>-</b>	<b>598</b>
Finansiella skulder				
Emitterade obligationer	-	494	-	494
Hypoteksinstitut	701	-	-	701
Derivatinstrument	-	158	-	158
<b>Summa skulder</b>	<b>701</b>	<b>652</b>	<b>-</b>	<b>1 353</b>
<b>2014</b>				
Finansiella tillgångar				
Obligationer	572	-	-	572
Aktier	13	-	-	13
Derivatinstrument	-	30	-	30
<b>Summa tillgångar</b>	<b>585</b>	<b>30</b>	<b>-</b>	<b>615</b>
Finansiella skulder				
Emitterade obligationer	-	472	-	472
Hypoteksinstitut	822	-	-	822
Derivatinstrument	-	206	-	206
<b>Summa skulder</b>	<b>822</b>	<b>678</b>	<b>-</b>	<b>1 500</b>

**NOT 5.6 ÖVERFÖRING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR****Not 5.6.a Överföring av finansiella tillgångar**  
(miljoner EUR)

	BOKFÖRT VÄRDE	NOMINELLT VÄRDE	VERKLIGT VÄRDE
<b>2015</b>			
Hypoteksobligationer	501	513	501
Återköpsförpliktelse	-498	-513	-498
<b>Nettoposition</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>3</b>
<b>2014</b>			
Hypoteksobligationer	503	516	503
Återköpsförpliktelse	-496	-516	-496
<b>Nettoposition</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>7</b>

**Bokslutskommentar**

Koncernen har investerat i de hypoteksobligationer, som ligger till grund för företagets hypotekslån. Bakgrunden till investeringen i hypoteksobligationer är att koncernen kan uppnå en lägre räntesats än den gällande marknadsräntan på obligationslån genom att ingå ett sälj- och återköpsavtal för

noterade danska hypoteksobligationer. Den nettoränta som ska betalas genom finansiering via denna typ av sälj- och återköpsavtal är räntan på sälj- och återköpsavtalen samt tillskottet till hypoteksinstitutet.

Till följd av återköpsavtalen behåller koncernen riskerna och fördelarna med att äga de överförda

hypoteksobligationerna. Hypoteksobligationerna klassificeras som tillgängliga för försäljning och värdet justeras mot övrigt totalresultat. Det mottagna beloppet skapar en återköpsförpliktelse, som redovisas i kortfristiga banklån.

## NOT 5.7 PENSIONSFRÖPLIKTELSE



### Redovisningsprinciper

#### Pensionsförpliktelser och liknande långfristiga förpliktelser

Koncernen har pensionsavtal med ett stort antal av sina medarbetare. Pensionsavtalen omfattar dels förmånsbestämda planer, dels avgiftsbestämda planer.

#### Avgiftsbestämda pensionsplaner

I de avgiftsbestämda pensionsplanerna betalar koncernen regelbundet in avgifter till oberoende pensionsföretag. Koncernen är inte skyldig att betala något ytterligare och risken och fördelarna med pensionsplanens värde finns därför hos planens medlemmar och inte hos koncernen. Belopp som betalas till avgiftsbestämda pensionsplaner kostnadsförs i resultaträkningen när de uppkommer.

#### Förmånsbestämda pensionsplaner

Förmånsbestämda pensionsplaner kännetecknas av att koncernen är skyldig att betala en bestämd ersättning från tidpunkten för pensioneringen. Ersättningen beror bland annat på medarbetarens anställningstid och slutlön. Koncernen är utsatt för de risker och fördelar som förknippas med osäkerheten när det gäller om avkastningen som genereras av tillgångarna ska räcka för att uppfylla pensionsförpliktelserna, som påverkas om antaganden om livstid och inflation.

Koncernen erbjuder både fonderade och ofonderade förmånsbestämda planer till vissa anställda.

Fonderade planer är när koncernen betalar kontantbidrag till en separat administrerad fond, som investerar i olika tillgångar i syfte att generera avkastning för att uppfylla nuvarande och framtida pensionsförpliktelser. För ofonderade planer gäller att inga medel eller andra tillgångar avsätts från koncernens tillgångar som används i verksamheten för att täcka framtida pensionsförpliktelser.

Koncernens nettoförpliktelse är det belopp som presenteras i balansräkningen som pensionsförpliktelse.

Nettoförpliktelserna beräknas separat för respektive förmånsbestämd pensionsplan. Nettoförpliktelserna är summan av framtida pensionsförmåner som anställda tjänat in under innevarande och tidigare perioder (d.v.s. pensionsbetalningsförpliktelser för den andel av den anställdas beräknade slutlön som tjänats in per balansdagen) diskonterat till nuvärde (förmånsbestämd förpliktelse), med avdrag för verkligt värde på tillgångar som hålls separerade från koncernen i en särskild fond.

Koncernen använder kvalificerade aktuarier för att varje år beräkna den förmånsbestämda förpliktelserna med hjälp av PUC-metoden (Projected Unit Credit).

Balansräkningsbeloppet av nettoförpliktelserna påverkas av omvärderingar, som utgör effekten

av förändringar i antaganden som använts för att beräkna den framtida förpliktelserna (aktuariella vinster och förluster) och den avkastning som genereras via planens tillgångar (exklusive ränta). Omvärderingar redovisas i övrigt totalresultat

Räntekostnader för perioden beräknas med hjälp av den diskonteringsränta som används för att värdera den förmånsbestämda förpliktelserna i början av rapporteringsperioden till det dåvarande bokförda värdet av nettoförpliktelserna, med hänsyn till förändringar som uppkommer till följd av in- och utbetalningar. Nettoräntekostnaden och andra kostnader i samband med förmånsbestämda pensionsplaner redovisas i resultaträkningen.

Avsättningen omfattar förmånsbestämda pensionsplaner främst i Storbritannien och Sverige.



### Osäkerheter och bedömningar

Kostnader i samband med förmånsbestämda pensionsplaner och bokförda värden bedöms utifrån ett antal antaganden, däribland diskonteringsränta, inflationstakt, lönetillväxt och livslängd. En liten skillnad i verkligt utfall jämfört med antaganden och ändringar i antaganden kan få en väsentlig effekt på nettoförpliktelsernas bokförda värde.

#### Not 5.7.a Pensionsförpliktelser redovisade i balansräkningen

(miljoner EUR)	SVERIGE	STOR-BRITANNIEN	ÖVRIGA	SUMMA
<b>2015</b>				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	194	1 364	39	1 597
Verkligt värde för planernas tillgångar	-11	-1 287	-18	-1 316
<b>Underskott av fonderade planer</b>	<b>183</b>	<b>77</b>	<b>21</b>	<b>281</b>
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	-	13	13
<b>Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen</b>	<b>183</b>	<b>77</b>	<b>34</b>	<b>294</b>
Specifikation av totala förpliktelser:				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	194	1 364	39	1 597
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	-	13	13
<b>Summa förpliktelser</b>	<b>194</b>	<b>1 364</b>	<b>52</b>	<b>1 610</b>
<b>2014</b>				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	214	1 315	19	1 548
Verkligt värde för planernas tillgångar	-11	-1 172	-4	-1 187
<b>Underskott av fonderade planer</b>	<b>203</b>	<b>143</b>	<b>15</b>	<b>361</b>
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	-	15	15
<b>Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen</b>	<b>203</b>	<b>143</b>	<b>30</b>	<b>376</b>
Specifikation av totala förpliktelser:				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	214	1 315	19	1 548
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	-	15	15
<b>Summa förpliktelser</b>	<b>214</b>	<b>1 315</b>	<b>34</b>	<b>1 563</b>

**Not 5.7.b Utveckling för förmånsbestämda pensionsförpliktelser**  
(miljoner EUR)

	2015	2014
Nuvärdet av förpliktelser den 1 januari	1 563	1 324
Omklassificering	15	-
Tillskott från fusioner och förvärv	-	7
Intjäning innevarande period	3	6
Räntekostnader	55	59
Aktuariella (vinster)/förluster från förändringar i finansiella antaganden (övrigt totalresultat)	-51	168
Aktuariella (vinster)/förluster från förändringar i demografiska antaganden (övrigt totalresultat)	-	-
Betalda förmåner	-65	-57
Nedskärningar och avräkningar	-	-6
Valutakursjusteringar	90	62
<b>Nuvärdet av pensionsförpliktelser den 31 december</b>	<b>1 610</b>	<b>1 563</b>

**Not 5.7.c Utveckling av verkligt värde för planernas tillgångar**  
(miljoner EUR)

	2015	2014
Verkligt värde för planernas tillgångar den 1 januari	1 187	976
Omklassificering	16	-
Tillskott från fusioner och förvärv	-	7
Beräknad ränta	46	46
Avkastning exkl. beräknad ränta (övrigt totalresultat)	-17	103
Arbetsgivarbidrag	70	40
Betalda förmåner	-57	-47
Administrationskostnader	-2	-2
Valutakursjusteringar	73	64
<b>Verkligt värde för planernas tillgångar den 31 december</b>	<b>1 316</b>	<b>1 187</b>

Koncernen förväntas bidra med 36 miljoner EUR till planernas tillgångar 2016, 84 miljoner EUR 2017-2020 och 192 miljoner EUR från 2021 till utgången av förpliktelsen baserad på icke-diskonterade kassaflöden

Faktisk avkastning på planernas tillgångar:

Beräknad ränta	46	46
Avkastning exkl. beräknad ränta	-17	103
<b>Faktisk avkastning</b>	<b>29</b>	<b>149</b>

**Not 5.7.d Förmånsbestämda pensionsförpliktelser känslighet för nyckelantaganden**  
(miljoner EUR)

<b>Effekter på förmånsbestämda pensionsförpliktelser per den 31 december 2014</b>	+	-
Diskonteringsränta +/- 10 punkter	-27	26
Löneökningar +/- 10 punkter	15	-15
Förväntad livslängd +/- 1 år	47	-47

**Not 5.7.e Tillgångar investerade i pensionsfonder**  
(miljoner EUR)

	%	2015	%	2014
Aktier	35%	464	15%	182
Obligationer	26%	346	16%	187
Fastigheter	11%	140	8%	95
Övriga tillgångar	28%	366	61%	723
<b>Summa tillgångar</b>	<b>100%</b>	<b>1 316</b>	<b>100%</b>	<b>1 187</b>



**Not 5.7.f Redovisat i årets resultaträkning**

(miljoner EUR)	2015	2014
Intjäning innevarande period	3	6
Intjäning tidigare perioder	-	-
Administrationskostnader	2	2
Nedskärningar och avräkningar	-	-6
<b>Redovisat som personalkostnader</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
Räntekostnader avseende förpliktelser	55	59
Förväntad avkastning på planens tillgångar:	-46	-46
<b>Redovisat som finansiell (vinst)/förlust</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
<b>Summa redovisat i resultaträkningen</b>	<b>14</b>	<b>15</b>

**Not 5.7.g Redovisat i övrigt totalresultat**

(miljoner EUR)	2015	2014
Akkumulerade aktuariella vinster/(förluster) den 1 januari	-189	-124
Aktuariella vinster/(förluster) under året	34	-65
<b>Akkumulerade aktuariella vinster/(förluster) den 31 december</b>	<b>-155</b>	<b>-189</b>

**Not 5.7.h Antaganden för de aktuariella beräkningarna på balansdagen är:**

	2015	2014
Diskonteringsränta, Sverige	3,4%	2,6%
Diskonteringsränta, Storbritannien	3,8%	3,6%
Förväntade löneökningar, Sverige	2,4%	2,4%
Förväntade löneökningar, Storbritannien	4,3%	4,3%

**Bokslutskommentar**

Avsättningen består främst av förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien och Sverige. De förmånsbestämda pensionsplanerna ger pensionsutbetalningar till medarbetare som omfattas av planen, utifrån anställningstid och slutlön. Nettopensionsförpliktelserna har beräknats till 294 miljoner EUR, en minskning med 82 miljoner EUR jämfört med förra året. Det aktuella värdet för förmånsbestämda pensionsplaner minskade, i Storbritannien främst på grund av koncernens utbetalningar enligt dessa planer och i Sverige på grund av en ökning av diskonteringsräntan för planen.

**Pensionsplaner i Sverige**

Förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige kräver för närvarande inte att koncernen gör några inbetalningar. Den bokförda nettoförpliktelsen uppgick till 183 miljoner EUR, en minskning med 20 miljoner EUR jämfört med förra året. Minskningen beror främst på aktuariella vinster på 27 miljoner EUR till följd av en ökning av diskonteringsräntan, delvis uppvägt av en valutakursjustering på 7 miljoner EUR.

Pensionsplanerna är avgiftsbestämda planer, som garanterar en förmånsbaserad pension efter pensionering i förhållande till slutlönen. Inbetalningarna görs av koncernen. Planerna erbjuder inte någon sjukförsäkring. Planernas tillgångar är legalt strukturerade som en fond. Koncernen kontrollerar fondernas verksamhet och investeringar däri. Investeringarna i tillgångar baseras på den investeringsstrategi som definierats av fondens styrelse.

Pensionsplanerna innehåller ingen riskdelning mellan koncernen och dem som omfattas av planen.

**Pensionsplaner i Storbritannien**

De förmånsbestämda pensionsplanerna i Storbritannien administreras av oberoende pensionsfonder, som investerar de inbetalda beloppen för att täcka pensionsförpliktelserna. Samtliga program är stängda.

Den bokförda nettoförpliktelsen uppgick till 77 miljoner EUR, en minskning med 66 miljoner EUR jämfört med förra året. Värdet på förpliktelsen uppgick till 1 364 miljoner EUR, en ökning med 49 miljoner EUR jämfört med föregående år. Minskningen av nettoförpliktelsen beror framför

allt på koncernens betalningar till dessa planer med 70 miljoner EUR, aktuariella vinster med 11 miljoner EUR och en negativ valutakursjustering med 8 miljoner EUR.

Pensionsplanerna är förmånsbaserade och beroende av slutlönen. Planerna är stängda både vad avser nya deltagare och framtida avsättning. Arbetsgivarens ersättning bestäms med stöd från oberoende kvalificerade aktuarier baserat på värderingar vart tredje år. Planerna erbjuder inte någon sjukförsäkring.

Planerna är legalt strukturerade i flera branschfördelade oberoende pensionsfonder. Koncernen har begränsad kontroll över fondernas verksamhet och deras investeringar. Planernas förvaltare bestämmer investeringsstrategi och har fastställt en policy för att i möjligaste mån matcha planernas tillgångar mot dess skulder. Förvaltarna utser en oberoende extern rådgivare för planerna som är ansvarig för rådgivning beträffande investeringsstrategi och investering av tillgångarna.

Pensionsplanerna innehåller ingen riskdelning mellan koncernen och dem som omfattas av planen.

# Not 6 Övrigt



Det här avsnittet omfattar ett antal upplysningar som krävs enligt lag. Koncernens skatteposition, både aktuell och uppskjuten, bedöms enligt nationella lagar och regler för de enheter som ingår i koncernen.

---

## INNEHÅLL

**114** Not 6.1 Skatt

---

**115** Not 6.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet

---

**116** Not 6.3 Ledningens arvoden och transaktioner

---

**116** Not 6.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser

---

**117** Not 6.5 Händelser efter balansdagen

---

**117** Not 6.6 Allmänna redovisningsprinciper

---

**118** Not 6.7 Koncernöversikt

---

**NOT 6.1 SKATT****Redovisningsprinciper****Skatt i resultaträkningen**

Den skattepliktiga inkomsten beräknas enligt de för koncernföretagen gällande nationella reglerna. Skatten beräknas mot bakgrund av antingen kooperationsbeskattning eller företagsbeskattning.

Årets skatt består av årets aktuella skatt samt förändring av uppskjuten skatt. Skatt redovisas i resultaträkningen, förutom när det gäller förvärv eller poster (intäkter och kostnader) som redovisas direkt i eget kapital eller i övrigt totalresultat.

**Aktuell skatt**

Aktuell skatt beräknas mot bakgrund av antingen kooperationsbeskattning eller företagsbeskattning. Kooperationsbeskattning baseras på kapital, medan företagsbeskattning baseras på årets resultat. Aktuella skatteskulder och -fordringar redovisas i balansräkningen beräknade som skatt på årets skattepliktiga resultat justerat med eventuell skatt avseende tidigare års skattepliktiga resultat samt med betalda a contoskatter. Beloppet beräknas med den skattesats som är lagstadgad eller blir lagstadgad på balansdagen.

**Uppskjuten skatt**

Uppskjuten skatt och årets justering av denna redovisas enligt balansräkningsmetoden som skattegrunden för alla temporära skillnader mellan bokfört värde och skattegrunden för tillgångar och skulder.

Uppskjuten skatt redovisas inte på tillfälliga skillnader i goodwill, som inte är avdragsgilla för skattesyften eller som uppkommer på förvävsdatum på poster som inte påverkar årets resultat eller den beskattningsbara inkomsten, med undantag från sådana som uppkommer från förvärv.

Uppskjutna skattefordringar, inklusive skatt på skattemässiga underskott som får utnyttjas vid ett senare tillfälle, redovisas under övriga långfristiga fordringar med det värde som de förväntas bli utnyttjade, antingen vid kvittning mot skatt på framtida vinster eller vid kvittning mot uppskjutna skatteskulder i företag inom samma juridiska skatteenhet och jurisdiktion.

Uppskjuten skatt beräknas enligt skatteregler och skattesatser i respektive land, och med den lagstiftning som kommer att gälla på balansdagen,

när den uppskjutna skatten förväntas bli utnyttjad. Förändring av uppskjutna skattefordringar och -skulder som följd av ändringar i skattesatser redovisas i årets totalresultat.

**Osäkerheter och bedömningar****Uppskjuten skatt**

Uppskjuten skatt avspeglar bedömningar av den faktiska framtida skatt, som ska betalas avseende poster i redovisningen, med hänsyn tagen till tidpunkt och sannolikhet. Dessutom avspeglar dessa bedömningar förväntningar på framtida skattepliktiga inkomster och koncernens skatteplanering. Faktisk framtida skatt kan avvika från dessa bedömningar som följd av förändrade förväntningar på de framtida skatteinkomsterna, framtida lagförändringar för inkomstskatt eller utfallet av skattenyndigheternas slutliga genomgång av koncernens skattedeklaration. Redovisningen av uppskjuten skatt är också beroende av en uppskattning av det framtida nyttjandet av tillgången.

**Not 6.1.a Skatt i resultaträkningen**

(miljoner EUR)

	2015	2014
Kooperationsskatt	-8	-5
Aktuell skatt	-11	-4
Uppskjuten skatt	-14	-12
Förändring av uppskjuten skatt till följd av ändrad skattesats	-2	-
Justering avseende tidigare år, aktuell skatt	-6	3
Justering avseende tidigare år, uppskjuten skatt	-1	-
<b>Summa skatt i resultaträkningen</b>	<b>-42</b>	<b>-18</b>

**Not 6.1.b Beräkning av effektiv skattesats**

(miljoner EUR)

	2015	2014
Lagstadgad bolagsskattesats i Danmark	23,5%	24,5%
Avvikelse i utländska dotterbolags skattesats jämfört med den danska skattesatsen (netto)	-2,9%	-0,3%
Justering för kooperativ skatt	-23,3%	-22,6%
Icke skattepliktiga intäkter med avdrag för ej avdragsgilla kostnader (netto)	3,5%	-2,1%
Förändring av skattesats	0,5%	-
Justering avseende tidigare år	2,1%	-0,2%
Övriga justeringar	9,0%	6,2%
<b>Effektiv skattesats</b>	<b>12,4%</b>	<b>5,5%</b>

**Not 6.1.c Uppskjuten skatt**  
(miljoner EUR)

	IMMATERIELLA TILLGÅNGAR	MATERIELLA TILLGÅNGAR	FINANSIELLA TILLGÅNGAR	KORTFRISTIGA TILLGÅNGAR	AVSÄTTNINGAR	ÖVRIGA SKULDER	UPPSKJUTNA UNDERSKOTT- AVDRAG	ÖVRIGT	SUMMA
<b>2015</b>									
Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 1 januari	-	-10	11	-	40	2	13	-30	26
Intäkt/(kostnad) i resultaträkningen	-	6	2	-	-20	-1	-2	-	-15
Intäkt/(kostnad) i övrigt totalresultat	-	-	-	-1	-13	-	-	-	-14
Förändring av skattesats	-	-3	-	-	2	-	-1	-	-2
Valutakursjusteringar	-	-	-	-	4	-	-	-	4
Övriga justeringar	-1	8	-11	-2	13	4	-	-11	-
<b>Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 31 december</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>-3</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>-41</b>	<b>-1</b>
Specificeras som:									
Uppskjuten skattefordran den 31 december	-	32	-	-	17	5	10	-	64
Uppskjuten skatteskuld den 31 december	-1	-31	2	-3	9	-	-	-41	-65
<b>2014</b>									
Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 1 januari	-2	2	7	-	45	-9	4	-26	21
Intäkt/(kostnad) i resultaträkningen	2	15	-3	1	-9	-19	6	-5	-12
Intäkt/(kostnad) i övrigt totalresultat	-	-	4	-	12	2	-	-	18
Förändring av skattesats	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valutakursjusteringar	-	1	-	-	-	1	-	1	3
Övriga justeringar	-	-28	3	-1	-8	27	3	-	-4
<b>Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 31 december</b>	<b>-</b>	<b>-10</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>-30</b>	<b>26</b>
Specificeras som:									
Uppskjuten skattefordran den 31 december	-	18	7	2	62	4	4	-25	72
Uppskjuten skatteskuld den 31 december	-	-28	4	-2	-22	-2	9	-5	-46

**Bokslutskommentar****Skatt i resultaträkningen**

Kostnaden för skatter har ökat med 24 miljoner EUR, främst på grund av ökad företagsbeskattning i Danmark, minskade skattemässiga underskott jämfört med föregående år och en minskning av uppskjutna skattefordringar på grund av lägre skattesatser.

**Uppskjuten skatt**

Uppskjuten skatt har ändrats från netto uppskjuten skattefordran under 2014 på 26 miljoner EUR till en netto uppskjuten skatteskuld på 1 miljon EUR för 2015.

Uppskjutna skattefordringar beror primärt på temporära skillnader i materiella anläggningstillgångar och i pensionsförpliktelser. Uppskjutna skatteskulder beror huvudsakligen på avsättningar och temporära skillnader i materiella anläggningstillgångar.

Förändringen från 2014 till 2015 kan primärt förklaras med förändringar i skattesatserna och temporära skillnader som beror på skillnader i bokföringsmässig och skattemässig redovisning för materiella anläggningstillgångar.

En uppskjuten skattefordran på 110 miljoner EUR har inte redovisats, eftersom koncernen inte förväntar sig att kunna använda den inom en begränsad tid. Ökningen från 55 miljoner EUR under 2014 beror huvudsakligen på ej redovisade skattemässiga underskott för verksamheter i Tyskland och Storbritannien.

**NOT 6.2 ARVODE TILL REVISORER SOM VALTS AV REPRESENTANTSKAPET**

(miljoner EUR)

	2015	2014
Lagstadgad revision	-1,2	-0,6
Andra intyg	-	-
Skattemässigt stöd	-1,1	-0,2
Övriga ersättningar	-1,6	-0,1
<b>Summa arvode till revisorer</b>	<b>-3,9</b>	<b>-0,9</b>

**Bokslutskommentar**

Under 2014 anslöt sig KPMG i Danmark till nätverket EY, och koncernen beslöt därefter under 2015 att utse EY till revisor i alla väsentliga verksamheter. Ovanstående kostnader för revisorer är därför hänförliga till EY. För 2014 uppgick ersättningarna till KPMG-nätverket till 1,2 miljoner EUR. Övriga ersättningar inkluderar avgifter för tjänster i samband med due diligence i fusioner och företagsförvärv.



**NOT 6.3 LEDNINGENS ARVODEN OCH TRANSAKTIONER**

Arvoden till direktionen föreslås av ordförandeskapet och godkänns av styrelsen. Arvoden till styrelsen godkänns av representantskapet. Arvodena förhandlas årsvis. Styrelsen och direktionen har ett

väsentligt inflytande. Styrelseledamöter får betalt för mjölkleveranser till Arla Foods amba på samma villkor som andra ägare i företaget.

**Not 6.3.a Arvoden till ledningen**

(miljoner EUR)

	2015	2014
<b>Styrelsen</b>		
Löner och arvoden m.m.	-1,4	-1,4
<b>Summa</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,4</b>
<b>Direktionen</b>		
Löner och arvoden m.m.	-2,2	-1,9
Pensioner	-0,3	-0,2
Rörlig lön och incitamentsprogram	-0,8	-0,4
<b>Summa</b>	<b>-3,3</b>	<b>-2,5</b>

**Not 6.3.b Transaktioner med styrelsen**

(miljoner EUR)

	2015	2014
Köp av varor	10,7	13,4
Efterlikvid för föregående år	0,3	0,4
<b>Summa</b>	<b>11,0</b>	<b>13,8</b>
Leverantörsskulder	0,6	1,0
Ägarkonton	2,1	2,1
<b>Summa</b>	<b>2,7</b>	<b>3,1</b>

**NOT 6.4 KONTRAKTUELLA SKYLDIGHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER****Osäkerheter och bedömningar**

Koncernen har ingått ett antal leasingavtal. Ledningen bedömer innehållet i avtalen i syfte att klassificera leasingavtalen som antingen finansiell

eller operationell leasing. Koncernen har huvudsakligen ingått leasingavtal för standardiserade tillgångar med kort löptid i förhållande till tillgångarnas livslängd och därför klassificeras leasingavtalen som operationell leasing.

**Not 6.4.a Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser**

(miljoner EUR)

	2015	2014
<b>Säkerheter och garantiåtaganden</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
0–1 år	24	22
1–5 år	48	49
Över 5 år	37	44
<b>Operationella hyresförpliktelser</b>	<b>109</b>	<b>115</b>
0–1 år	40	37
1–5 år	71	59
Över 5 år	6	4
<b>Operationella leasingavtal</b>	<b>117</b>	<b>100</b>
Förpliktelser rörande avtal om köp av immateriella tillgångar	6	-
Förpliktelser rörande avtal om köp av materiella tillgångar	139	168
<b>Summa förpliktelser rörande avtal om köp av tillgångar</b>	<b>145</b>	<b>168</b>



### Bokslutskommentar

Koncernen är part i ett fåtal rättsprocesser, tvister och andra krav. Ledningen tror att utfallet av dessa rättsprocesser inte kommer att få någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella ställning utöver det som redovisas i balansräkningen och/eller i årsrapporten.

Som säkerhet för en hypoteksskuld i enlighet med danska lagen om hypotekslån med ett nominellt

värde av 720 miljoner EUR, jämfört med 845 miljoner EUR den 31 december 2014, har koncernen lämnat pant i fastigheter.

#### Eventualtillgångar

Valio har bötfällts i marknadsdomstolen för brott mot konkurrenslagstiftningen, men har överklagat till högre instans. Arla har också lämnat in en skadeståndstalan mot Valio med ett krav på 50 miljoner EUR med anledning av Valios underprissättning.

## NOT 6.5 HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

I februari 2016 meddelade Arla att man kommer att genomföra väsentliga förändringar i organisationen. Förändringarna börjar med en ny koncernledning som baseras på funktionsområden och kommersiella marknader. Den nya koncernledningen består av sju personer, vilket är en minskning från tidigare nio

personer. Som följd av förändringarna kommer Arla att minska organisationen med 500 tjänster över de olika marknaderna.

Inga andra händelser med en väsentlig påverkan på verksamheten har inträffat efter balansdagen

## NOT 6.6 ALLMÄNNA REDOVISNINGSPRINCIPER

### Koncernredovisning

Koncernredovisningen i denna årsredovisning har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards, som godkänts av EU, och i enlighet med de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven) för stora företag i klass C. Koncernredovisningen godkändes för publicering av styrelsen den 16 februari 2016 och presenterades för representantskapet för godkännande den 24 februari 2016.

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods a/b (moderbolaget) och de dotterbolag i vilka moderbolaget direkt eller indirekt äger mer än 50 procent av rösträtten eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. Gemensamt styrda företag, via ett kontraktarrangemang, räknas som joint ventures. Företag, i vilka koncernen har ett betydande, men inte bestämmande inflytande, betraktas som intresseföretag. Ett betydande inflytande innebär i allmänhet att man direkt eller indirekt äger eller kontrollerar mer än 20 procent, men högst 50 procent, av rösterna. Orealiserade vinster (t.ex. vinst som uppstår vid försäljning till joint ventures eller intresseföretag, då kunden betalar med medel som delvis ägs av koncernen) från transaktioner med joint ventures eller intresseföretag elimineras mot investeringens bokförda värde i förhållande till koncernens intresse i företaget.

Orealiserade förluster elimineras på samma sätt under förutsättning att ingen värdenedgång ägt rum. Koncernredovisningen upprättas på basis av anskaffningskostnad, förutom vissa poster med en alternativ beräkningsgrund, vilka beskrivs i dessa redovisningsprinciper.

### Omräkning av transaktioner och monetära poster i utländsk valuta

För varje rapporterade företag i koncernen fastställs en funktionell valuta, som används i den primära ekonomiska miljön där det enskilda företaget är verksamt. Transaktioner i utländsk valuta omräknas vid första redovisning till transaktionsdagens kurs för den funktionella valutan. Penningtillgångar och -skulder i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan med hjälp av balansdagens valutakurs. Valutakursdifferenser redovisas i resultaträkningen under finansiella poster. Icke-monetära poster, t.ex. materiella tillgångar, som värderas baserat på anskaffningskostnad i utländsk valuta, omräknas till den funktionella valutan när de redovisas för första gången.

### Omräkning av utländsk verksamhet

Tillgångar och skulder i koncernföretag, däribland andelen av nettotillgångarna och goodwill i joint ventures och intresseföretag med annan funktionell valuta än EUR, omräknas till EUR med växelkursen vid årets slut. Omsättningen, kostnaderna och andelen av årets resultat omräknas till EUR med den månatliga genomsnittskursen om den inte skiljer sig väsentligt från kursen på transaktionsdagen. Valutakursdifferenser redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i reserv för valutakursjusteringar. Vid en delavyttring av intresseföretag och joint ventures överförs den relevanta proportionella andelen av den ackumulerade valutakursomräkningsreserven till årets resultat tillsammans med eventuella vinster eller förluster i samband med avyttringen. Återbetalning av utestående saldon som är en del av nettoinvesteringen betraktas inte som en delavyttring av dotterbolaget.

### Antagande av nya eller ändrade IFRS

Arla har implementerat alla nya standarder och tolkningar som antagits av EU från och med 2015. Arla har implementerat förändringarna av IAS 19 i förtid, liksom årliga förbättringar av IFRS 2011-2013, samtliga från och med det datum som IFRS godkändes av IASB. Ingen av dessa nyantagna standarder och tolkningar har haft eller förväntas ha en påverkan på Arlas koncernredovisning.

IASB har utfärdat ett antal nya eller ändrade och reviderade redovisningsstandarder och tolkningar som ännu inte trätt ikraft. Arla kommer att införliva de nya standarderna när de blir obligatoriska.

I januari 2016 utfärdade IASB den senaste versionen av IFRS 16 "Leasingavtal". Standarden, som gäller för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2019 eller senare, förändrar kraftigt hanteringen av leasingkontrakt som för närvarande hanteras som operationell leasing. Hittills har ingen djupare analys gjorts beträffande vilken påverkan den nya standarden kommer att få. Standarden förväntas delvis påverka koncernredovisningen, eftersom den kräver att en väsentlig del av koncernens operationella leasing ska redovisas i balansräkningen.

Andra nya eller förändrade redovisningsstandarder förväntas inte ha någon väsentlig påverkan på koncernens finansiella rapportering.

## NOT 6.7 KONCERNÖVERSIKT

FÖRETAG	LAND	VALUTA	KONCERN-ANDEL (%)
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Danmark</b>	<b>DKK</b>	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Korea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.*	Argentina	USD	50
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MZN	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Storbritannien	GBP	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.	USA	USD	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	Storbritannien	GBP	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. Storbritannien	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Storbritannien	GBP	100
MV Ingredients Ltd.*	Storbritannien	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Nederländerna	EUR	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
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	EUR	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla DP A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Danmark	DKK	100
Fidan A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup International B.V.	Nederländerna	EUR	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	EUR	99
Mölkerei Walhorn GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Ingredients GmbH	Tyskland	EUR	100

FÖRETAG	LAND	VALUTA	KONCERN-ANDEL (%)
Arla Tagatose Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Biolac GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Biolac Verwaltungs GmbH*	Tyskland	EUR	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ WLL**	Bahrain	BHD	25
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. BHD	Malaysia	MYR	100
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100
Boxholm Mejeri AB	Sverige	SEK	100
Arla Oy Ab	Finland	EUR	100
Ranuan Mejeri Oy	Finland	EUR	99
Kiteen Mejeri Oy	Finland	EUR	99
Halkivahan Mejeri Oy	Finland	EUR	97
Massby Facility & Services Oy	Finland	EUR	60
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finland	EUR	39
Arla Foods UK Holding Ltd.	Storbritannien	GBP	14
Restaurangakademien Aktiebolag**	Sverige	SEK	50
Vardagspuls AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Artis LLC	Ryssland	RUB	80
L&L International AB	Sverige	SEK	100
Milko Sverige AB	Sverige	SEK	100
Videbæk Bioogas 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**	Hongkong	HKD	30
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla National Foods Products LLC	Förenade Arabemiraten	AED	40
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Artis LLC	Ryssland	RUB	20
Martin Sengele Produits Laitiers SAS	Frankrike	EUR	100
Team-Pack GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods France, S.a.r.l	Frankrike	EUR	100
Milch-Union Hocheifel, Luxemburg GmbH	Luxemburg	EUR	100
Milch-Union Hocheifel, Belgium AG	Belgien	EUR	100
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Viqor Alimentos S.A.**	Brasilien	BRL	8
Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankrike	EUR	100
Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grekland	EUR	100
Svensk Mjölök Ekonomisk förening**	Sverige	SEK	73
Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Sverige	SEK	23
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Côte d'Ivoire	Elfenbenskusten	XOF	51
Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods S.R.L.	Dominikanska republiken	DOP	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Dof Cheese Eksport K/S	Danmark	DKK	100
Dof Inc.	USA	USD	100
Marygold Trading K/S	Danmark	DKK	100
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprises (JV)	Nigeria	NGN	50

\* Joint ventures \*\* Intresseföretag \*\*\* Gemensam drift  
 Dessutom äger koncernen ett antal bolag utan väsentlig verksamhet.



# De oberoende revisorernas berättelse

## TILL ÄGARNÄ I ARLA FOODS AMBA

### Den oberoende revisorns berättelse om koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter

Vi har granskat koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter för Arla Foods Amba för perioden 1 januari - 31 december 2015 som omfattar resultaträkning, rapporten över totalresultat, balansräkning, rapporten över förändringar av eget kapital, kassaflödesanalys och noterna, inklusive en sammanfattning av väsentliga redovisningsprinciper för såväl koncernen som moderbolaget. Koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

### Ledningens ansvar för koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter

Ledningen är ansvarig för upprättandet av en koncernredovisning och finansiella rapporter för moderbolaget som ger en sann och rättvisande bild i enlighet med IFRS, som antagits av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen och för den internkontroll som ledningen bedömer som nödvändig för att möjliggöra upprättandet av en koncernredovisning och finansiella rapporter för moderbolaget som är fria från väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller fel.

### Revisorernas ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter på grundval av vår granskning. Vi har genomfört granskningen i enlighet med International Standards on Auditing (ISA) och de ytterligare upplysningskraven i den danska revisionslagen. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i koncernredovisningen eller moderbolagets finansiella rapporter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Vår revision har inte resulterat i någon reservation.

### Uttalande

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter ger en sann och rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2015 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari - 31 december 2015 i överensstämmelse med IFRS som godkänts av EU och ytterligare upplysningskrav i den danska årsredovisningslagen.

### Uttalande om förvaltningsberättelsen

Enligt den danska årsredovisningslagen har vi läst förvaltningsrapporten. Vi har inte utfört några ytterligare granskningsåtgärder utöver granskningen av koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter. Mot denna bakgrund är det vår uppfattning att informationen i förvaltningsberättelsen stämmer överens med koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter.

Aarhus, 16 februari 2016  
Ernst & Young  
Godkendt Revisionspartnerselskab  
CVR-nr: 30 70 02 28

Jesper Ridder Olsen  
Auktoriserad revisor

Morten Friis  
Auktoriserad revisor

# Styrelsens och direktionens rapport om **årsredovisningen**

I dag har styrelsen och direktionen diskuterat och godkänt Arla Foods ambas årsredovisning för räkenskapsåret 2015. Årsrapporten har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter ger en sann och rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2015 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2015.

Det är vår uppfattning att förvaltningsberättelsen ger en sann och rättvisande bild av utvecklingen av koncernens och moderbolagets finansiella ställning, aktiviteter och ekonomiska omständigheter, årets resultat och kassaflöde samt en beskrivning av de väsentligaste risker och osäkerhetsfaktorer som koncernen och moderbolaget står inför.

Årsredovisningen överlämnas för godkännande vid representantskapets möte.

Aarhus, 16 februari 2016

Peder Tuborgh  
Koncernchef

Povl Krogsgaard  
Vice koncernchef

Åke Hantoft  
Ordförande

Jan Toft Nørgaard  
Vice ordförande

Viggo Ø. Bloch

Palle Borgström

Jonas Carlgren

Manfred Graff

Heléne Gunnarson

Markus Hübers

Bjørn Jepsen

Thomas Johansen

Steen Nørgaard  
Madsen

Torben Myrup

Jonathan Ovens

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Ib Bjerglund Nielsen  
Medarbetar-  
representant

Harry Shaw  
Medarbetar-  
representant

Haakan Gillström  
Medarbetar-  
representant



---

## DEFINITIONER

<i>EBIT</i>	Resultat före räntor och skatt
<i>EBITDA</i>	Resultat före räntor, skatt och av- och nedskrivningar
<i>EBIT-marginal</i>	EBIT / omsättning
<i>Räntetäckningsgrad</i>	EBITDA / räntekostnad, netto
<i>Räntebärande nettoskuld inkl. pensioner</i>	Kortfristiga räntebärande skulder - värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar + långfristig skulder
<i>Nettorörelsekapital</i>	Varulager + kundfordringar - leverantörsskulder
<i>Skuldsättningsgrad</i>	Räntebärande nettoskulder, inklusive pensionsförpliktelser / EBITDA
<i>Soliditet</i>	Eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare / balansomslutning

---

## ORDLISTA

**Peer group index** Peer group index värderar Arla Foods ambas relativa utveckling jämfört med konkurrenterna utan att beakta konsolideringspolicy.

**Arlaintjäning och a contopriset** Arlaintjäningen för Arla Foods ambas definieras som a contopriset plus nettovinsten dividerat med den totala volymen ägarmjolk. A contopriset är den kontantbetalning som bönderna får för mjölk som de har levererat under avräkningsperioden.

**Organisk omsättningsökning** Siffrorna för organisk omsättningsökning justeras efter fusioner, förvärv och avyttringar av verksamheter och valutaeffekter.

**Volymdriven omsättningsökning** Volymdriven omsättningsökning definieras som omsättning som är kopplad till ökningen av volymerna med priserna konstanta.

**Kapacitetskostnader** Kapacitetskostnader omfattar kostnader såsom personal, underhåll, energi, städning, försäkringar, IT, resor och konsulter.

**Skalbarhet** Skalbarhet definieras som förhållandet mellan volymdriven omsättningsökning och tillväxten i de totala kapacitetskostnaderna justerat för särskilda poster.

**Tradingandel** Tradingandel är ett mått på den totala mängden mjölk som konsumeras som handelsvara jämfört med den totala mjölkkonsumtionen i Arla Foods ambas. En handelsvara är en produkt som säljs med litet eller inget mervärde. Det kan röra sig om försäljning till andra företag, bulkförsäljning av ost, smör och mjölkpulver.

**Varumärkesandel** Varumärkesandel definieras som omsättningsandelen för strategiska varumärkesprodukter jämfört med den totala omsättningen.









**Arla Foods amba**

Sønderhøj 14  
DK-8260 Viby J.  
Danmark  
CVR no.: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00  
E-mail [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)

**Arla Foods AB**

Arla Foods AB  
SE-105 46 Stockholm  
Lindhagensgatan 126  
Sverige

Telefon +46 8 789 50 00  
E-mail [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.se](http://www.arla.se)