

2017

Driver innovation inom mejeri





Innehåll

Människor över hela världen fokuserar på att få ut så mycket som möjligt av livet, och därför har en hälsosam livsstil blivit det nya normalläget. Den näring vi ger oss själva och våra familjer börjar med det som finns i vårt kylskåp.

Vi skapar innovativa produkter som konsumenterna tycker om och hjälper dem att leva ett balanserat och hälsosamt liv. Vi tänjer på gränserna för vetenskap och teknik för att bygga en ljus framtid för mejeriprodukter, och för naturlig mat för alla.

Projektleddning: Corporate external reporting, Arla. Text, design och produktion: We Love People.

Översättning: TextMinded. Foto: Jens Bangsbo, Hans-Henrik Hoeg och Arla. Koncernredovisningen publiceras på danska, svenska, tyska, franska och engelska. Endast den engelska texten är juridiskt bindande eftersom den utgör originalet. Översättningen är gjord endast av praktiska skäl.

Moderbolagets finansiella rapporter

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

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

- 04 2017 i korthet
- 06 Styrelsens ordförande
- 08 Koncernchefen
- 10 Viktiga händelser
- 12 Finansiell översikt
- 13 Affärsprioriteringar 2017

Vår strategi

- 16 Good Growth 2020
- 18 Trender i vår omvärld
- 20 Reagera på förändring
- 22 Affärsprioriteringar 2018

Våra varumärken och affärssegment

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

Vårt kooperativ

- 38 Vår affärsmodell
- 40 Kvalitetsprogrammet Arlagården®
- 42 Uppförandekod
- 43 Regelefterlevnad
- 44 Företagsansvar
- 46 Riskhantering
- 48 Våra risker och möjligheter
- 50 Förberedelser inför Brexit
- 51 Våra skatter

Vår styrning

- 54 Ramverk för styrning
- 56 Koncernledning (EMT)
- 58 Styrelsen
- 60 Arvoden till ledningen
- 61 Mångfald och inkludering

Bokslutskommentar

- 64 Marknadsöversikt
- 66 Bokslutskommentar
- 72 Finansiella utsikter

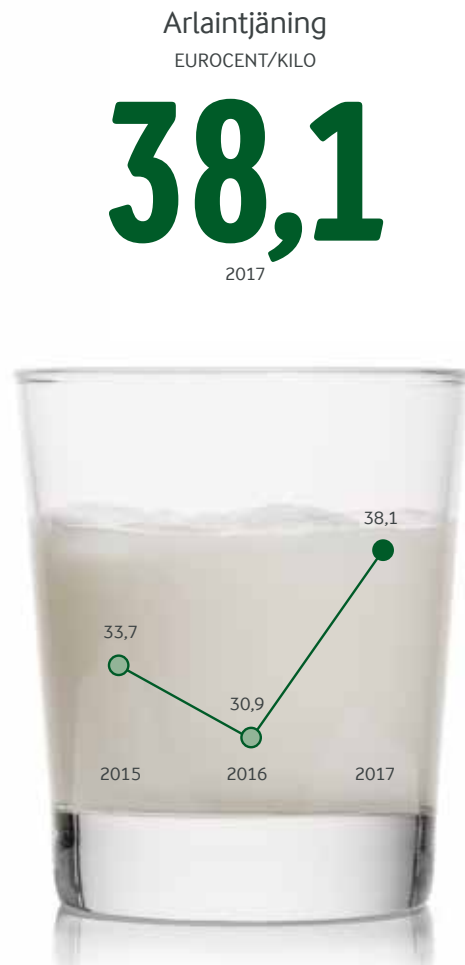
KONCERNREDOVISNING

- 74 Primära finansiella rapporter
- 84 Styrelsens och direktionens rapport om årsredovisningen
- 85 Noter

Påskrift

- 132 De oberoende revisorernas berättelse
- 134 Ordlista
- 135 Företagskalender

2017 i korthet



Alla målen grundar sig på helårsresultat.

- Målet har uppnåtts.
- Målet har uppnåtts i väsentliga delar.
- Målet har inte uppnåtts.

* Internationals andel baseras på omsättningen inom dagligvaruhandeln och Foodservice, exkl. omsättning från tredjepartstillverkning, Arla Foods Ingredients och handelsaktiviteter.
 ** Baserat på resultat som fördelats till ägare i Arla Foods amba.

Omsättning

10,3

MILJARDER EUR



● Mål för 2017 10–10,5 miljarder EUR

Resultatandel**

2,8 %

AV OMSÄTTNINGEN



● Mål för 2017 2,8–3,2%

Volymdriven omsättningsökning
från strategiska varumärken**3,0 %**

● Mål 2017 1–3 %

Varumärkesandel

44,6 %

● Mål 2020 >45 %

Internationals andel*

20,2 %

● Mål 2020 >20 %

Omräkningskostnader

103,9

● Mål 2017 <100

Skuldsättningsgrad

2,6

● Mål 2017 2,8–3,4

BREV FRÅN STYRELSENS ORDFÖRANDE

Ett viktigt år på väg framåt

2017 var ett bra år för både Arlas mjölkbönder och mejerimarknaden, tack vare att mjölkpriset äntligen steg efter den tuffa tid bönderna fick uppleva förra året. Vår verksamhet fortsätter att fokusera på att tillföra värde till våra varumärken och produkter och bemöta en föränderlig marknad.

Mjölkkpriserna förbättrades under hela 2017 och Arla lyckades avsluta året med det högsta mjölkpriset på tre år. Fettpriserna översteg proteinpriserna för första gången, och smörpriserna steg över alla förväntningar. Det visar hur marknadens efterfrågan har förändrats. Även om priserna på smör sjönk något i slutet av året ligger de fortfarande på en historiskt hög nivå. Mjölkvolymer inom Arla var i stort sett oförändrade under året, med lägre nivåer under första halvåret vilket utjämnades av ökning under andra halvåret, till följd av att ägarna reagerade på det stigande mjölkpriset.

Priserna på världsmarknaden har börjat sjunka nu när vi gått in i 2018. Det innebär att Arla kommer att behöva fortsätta sina satsningar på att höja värdet på sina produkter i syfte att säkra högsta möjliga avkastning till ägarna via mjölkpriset. Men även om prisminskningarna fortsätter under de kommande månaderna kan vi räkna med fortsatt rimliga nivåer.

En konsumentdriven marknad

Det är mycket viktigt att vi förstår att vår marknad är konsumentdriven, med höga krav på transparens, och både konsumenter och kunder har blivit allt mer intresserade av mejeriprodukternas ursprung. De vill veta hur vi tar hand om våra kor, vilket foder vi ger dem och hur vi driver våra gårdar, bland annat ur ett miljöperspektiv.

På en sådan marknad är det en stor styrka att vara ett bondeägt kooperativ, men bara om vi verkligen lyckas förena konsumenterna, kunderna, ägarna och kooperativet.

Värdet av vår höga standard

Detta är skälet till att Arlagården® Plus lanserades 2017 som ett viktigt verktyg för att säkra vår fortsatta tillväxt. Detta dokumentationsscenter ger data som gör att vi kan erbjuda

faktabaserade insikter om våra gårdars höga standard. Vi avslutade den första omgången datainsamling i december 2017, och deltagandet bland våra ägare i alla ägarländer var lovande. 75 procent av alla ägare som levererade mjölk i november och december 2017 deltog i programmet, vilket ger dem ytterligare 1 eurocent per kilo mjölk. Det är ett resultat vi kan vara stolta över eftersom det visar att våra ägare förstår marknadens signaler och möter efterfrågan från kunder och konsumenter. Vi har höga förväntningar inför 2018 när Arlagården® Plus kommer att fortsätta att växa och bli ett viktigt instrument för att säkerställa Arlas position som ett unikt och branschledande kooperativ, vilket kommer att öka värdet av våra varumärken och produkter ännu mer.

Ett kooperativ i utveckling

Under hela 2017 har vi sett vår ägarstrategi utvecklas. Representantskapet antog en ny styrningsstruktur, valbarhets- och valförfaranden, samt en årlig mötescykel. De första valen i vår nya styrningsstruktur genomfördes också. Två rundor i Area Forum, bestående av de förtroendevalda representanterna i respektive område, ökade verksamheten på tvärs av landsgränser och mottogs mycket positivt av alla inblandade. Under det kommande året är vårt mål att utöka denna strategi ytterligare, genom att ändra kooperativets stadgar och erbjuda direkt medlemskap för alla ägare. Eftersom vi strävar efter jämställdhet över gränserna bör alla omfattas av samma stadgar. Direkt medlemskap för alla ägare kommer att ytterligare stärka vår demokrati i takt med att vi intensifierar våra ansträngningar att agera som ett globalt företag. Som en del av denna process tar våra förtroendevalda ägare ett allt större ansvar och kommer att fortsätta att utveckla utbildningsprogram som behövs för att ytterligare stärka sina roller framöver.

Öppen för framtiden

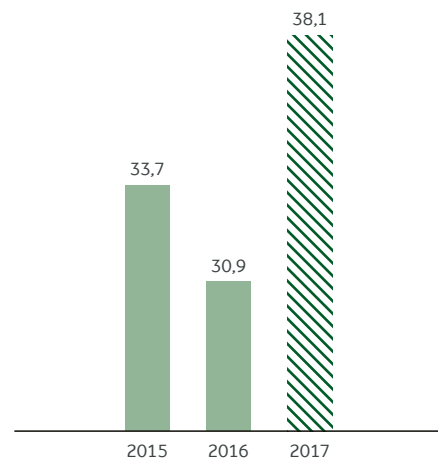
Med tanke på den betydande volatiliteten på marknaden under de senaste åren har det blivit allt svårare att förutsäga utvecklingen av såväl mjölkvolymen som marknaden. Vi förväntar oss att mjölkpriserna ska sjunka under första halvåret 2018. Arla är emellertid väl rustat för att agera, i linje med Good Growth 2020-strategin. Marknaden förändras och blir allt mer konsumentdriven, och vi måste hela tiden se till att våra produkter och varumärken är starka och konkurrenskraftiga. Vi gör det tillsammans, som ägarna i kooperativ har gjort i århundraden.

ÅKE HANTOFT

Styrelsens ordförande

Arlaintjäning
EUROCENT/KILO


38,1





ARLAS MISSION

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

A man with short, light brown hair, wearing a dark navy blue suit jacket over a light blue and white vertically striped button-down shirt, stands in front of a modern building with large glass windows. The background is slightly blurred, showing the building's structure and some greenery. The lighting is soft, suggesting an overcast day or shaded area.

ARLAS VISION

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

Stärker våra varumärken för att förändra verksamheten

2017 förbättrades vårt företag när vi stärkte våra varumärken och levererade prishöjningar på 1 miljard EUR, en prestation som inte hade varit möjlig utan en fokuserad insats och engagemang inom hela Arla. Vi står dock fortfarande inför en del utmaningar.

Det var ett turbulent år för den europeiska mejerimarknaden, som började med att det rådde en betydande brist på mjölkkråvara, vilket i sin tur var en reaktion på de låga marknadspriserna under 2016. Mjölkinvägningen låg kvar på en låg nivå och det ledde till en tidigare aldrig skådad prisuppgång på fett under andra kvartalet, vilket skapade en extremt volatil marknad.

För Arlas del innebar 2017 kraftiga ökning av marknadspriser och mjölkpriset till ägarna, även om volatiliteten fortsatte i mejeribranschen. För Arla var det ett år när vi fokuserade på att driva vår långsiktiga strategi, stark varumärkestillväxt och betydande investeringar i innovation. Ur företagets synvinkel uppfylldes inte alla mål, särskilt på grund av effekterna av Brexit på mjölkpriset jämfört med konkurrenterna, och ökad komplexitet i vår produktion för att möta kundernas krav på nya och mer differentierade mejeriprodukter. Denna metod godkändes dock av konsumenterna som belönade oss med större marknadsandelar för nästan alla våra stora varumärken och marknader.

Stärka våra varumärken

En ökad efterfrågan på mejeriprodukter med högre fetthalt drev upp fettpriserna till en historiskt hög nivå under 2017. Kombinerat med en ökad efterfrågan på ett brett utbud av mejeriprodukter såg vi under förra året ett ökat intresse för ekologiska och laktosfria mejeriprodukter. Vi höll fast vid vårt ursprung genom att producera naturliga produkter, och utvecklade nya innovationer uppmuntrade av vår strategi Good Growth 2020. På så sätt fortsätter vi att skicka en tydlig signal till våra konsumenter, kunder och affärspartners att vi håller fast vid att vi vill skapa framtiden inom mejeri genom att fokusera på våra starka varumärken och genom att våga förnya och anpassa oss efter förändringar.

Innovation och djärva initiativ

En annan viktig milstolpe var invigningen av vårt globala innovationscenter i Århus i Danmark, som sysselsätter 150 experter från hela världen. Det är för närvarande det centrala navet för innovation inom Arla. Där utvecklar vi inte bara nya produkter utan skapar även förpackningar och teknik för att underlätta transporten av mjölk och mejeriprodukter över olika kontinenter, samt utforskar nya försäljningskanaler.

E-handeln växer snabbt och vi ökade vårt fokus inom detta område under 2017 och kommer att fortsätta göra det 2018 i nära samarbete med några av de största aktörerna inom området.

En annan viktig framgångsfaktor är vår verksamhet inom ingredienser till livsmedelsindustrin, som visade betydande omsättnings- och resultatstillväxt inom sortimentet för specialprotein.

Vi tog några viktiga steg inom mjölk för framtiden i år och utökade vår världsledande position för mozzarella med höga marginaler i och med samarbetet med DMK i Tyskland och Mengniu i Kina, som kommer att leverera cirka 35 000 ton respektive 13 000 ton från och med 2019. Dessa initiativ banar vägen för vår framtid, och säkerställer viktiga marginalökningar för ägarnas mjölk i framtiden.

Utvecklingen på våra marknader

Vår internationella verksamhet fortsatte att utvecklas starkt under 2017, med imponerande tillväxt i Afrika söder om Sahara, Kina och Sydostasien. Europa fortsätter att leverera stabil försäljningstillväxt trots volymminskningarna och negativa valutaeffekter. Arla har en stark ställning när det gäller att skapa joint ventures och strategiska partnerskap över hela världen, och är ett verkligt globalt företag med verksamhet i 38 länder. Under 2017 är Nigeria ett bra

exempel, där produktinnovation, varumärkes- och detaljhandelskunskap, insikter om lokala konsumenter och verkställande av detta resulterade i att vi kunde nå tiotusentals butiker. Detta är en förebild för partnerskap inom Arla.

Förväntningar inför 2018

2018 kommer vi att fortsätta att stärka Arlas verksamhet ytterligare i linje med vår strategi Good Growth 2020, eftersom vi har definierat åtta essentiella prioriteringar som vi kommer att fokusera på under det kommande året. En av dessa är att ytterligare stärka vårt varumärke Arla®. En annan är att omvandla verksamheten med ett koncernövergripande fokus på att skapa värde och effektivitet, genom vårt nya program för förändring, Calcium. Calcium ger oss möjlighet att återinvestera i vår verksamhet, och skapa ett starkare företag som kan investera ännu mer i tillväxt.

Det råder ingen tvekan om att vi kommer att möta en ännu mer kunddriven marknad där hela värdekedjan medräknas och där det holistiska ansvaret kommer att bli viktigare för oss än någonsin. Som bondeägt mejeriföretag måste vi möta dessa krav genom att vara ännu öppnare och använda de hjälpmedel vi har i vårt kvalitetsprogram Arlagården® för att knyta konsumenterna och kunderna närmare Arla.

Vi har sett att marknadens mjölkpriser har börjat sjunka, men vi är väl positionerade för att kunna leverera under 2018. Vi har för avsikt att behålla vårt strategiska löfte om utveckling av varumärket, även om vi vet att prognosen för 2018 är ytterligare ett instabilt år. Vi lämnar 2017 som ett starkare företag, och finansiellt har vi aldrig haft mer utrymme att bedriva verksamheten och investera i framtiden.

PEDER TUBORGH
Koncernchef

Viktiga händelser

Genom att växa inom våra varumärken, satsningar på innovativa nya idéer och viktiga investeringar för framtiden förbättrade vi formen för vår verksamhet under 2017. Tack vare engagemang och fokus bidrog alla delar av vår verksamhet till nya produktlanseringar och spännande initiativ, samtidigt som vi fortsätter att förverkliga vår strategi Good Growth 2020.



Starbucks™ avslutar året på topp

Starbucks™ fortsatte sin tvåsiffriga tillväxttakt, tack vare en rad aktiviteter på alla marknader under 2017. Året avslutades på topp genom att särskilda julförpackningar släpptes och konsumenterna ombads att dela med sig av ett ögonblick av gemenskap på sociala medier. Delningarna nådde över 12 miljoner människor.



Cocio® kombinerar dagligvaruhandel och digital verksamhet

Cocio® skapade starkt engagemang bland sina unga milleniekonsumenter. En butikskampanj, Shake To Win, kombinerade dagligvaruhandeln med den digitala världen genom en mobil kampanjsida och framgångsrika engagemang via Facebook och YouTube. Kampanjen genomfördes på flera marknader, bland annat Norge, Grekland, Nederländerna och Danmark.



På gång i Ghana

Arla utökade sin affärsregion i Afrika söder om Sahara med ännu en marknad genom att etablera en ny försäljnings- och förpackningsanläggning i Ghana. Dotterbolaget började sälja Arla® varumärkesprodukter i Ghana från september 2017 som ett svar på den ökande efterfrågan på näringsrika mejeriprodukter.





Vi firar Världsmjölkdagen

Världsmjölkdagen har initierats av FN:s livsmedels- och jordbruksorganisation och genomfördes framgångsrikt i 81 länder den 1 juni 2017. Mjolk och mjölkprodukter firades med jordbrukare, kokkar, dietister, akademiker och andra som höjde sina glas för fördelarna med mjölk. Det började vid soluppgången i Nya Zeeland och slutade vid solnedgången i Hawaii.



Lansering av Arla® ekologisk mjölk i MENA

Arla® Organic Milk landade på hyllorna hos ledande återförsäljare runt om i Förenade Arabemiraten när Arlas ambition att vinna som ett innovativt mejerimärke i den här regionen tog fart. Lanseringen innebär en betydande möjlighet att dela med oss av våra ekologiska produkter till konsumenter som söker större tillgänglighet, medvetenhet och överkomliga priser för mer naturliga och ekologiska produkter.



Stor invigning av Arla Innovation Centre

Arlas nya, toppmoderna innovationscenter invigdes i maj 2017 och fortsätter att spela en avgörande roll när det gäller att uppnå vår strategi genom att skapa fler förädlade produkter för marknaden. Kokkar, forskare, konsumenter och kunder samarbetar i centret för att omdefiniera trender och tekniker som ska forma framtidens mejeri.



Stolta ägare

Vår bondeägda-kampanj ökar konsumenternas medvetenhet, skiljer oss från konkurrenterna och skapar högre konsumentförtroende för våra produkter. Hittills har vi integrerat märket på 90 procent av alla Arla® förpackningar, det vill säga på mer än 900 olika produkter.

Vi har skapat vår egen Lurpak® julgran

Årstider och dess högtider är betydelsefulla för Lurpak®. Vi ökade vår ambition under Ramadan och påsk och hade en betydande närvaro vid jul, med en framgångsrik mediakampanj på många marknader. Vi skapade också vår egen Lurpak® julgran i Storbritannien som placerades i stora shoppingcentrum och hos våra återförsäljare.

12

MILJONER EUR
Investering i uppgradering av Akafa-anläggningen.

Investera i högkvalitativ barnnutrition

Arla siktar på att bli ett av världens ledande mejeriföretag inom den snabbväxande kategorin barnnutrition och har investerat 12 miljoner EUR i en uppgradering av produktionsanläggningen Akafa i Danmark, som är väsentlig för en kategori där kvalitet är den viktiga skiljefaktorn.



Finansiell översikt

	2017	2016	2015	2014	2013
Nyckeltal (miljoner EUR)					
Arlaintjäning					
Eurocent/kilo ägarmjölk	38,1	30,9	33,7	41,7	41,0
Resultat					
Omsättning	10 338	9 567	10 262	10 614	9 870
EBITDA	738	839	754	681	737
EBIT	385	505	400	368	425
Finansiella poster, netto	-64	-107	-63	-30	-88
Årets resultat	299	356	295	320	300
Årets konsolidering					
Individuellt kapital	38	30	31	39	43
Kollektivt kapital	120	193	141	171	131
Efterlikvid	127	124	113	104	121
Balansräkning					
Summa tillgångar	6 422	6 382	6 736	6 613	6 187
Långfristiga tillgångar	3 551	3 714	3 903	3,774	3 427
Omsättningstillgångar	2 871	2 668	2 833	2 839	2 760
Eget kapital	2 369	2 192	2 148	1 874	1 708
Långfristiga skulder	1 554	1 742	2 084	2 137	2 189
Kortfristiga skulder	2 499	2 448	2 504	2 602	2 290
Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser	1 913	2 017	2 497	2 547	2 394
Nettorörelsekapital	970	831	999	928	906
Kassaflöde					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	386	806	669	511	342
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-286	-167	-402	-416	-470
Fritt kassaflöde	100	639	267	95	-128
Summa kassaflöde från finansieringsverksamheten	-155	-624	-274	-93	110
Investering i materiella tillgångar	-248	-263	-348	-429	-505
Förvärv av företag	-7	-	-29	15	-
Finansiella nyckeltal					
Resultatandel	2,8 %	3,6 %	2,8 %	3,0 %	3,0 %
EBIT-marginal	3,7 %	5,3 %	3,9 %	3,5 %	4,3 %
Skuldsättningsgrad	2,6	2,4	3,3	3,7	3,2
Räntetäckningsgrad	12,9	13,3	13,2	8,2	11,1
Soliditet	36 %	34 %	31 %	28 %	28 %
Invägning av mjölkråvara (miljoner kilo)					
Invägning från ägare i Danmark	4 827	4 728	4 705	4 550	4 508
Invägning från ägare i Storbritannien	3 203	3 210	3 320	3 088	1 254
Invägning från ägare i Sverige	1 855	1 909	1 995	2 035	2 016
Invägning från ägare i Tyskland	1 759	1 758	1 741	1 526	1 332
Invägning från ägare i Belgien	524	515	531	403	253
Invägning från ägare i Luxemburg	151	144	130	119	111
Invägning från ägare i Nederländerna	54	56	41	17	-
Invägning från övriga	1 564	1,554	1 729	1 832	3 202
Summa mjölkråvara	13 937	13 874	14 192	13 570	12 676
Antal ägare					
Ägare i Sverige	2 780	2 972	3 174	3 366	3 385
Ägare i Danmark	2 675	2 877	3 027	3 144	3 168
Ägare i Tyskland	2 327	2 461	2 636	2 769	2 500
Ägare i Storbritannien	2 395	2 485	2 654	2 854	2 815
Ägare i Belgien	815	852	882	997	529
Ägare i Luxemburg	215	218	221	228	232
Ägare i Nederländerna	55	57	56	55	-
Totalt antal ägare	11 262	11 922	12 650	13 413	12 629

Se ordlistan på sidan 134.

Essentiella mål för 2017

Under 2017 fokuserade vi huvudsakligen på att höja priserna och inrikta oss på marginaler när vårt strategiska fokus övergick till att driva en tydlig varumärkesutveckling för att skapa framtiden inom mejeri och leverera högsta värde till våra ägare. Eftersom volatiliteten bestod i den globala mejeriindustrin visste vi att vi skulle ställas inför utmaningar, men ett beslutsamt fokus på våra viktigaste affärsprioriteringar och Good Growth 2020-strategin var, och fortsätter att vara, centralt för att lyckas.

<p>Leverera prisökningar med fokus på marginaler</p> <p>Vår strategiska inriktning på att proaktivt hantera priser under 2017 på alla europeiska och internationella marknader och inom alla kategorier ledde till över 1 miljard euro i ökning av försäljningspriser, och drevs av förbättrade analyser och processer när det gäller pris-hantering. En tydlig kommersiell och finansiell disciplin gjorde att vi lyckades, och därigenom kunde skapa ett konkurrenskraftigt mjölkpris för våra ägare.</p> <p>●</p>	<p>Understryka vikten av den ledande ställningen inom kategorierna mjölk, yoghurt och mjölkpulver</p> <p>Framgångsrika lanseringar av särskilda produktsortiment som Arla® Organic, laktosfritt, skyr och Protein, i kombination med stark varumärkestillväxt har lett till framsteg när det gäller att driva en marknadsledande ställning i vår största produkt-kategori MYPC. Vi har också fortsatt att förbättra vår position när det gäller icke genetiskt modifierat foder på hela den europeiska marknaden.</p> <p>●</p>	<p>Djärva innovationer och varumärkessatsningar</p> <p>Vi behöll fokus på att stärka våra strategiska varumärken Arla®, Lurpak®, Castello®, och Puck® för att förbättra lönsamheten för vår produktmix, och se till att det avspeglas i större marknadsandelar. Varumärkena står för 44,6 procent av omsättningen 2017, nära våra mål 2020 med en varumärkesandel över 45 procent. Vårt nya innovations-center med den senaste tekniken kommer att öka vår innovationspipeline och stödjande ytterligare varumärkestillväxt.</p> <p>●</p>	<p>Öka tillväxten genom samarbeten med ledande kunder</p> <p>Under 2017 gjorde vi stora framsteg med vår ambition att stärka verksamhetens kundcentrering och vinna med ledande kunder. Detta krävde särskild uppmärksamhet på bland annat tillväxt och lönsamhet, gemensam kategoriutveckling och leveransservice. Under 2017 lanserade vi framgångsrikt en ny organisation inom Foodservice i Europa.</p> <p>●</p>
<p>Styra kostnader, skapa operativ effektivitet och frigöra kapital</p> <p>Skuldsättningsgraden överträffade vårt långsiktiga mål på 2,8 till 3,4 och låg på 2,6 för 2017, vilket illustrerar vår starka finansiella ställning. Ett alltmer komplext sortiment påverkade omräkningskostnaderna i leveranskedjan. Högre prisnivåer utmanade rörelsekapitalet för lager och fordringar, men det återhämtades genom förbättringar när det gäller försenad insamling. Marknadsföringskostnaderna blev avsevärt effektivare.</p> <p>●</p>	<p>Bygga upp ledande marknadspositioner inom International</p> <p>Vårt internationella kommersiella segment noterade betydande tillväxt, tack vare många nya produktlanseringar. I Mellanöstern och Nordafrika, Afrika söder om Sahara, Americas, Kina och Sydostasien, och andra marknader inklusive Ryssland, berodde detta på att vi lyckats stärka relevansen hos konsumenterna, ökade marknadsinvesteringar samt lokala partnerskap.</p> <p>●</p>	<p>Stärka positionen på den viktiga tyska marknaden</p> <p>På den utmanande tyska marknaden, med marginaler under press, blev vårt ökade fokus på varumärken och innovation avgörande för att förbättra kvalitet och lönsamhet för vår verksamhet samtidigt som långsiktiga strategiska beslut fattades för en ny värdeinriktad riktning. Våra kommersiella satsningar i Tyskland fokuserades på prishantering, stärkning av varumärkespositioner samt förbättring av verksamhetens grunder.</p> <p>●</p>	<p>Påskynda värderesan inom Arla Foods Ingredients</p> <p>Vår ingredientsverksamhet fortsatte under 2017 att generera tillväxt med sina mervärdesprodukter med högt värde. Nya investeringar och starkt forsknings- och utvecklingsarbete banade väg för att förändra företaget med fokus på specialiteter med högre värde. Samarbete med partner fortsatte att vara en prioritering för att öka tillgången på råvaror och stödja våra tillväxtambitioner.</p> <p>●</p>

- Målet har uppnåtts
- Målet har uppnåtts i väsentliga delar
- Målet har inte uppnåtts

VÅR STRATEGI

Som världens största tillverkare av ekologiska mejeriprodukter utvecklas vi ständigt och producerar nya, högkvalitativa ekologiska produkter.

Arla Baby&Me®Organic är vår 100 % ekologiska produktlinje för små barn. Denna produktserie är utformad för att ge barnet en fantastisk, ekologisk början på livet.



Mot Good Growth 2020

Good Growth är ett dubbeltydigt namn. Det identifierar både vår företagsidentitet och den strategi som hjälper oss att skapa framtiden inom mejeri fram till 2020. Arla vill utvecklas i sin roll som ett globalt företag som bidrar till människors liv genom naturliga nyttigheter och ansvarsfull verksamhet. Good Growth 2020-strategin är vår grund för att lyckas, och för att snabbt kunna reagera på ändrad tillgång och efterfrågan på mjölk, konkurrens, förekomsten av nya demografiska förhållanden och konsumenttrendernas snabba utveckling. Genom att bli ledande inom åtta kategorier, fokusera på sex regioner och vinna som ett Arla strävar vi efter att uppnå global tillväxt och skapa värde för våra ägare på väg mot 2020.

Vår strategi

Med Good Growth 2020-strategin har Arla fantastiska möjligheter att kunna uppfylla människors behov och våra mejeriprodukter spelar en viktig roll i det avseendet. Vi har matchat eller har egna styrkor i mejerikategorierna efter de konsumentkrav vi ser globalt, och har identifierat tillväxtpotentialer på global och regional nivå i åtta kategorier. Vi har

definierat de regioner där Arla har störst potential att skapa en långsiktigt lönsam verksamhet för våra ägare, vilket ökat vårt geografiska fokus, och vi fortsätter att stärka vårt globala kategori- och varumärkesbyggande, våra innovationer över gränserna och vårt affärskunnande.

Vår vision

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

Vår identitet



Good Growth beskriver vilka vi är och hur vi skapar framtiden inom mejeri. Det är vad vi står för som företag och det definieras och formas genom våra handlingar. Det vägleder oss när vi utvecklar vårt kooperativ, våra produkter, marknader och arbetssätt.



Ansvarsfull tillväxt

Växa genom att garantera säkerhet, ta ansvar för vår påverkan på samhället och miljön, och med ett långsiktigt perspektiv i allt vi gör.



Kooperativ tillväxt

Växa tack vare att vi ägs av bönder och genom samarbete med alla våra intressenter för att få ömsesidiga fördelar.



Hälsosam tillväxt

Växa genom att främja mejeriprodukter och hjälpa människor att leva ett hälsosammare liv



Naturlig tillväxt

Växa genom att tillverka naturliga produkter av högsta kvalitet.

Vår mission

Vi ska säkra högsta möjliga värde för våra bönders mjölk och samtidigt ge dem möjligheter till tillväxt.

Bäst inom åtta kategorier



Den globala mejeriindustrin utvecklas snabbt och kännetecknas av en konstant utveckling av konsumenternas vanor och preferenser. Genom att analysera konsumenternas behov och trender och matcha dessa med egna styrkor har vi identifierat åtta produktkategorier som står i centrum för vår strävan att forma mejerimarknaden. Genom att erbjuda innovativa produkter med naturliga ingredienser, god smak och bra näringsämnen gör vi det enklare för konsumenterna att leva hälsosamt. Våra viktigaste kategorier är mjölk och mjölkpulver, mjölkbaserade drycker, bredbar ost, yoghurt, smör och matfett, specialostar, mozzarella och ingredienser.

Fokus på sex regioner



De sex regionerna representerar de marknader där Arla har störst potential att skapa en långsiktigt lönsam verksamhet. Under de senaste åren har Arla byggt upp en stark ställning i norra Europa, där Arla är det mejeri som de flesta kunder väljer, och i Mellanöstern och Nordafrika, där Arlas varumärken är bland de starkaste inom livsmedelsbranschen. Arla expanderar kontinuerligt sina marknadspositioner på tillväxtmarknader som Kina, Sydostasien och Afrika söder om Sahara, samt söker nya möjligheter i USA och Nigeria. De sex regionerna är Europa, Mellanöstern och Nordafrika, Afrika söder om Sahara, Kina och Sydostasien, USA och Ryssland.

Vinna som ETT Arla



Arla har vuxit kraftigt i Europa med fusioner och förvärv i Centraleuropa, Storbritannien och Sverige. Det har krävt en hel del arbete att få ihop de olika företagen till ETT och utvinna de synergieffekter som fusionerna bidrog med. Med Good Growth 2020 kommer vi att ta steget till nästa nivå. Arlas ambition är att alla våra 18 973 medarbetare ska utgå från EN stark gemensam plattform. Vi vill skapa ETT globalt Arla där vi aktivt använder varandras olika kompetenser och på så sätt ökar vår framgång.

Trender i vår omvärld

Arla är ett internationellt företag. Marknadsdynamiken kommer att ha en stor inverkan på den globala mejerimarknaden på vår väg mot 2020. Att analysera denna är avgörande för vår framgång. Skiftande ekonomisk makt, snabb teknikutveckling, befolkningsökning, miljöförändringar och ändrade värderingar är alltsammans sådant som påskyndar utvecklingen i världen. Megatrender formar världen omkring oss, och innebär både nya möjligheter och utmaningar. Vi har identifierat de trender som påverkar Arla mest.

2

Äkthet

Äkthet har ett enastående konsumentvärde, säger alla från opinionsbildare och kändisar till stormarknader och kokkar. I en värld där miljontals människor lever i sociala medier finns det en iver att vara "riktig" och äkta. Konsumenterna fattar fler välövertänkta inköpsbeslut, köper från "ansvarsfulla" märken som säljer kvalitetsprodukter med verkligt värde, och följer alternativa matrender som flexitariansk, vegansk och vegetarisk kost. Med utmärkta produkter och starka varumärken kan närhet till konsumenterna vara en viktig skiljefaktor. Arla är också unikt i det avseendet, eftersom Arla är den största ekologiska producenten i världen och en ledande tillverkare av laktosfria alternativ till mejeriprodukter. Dessa egenskaper är, i kombination med att vara ett kooperativ som ägs av bönder, det som gör våra varumärken och produkter äkta.

Ekologiska och laktosfria mejerialternativ

1

Sund livsstil

Att leva hälsosamt är inte någon ny trend, men strävan efter en sund livsstil är mer heltäckande i dag och inkluderar hälsa och välbefinnande men även medvetna val. Utvecklingen har lett till nya mejeriprodukter samt mejerifria alternativ. Konsumenterna söker i allt större utsträckning transparens vad gäller produkter och förpackningar. Snabbt föränderliga makrotrender leder till olika konsumentkrav på produkter, format och förpackning. Återförsäljarna söker i allt högre grad differentiering och fokuserar på icke genetiskt modifierat foder och produkter med omsorg om djuren, och kräver olika sätt att differentiera mjölken för att vinna kundernas lojalitet. Vår produktportfölj tillgodoser ett brett hälsobehov och vi kommer ständigt med nya produkter för att tillmötesgå konsumenternas krav och underlätta en balanserad livsstil.

Innovativa mejeriprodukter som stöd för en balanserad livsstil

3

Enkelhet

Nästan 70 procent av alla människor söker efter sätt att förenkla livet, enligt Euromonitors Global Consumer Trends Survey. I takt med att teknik blivit en allt större del av människors liv söker konsumenterna enkelhet; ett motgift mot konsumism, ett oändligt utbud och ständigt uppdaterade produkter och tjänster. Frihet att välja, se, lyssna, göra och tala är avgörande för dagens konsument. Trenden mot ökad enkelhet gäller även för livsmedelsprodukter. Konsumenterna vill ha produkter med få eller inga konstgjorda ingredienser, vilket gör Arlas produktfördelar, en ren etikett och en kort ingrediensförteckning, till svaret på konsumenternas krav. Intressanta egenskaper hos Arlas produkter är avsaknad av syntetiska hormoner och konserveringsmedel - naturliga produkter från ko till konsument.

Naturliga
produkter från ko
till konsument

4

Uppkopplade konsumenter

Konsumenterna blir alltmer uppkopplade. Uppkopplade konsumenter använder smarta telefoner, datorer, surfplattor och andra enheter för att ansluta till Internet och utforska och interagera med digitalt innehåll. Digitaliseringen utmanar de traditionella strukturerna för bland annat shopping, underhållning och umgänge, och underbygger skiftningarna i konsumenternas sätt att leva, arbeta och konsumera. Upplevelsen blir nästan viktigare än själva produkten. Digitaliseringen spreds först på de utvecklade marknaderna, men tillgången till billig mobil teknik har gjort att konsumenterna i utvecklingsländerna kommit ut på webben. Det har lett till generationsskiften i hur man bor, arbetar, handlar och leker. Digitaliseringen är viktig i alla branscher, men även för att skapa framtiden inom mejeri.

Kontakt mellan
bönder och
konsumenter
via VR

Marknads-
närvaro på
utvecklings-
marknader

5

Ändra marknadens gränser

I takt med att vissa delar av världen blivit överbefolkade eller på annat sätt uppnått sin maximala potential, uppmärksammas andra för sin outnyttjade potential. 2030 kommer tillväxt- och utvecklingsländerna att stå för nästan hälften av världens BNP och 86 procent av befolkningen. Stigande investeringar, högre disponibel inkomst, bättre infrastruktur och växande tillgång till internet har bidragit till exponentiell tillväxt i olika delar av världen, däribland Kina, Nigeria, Ghana och Bangladesh. För att säkerställa framtida tillväxt måste företagen anpassa sig efter den föränderliga demografiska, ekonomiska och tekniska utvecklingen som lyfter fram nya marknader i rampluset. Att förstå och reagera på dessa kritiska skiftningar är en global differentierande faktor. Arlas europeiska ursprung har en internationell prägel och våra internationella affärssegment fortsätter att leverera stabil tvåsiffrig tillväxt.

Reagera på förändring

I december 2015 presenterade Arla en ny femårig strategi: Good Growth 2020. Två år in i den strategiska perioden står resultatet sig bra mot vår inledande tillväxtambitioner med viktiga varumärken, marknader och kunder. Men vi tror också att vår strategi ständigt behöver utvecklas för att införliva förändrade marknadsförhållanden, konsumenttrender och grundläggande antaganden. Det är vårt jobb att analysera, förstå och bemöta dessa trender och deras möjliga inverkan på vår strategi och vårt finansiella resultat. Här lyfter vi fram viktiga tendenser och ändrade antaganden under de två senaste åren och våra lösningar för att maximera vår strategi.

Konsumenter



Kunder



Förändring

Konsumenterna blir allt mer medvetna och selektiva när det gäller vad de äter, vilket bland annat lett till att en hälsosam livsstil och naturliga produkter blivit en stark drivkraft. Den ökade urbaniseringen har även ökat efterfrågan på produkter som kan konsumeras i farten. Utvecklingen har accelererat jämfört med vår ursprungliga bedömning, och vi är medvetna om att flexitarianlivsmedel med mindre kött, en livsstil med fler alternativ till protein och efterfrågan på fler mjölktyper i EU har ökat snabbare än väntat.

Digitaliseringen av branschen går snabbare än förväntat och sker på flera nivåer med bland annat digitala plattformar och digitala marknadsplatser. I Kina ökade vår e-handelsförsäljning med cirka 11,5 procent under 2017. Annan kundutveckling fortsatte som förväntat under 2017 och fortsätter även framöver, till exempel trycket från handelns egna märken i EU. Det är viktigt att vi och våra kunder anpassar oss efter utvecklingen så att vi fortsätter att vara relevanta för konsumenterna.

Vår reaktion

För Arla är det naturliga kärnan i vår identitet och vårt arv. Vi skapar ständigt nya produkter för att tillgodose kundernas krav och för att underlätta en balanserad livsstil. Som ett svar på kundernas ändrade efterfrågan har vi utökat vår produktportfölj för att tillgodose en rad olika hälso- och konsumentpreferenser, från högt protein till låg sockerhalt och produkter för människor på språng. Arla är också den största ekologiska producenten i världen och en ledande tillverkare av laktosfria alternativ till mejeriprodukter. Vi är också ett kooperativ som ägs av bönder och upprätthåller en hög djurskogsstandard. Dessa speciella egenskaper bidrar till våra produkters och varumärkens unika egenskaper och ger konsumenterna möjlighet att köpa produkter som antingen tillgodoser deras näringsmässiga preferenser, bidrar till djurens välbefinnande eller stödjer ett bondekooperativ.

Digitalisering är nödvändigt för att skapa framtiden inom mejeri. Arla har e-handelskanaler i många länder, och har introducerat konceptet VR-jordbruk på sociala medier samt en rad digitala marknadsföringsinitiativ, till exempel livesändningar av hur människor upplever våra produkter och VR-provsmakningar av ost.

Vi driver mejerikategorin tillsammans med våra kunder och med gemensam kategoriutveckling för att skapa värdetillväxt framför volymtillväxt. Vårt främsta fokus är våra varumärken. Varumärkestillväxt är avgörande för lönsamheten och för mindre volatila resultat. Vårt mål är också att optimera våra egna varumärkespositioner och vara en strategisk partner för våra kunders egna varumärken samt behålla långvariga relationer.

”Vi tror att de bästa strategierna är de som är dynamiska och anpassningsbara för förändring. På Arla utvärderar vi kontinuerligt utvecklingen och trenderna i omvärlden för att säkerställa att vi styrs av den bästa strategin för vår verksamhet.”

Peder Tuborgh, Koncernchef

Ägare



Mejeribranschen är global, men tillgången och efterfrågan på mjölk blir allt mer geografiskt oberoende. Efter avskaffandet av EU:s kvotsystem 2015 kan bönderna producera obegränsade kvantiteter av mjölk för första gången någonsin, vilket ledde till ett underliggande antagande om ökad produktion i EU. Vi räknar med 1,5 miljarder kilo mer mjölk i Arla år 2020, men detta är cirka 1 miljarder kilo mindre än vi först beräknade.

Det gäller att skapa högsta möjliga värde av den befintliga mjölkpoolen. För att kunna göra det fortsätter vi att flytta vår mjölk på det sätt och till de marknader där det högsta värdet kan skapas. Varumärkesverksamheten genererar högre marginaler än andra alternativ. Priserna är fortsatt volatila i hela mejeribranschen, vilket understryker behovet av att ständigt förbättra den underliggande verksamhetens sammansättning. På lång sikt kommer varumärkesverksamheten att vinna över råvarumarknaden genom stabilitet och priser. Vår varumärkesverksamhet har ökat dramatiskt under de senaste åren och utgör nu cirka 44,6 procent av den totala omsättningen.

Makro för tillväxtländer



Tillväxtmarknaderna utanför EU och USA fortsätter att driva företagets tillväxt och genererade cirka 95 procent av mejeritillväxten. Samtidigt har de ekonomiska utsikterna i Mellanöstern och Nordafrika påverkats av oljeprissänkningarna. Den utvecklingen fanns med i beräkningen när vi definierade vår strategi, men regionen har påverkats i större utsträckning än vad som ursprungligen förväntades. Annan makroekonomisk utveckling till exempel embargot i Ryssland som fortfarande finns kvar, ligger i linje med ursprungliga förväntningar.

Med en bred närvaro på tillväxtmarknader. International hade en tvåsiffrig tillväxt även 2017 och uppvisar positiva tillväxtutsikter för den förutsebara framtiden. Mellanöstern är ett särskilt fokus för oss, eftersom det är vår största strategiska tillväxtmarknad utanför Europa och målet är att Arlas verksamhet i regionen ska fördubblas fram till 2020. Vi lanserade nyligen ekologisk mjölk här under varumärket Arla®, den första för konsumenter i den här regionen. För att upprätthålla en tvåsiffrig tillväxt i International och balansera riskerna fortsätter vi att utöka vårt distributionsnät och utvidga vår produktion. Som ett svar på det ryska embargot lyckades vi till exempel inrätta en lokal produktion och begränsade importen av specialost.

Makro för EU



Större delen av vår omsättning genereras i Europa, vilket gör det till en mycket viktig marknad för oss. Vi fortsätter att förvänta oss en stabil utveckling i regionen, men Brexit är en oroande faktor i EU och hur allvarligt det blir är oklart. Förhandlingarna framskrider dock och vi gör allt vi kan för att se till att våra synpunkter kommer fram på den högsta nivån i Storbritannien så att Brexit ska påverka stabiliteten så lite negativt som möjligt.

Som företag förespråkar vi fri rörlighet för varor och människor. Vi vill att det slutliga handelsavtalet mellan Storbritannien och EU ska vara fritt från tull- och andra hinder för mjölk och mejeriprodukter. Allteftersom förhandlingarna framskrider kommer vi att fortsätta att lägga fram starka, välunderbyggda argument för politiker och beslutsfattare tillsammans med våra ägare och våra konkurrenter i mejeribranschen. Vi har även samarbetat med partner i mejeribranschen och den bredare livsmedels- och lantbruks-gemenskapen för att få stöd för vår ståndpunkt i hela Europa. För Arla är det en mission att skydda den brittiska mejeribranschens konkurrenskraft inom EU och den globala mejerimarknaden. På sidan 50 finns mer information om Brexit.

Essentiella mål för 2018

För att uppnå vår långsiktiga strategi krävs en kortsiktig handlingsplan. De essentiella målen är en katalysator för vår strategi Good Growth 2020, eftersom de består av kritiska områden som vi ska prioritera på kort sikt på vår väg mot framgång. För att kunna leverera starka resultat för våra ägare fastställer koncernledningen de essentiella målen varje år, efter godkännande av styrelsen. De essentiella målen är en uppsättning tydliga och inriktade affärsprioriteringar, vars syfte är att stödja tillväxtprogrammet och verksamhetens riktning enligt strategin.

Förbättra bruttomarginalerna

Skapa framtiden inom mejeri med mer innovationer

Ta effektivitet till en ny nivå

Driva på strategisk utveckling av varumärket

Driva tillväxt inom områden med höga vinstmarginaler

Lyckas tillsammans med kunderna

Omvandla Tyskland och Storbritannien mot bakgrund av den förändrade verkligheten

Arla Foods Ingredients - nästa steg

Volatiliteten i den underliggande råvarumarknaden fortsätter och vi kommer att bibehålla ett strategiskt fokus på proaktiv prishantering. Vi hanterar en ständigt diversifierad mjölkpool och strävar efter att genomföra initiativ som förbättrar bruttomarginalen för att optimera balansen mellan komplexitet och kundens krav, kortsiktiga kurssvängningar och långsiktiga marknadspositioner. Om vi håller strama tyglar är vi övertygade om att vi kan säkerställa ett konkurrenskraftigt mjölkpris till våra ägare.

Innovation är en viktig hävstång för att kunna förverkliga vår vision att skapa framtidens mejeri, och vi kommer att ta nästa steg mot detta genom att ytterligare öka vår pipeline. Vår fokus är på varumärket Arla® när vi tillgodoser den ökande efterfrågan på mejeriprodukter för en sundare livsstil, inklusive Arla® laktosfritt och ekologiskt. Vi kommer att skapa innovativa digitala lösningar när vi utökar vår närvaro på digitala plattformar, och planerar att kombinera vårt sociala ansvar, varumärke och program för företagskommunikation som kan förbättra vår identitet.

Genom att kontinuerligt effektivisera vår verksamhet kan vi återinvestera betydligt i områden som bidrar till tillväxt, vilket är vad vårt holistiska förändringsprogram Calcium ska hjälpa oss att uppnå. Calcium kommer att omfatta olika verksamhetsområden i hela Arla, från att ytterligare förbättra marknadseffektivitet till initiativ för att öka produktiviteten inom produktionskedjan, och kommer att vara en viktig drivkraft när det gäller att öka Arlaintjäningen. Vår ambition är att påverkan på resultatet ska bli 30 miljoner euro år 2018.

Under 2018 kommer vi att fortsätta att utveckla och vässa profilen för våra strategiska varumärken Arla®, Castello®, Lurpak® och Puck®, specifikt genom att föra in nya undervarumärken i vår breda produktportfölj. Vi tror att fortsatta investeringar i våra varumärken för att öka andelen varumärkesförsäljning kommer att säkra vår framtida tillväxt och lönsamhet. Vi planerar att investera i områden där vi ser den största tillväxtpotentialen, som stöds av spännande nya marknadsföringsinitiativ när vi säkrar våra globala varumärkens identitet.

Under 2018 kommer vi att strategiskt fokusera på att leverera varumärkestillväxt inom marknadssegment med höga vinstmarginaler, såsom Bangladesh, Nigeria, Kina, USA och MENA. Vi kommer att fortsätta att stärka våra partnerskap, till exempel med Starbucks™, och fortsätta att fokusera på innovation på dessa nyckelmarknader för att säkerställa framtida tillväxt. I takt med att den europeiska Foodservice-marknaden fortsätter att växa har vi för avsikt att ytterligare utveckla det affärsområdet på nyckelmarknader.

Att upprätthålla och utveckla vårt starka kundsamarbete är själva kärnan i Arla och år 2018 planerar vi att fortsätta att göra det genom att driva kategoritillväxt via våra strategiska varumärken, samt genom innovation inom egna varumärken. Kundservice är också en hög prioritet under 2018 och vi siktar på att förbättra och bygga långsiktiga kundrelationer. Ett annat viktigt och snabbt växande fokusområde är e-handel, där vi strävar efter att bedriva ett nära samarbete med några av de största aktörerna.

Storbritannien är en viktig marknad för oss och i takt med att Brexit-förhandlingarna gör framsteg kommer vi att fortsätta att tydliggöra vår inställning och se till att vi kan betjäna vår stora kund- och konsumentbas i Storbritannien efter Brexit. Tyskland fortsätter att vara en utmanande marknad, men vi är fast beslutna att förändra den tyska verksamheten. Inom produktionskedjan ska vi fokusera på fortsatt utveckling av vår produktionsnärvaro. Ett ökat fokus på varumärken och innovation kommer att vara avgörande för att förbättra produktmixen och lönsamheten.

För Arla Foods Ingredients kommer vi att fokusera på fortsatt omvandling av befintliga produkter till specialprodukter med högre värde, genom nya investeringar och fokuserad forskning och utveckling. Eftersom efterfrågan på våra specialingredienser fortsätter att öka strävar vi efter att öka vår pool av råvaror för att säkra mer vassel, så att vi kan betjäna vår globala kundbas. Vi kommer också att stärka vårt kundfokus och vår försäljningskapacitet i takt med att företaget fortsätter att växa år 2018.

VÅRA VARUMÄRKEN
OCH KOMMERSIELLA
SEGMENT

Vi vill omforma framtiden med förnybara förpackningar. Genom att ta bort ett materialskikt från förpackningarna för Arlas® ekologiska mjölk i Sverige har förpackningens klimatpåverkan minskat med 24 procent.

Arlas övergripande ambition är att minska förpackningarnas klimatpåverkan med 25 procent fram till 2020 jämfört med 2005. Vi är redan på god väg med nya innovationer som dessa som banar väg för ytterligare minskningar av klimatpåverkan.



Resan för vårt varumärke Arla®

Varumärket Arla® är vårt mest omfattande globala varumärke med mer än 50 undervarumärken i sin breda portfölj. Arla®-produkterna säljs i mer än 80 länder, inklusive norra Europa, Kina och på senare tid även i USA och Mellanöstern. Det rankas som det snabbast växande FMCG-varumärket i många länder. Varumärket Arlas® identitet ligger mycket nära vårt arv, att hålla fast vid våra kärnvärden som hälsosamt, naturligt, ansvarsfullt och bondeägt. Vi tillför dessa värderingar och nyttan med mejeriprodukter genom våra produkter till konsumenter över hela världen.

Under 2017 har vi identifierat en möjlighet att vässa och förädla varumärket Arla®, drivet av en tydlig position om vad vårt betrodda varumärke står för, nämligen en nära koppling till våra skandinaviska rötter och mejeriprodukter fulla av naturliga nyttigheter. Vi kommer att fortsätta resan 2018 med mer åtgärder och kommunikation inriktade på konsumenterna, för att bygga ett starkare, pålitligt och omtyckt varumärke. För att aktivera denna resa kommer vi att flytta fokus från många små lokala produkter för att skapa framtiden inom mejeri med innovativa globala koncept som kan nå fler marknader och konsumenter.

THEY SAY HE STARTS THE DAY WITH SKYR

Arla
let in the goodness

Fat free, reduced sugar, high protein.

SKYR
-DRINK-
SKYR
SKYR

Protein contributes to growth in muscle mass

IN EVERETT
ARLAs
FARMER OWNED
COW TO

Varumärket Arla® uppvisade stark tillväxt tack vare ökade investeringar i innovativa produktsortiment som Arla® Lactofree®, skyr och andra produkter med högt proteininnehåll, samt näringsprodukter för barn, till exempel Arla Baby & Me®. Varumärket Arla® levererade en strategisk volymdriven omsättningsökning på 3,0 procent och omsättningen för varumärket ökade med 3,4 procent till 3 026 miljoner EUR jämfört med förra året, genom starkare aktivering och utrullning av ny produktutveckling. Varumärket vann också 21 utmärkelser under 2017 och vi var med på listan över "De 100 snabbast växande varumärkena inom detaljhandeln" i Nederländerna, vilket är prestationer vi är stolta över.

Under 2017 fokuserade vi särskilt på att stärka varumärket Arla® bland konsumenterna. Genom att vinna priser från globala detaljhandelskedjor för våra Arla®-produkter får vi bekräftelse som är avgörande för fortsatt framgång.

De säger att han börjar sin dag med Arla® skyr, 2017

Behåll styrkan med Arla® Protein

För att stötta konsumenterna i en aktiv och hälsosam livsstil utökade Arla® Protein under 2017 sitt sortimentet med nya innovationer och den mjuka förpackningen som kan konsumeras i farten, och som lanserades i Finland och Storbritannien. Arla® Protein finns nu på 14 marknader runt om i världen och fortsätter att leverera stark tillväxt.

**Hälsa och naturlighet tack vare goda matvaror**

Vi tror att goda matvaror kan ha en positiv inverkan på våra liv. De val vi gör när vi handlar och lagar våra måltider påverkar både oss och världen omkring oss. Med varumärket Arla® vill vi att det ska vara enkelt och roligt för alla att äta bra. Vår råvara mjölken är den bästa grunden för vår resa, eftersom den är både nyttig och naturlig.

Vi fortsätter att hålla fast vid våra naturliga principer och 2017 förstärkte vi vårt hälsofokus genom att tillämpa varumärket Arlas® kriterier för näringsvärde som säkerställer att alla Arlaprodukter som innehåller ett hälso-påstående alltid framhåller det nyttiga med mejeriprodukter, såsom kalcium och protein. Detta bygger en pålitlig och stark position på lång sikt. Dessutom har vi gått med i initiativet EU Pledge om ansvarsfull marknadsföring av livsmedel till barn under 2017. Tillsammans med 21 andra stora internationella varumärkesägare på livsmedelsområdet har Arla förbundit sig att bedriva en ansvarsfull marknadsföring till barn i hela Europa.

Satsning på vår bondeägda plattform

Vi är trovärdiga eftersom vi ägs av bönder och kommer att fortsätta att bygga vidare på denna plattform. Det gör att vi kan uttala oss om hälsosam och naturlig mat, hållbarhet och bra matvaror. Konsumenterna inser att "det man odlar känner man till", och Arla blir därför som bondeägt varumärke trovärdigt när det gäller ursprung, naturlighet och hållbarhet. Detta går hand i hand med ökat ansvar och engagemang i kombination med betydelsen av vårt kvalitetsprogram Arlagården®.

Våra ägare spelar en viktig roll när det gäller att sprida det faktum att vi ägs av bönder och vad det innebär. Under öppet hus på gårdar, kostläpp och skolbesök bjuder bönder i Danmark, Sverige, Tyskland och Storbritannien in allmänheten för att utforska livet på en bondgård. Under 2017 hade vi totalt över 463 000 besökare på dessa kärnmarknader och utbildade så många som 33 000 danska och 24 000 svenska skolbarn på våra gårdar. Våra ägare välkomnade också hundratals Arlamedarbetare på sina gårdar, och delade med sig av sin passion och kunskap som de kan använda och även kommersialisera i sitt dagliga arbete.

Fokus på tillväxtområden när vi fortsätter vår resa

Drivna av den nya positionen för varumärket Arla® kommer vi att fortsätta vår resa år 2018. Vi har identifierat ett antal fokusområden som har visat bra tillväxt. Vi kommer att inrikta vårt varumärke på dessa tillväxtområden exempelvis Arla® laktosfritt och ekologiskt, för konsumenter som söker ett mer varierat val av livsmedelsprodukter på mejeriområdet, och påfyllning för dem som söker en balanserad kost och samtidigt vill kunna äta när de är på språng.

**Arla® skyr en framgångssaga i Tyskland**

Med en omsättningsökning på mer än 94 procent jämfört med förra året är Arla® skyr en framgångshistoria inom den tyska verksamheten för varumärkesprodukter. Arla® skyr kommer att fortsätta att utgöra ett viktigt bidrag för att uppnå god tillväxt fram till år 2020.



Omsättning

3 026

MILJONER EUR

Omsättningsutveckling

10,1 %Volymdriven omsättningsökning
från strategiska varumärken**3,4 %**

2016: 4,5 %

God mat förtjänar Lurpak®

Lurpak® har varit en symbol för Danmarks mejeritradition ända sedan 1901.

Förra året firade Lurpak® 115 år, och smöret håller fortfarande en hög kvalitetsstandard och ligger till grund för varumärket. Vår mission är att göra bra mat centralt för människors liv genom att vara mästare på god mat. Lurpak® säljs i över 75 länder, från Danmark till Storbritannien och andra länder, och har en trogen kundkrets över hela världen.

Når konsumenterna digitalt

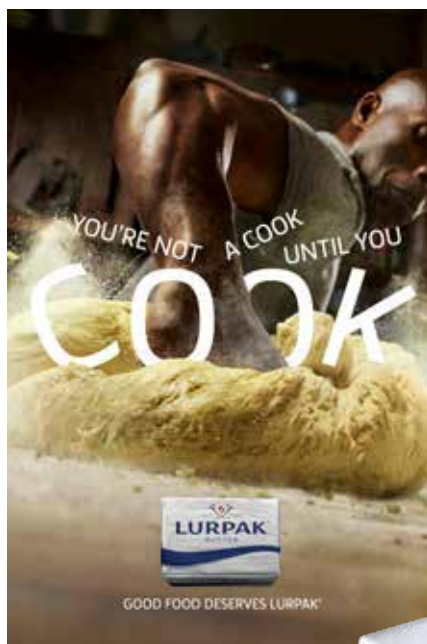
Allt Lurpak® säger och gör är utformat för att känslomässigt engagera människor med förundran för den goda maten. Vare sig det handlar om skapande, njutning eller upptäckt. 2017 var ett år av stegvis förändring för digitalt engagemang för vårt varumärke Lurpak®. Med ökade mediainvesteringar i prioriterade kanaler, dataledd inriktning och innehåll av hög kvalitet, levererade vi över vårt mål för 2020, vilket motsvarande 42 miljoner konsumenter över hela världen. Lurpak® fortsätter att prioritera de digitala kanalerna när medialandskapet förändras och vi har möjlighet att nå konsumenter på nya sätt.

Spännande initiativ under 2017

Under 2017 fortsatte vi att rulla ut vår globala kampanj "Game on Cooks" på marknader som Grekland, Australien och Sverige för att skapa en verkligt global kampanj. Kommunikationen av det naturliga med våra produkter var också framgångsrik i år, med en kraftig ökning av hur det naturliga i vårt varumärke uppfattades med en stark digital, butiks- och PR-aktiveringsplan på nyckelmarknader.

Effekterna av stigande fettpriser

Marknadens fettpriser låg på en historiskt hög nivå under 2017, och värderades högre än protein för första gången någonsin. Ökningen av marknadspriset omvandlades så småningom till ökade försäljningspriser på alla kärnmarknader för mejeriprodukter med högt fettinnehåll som smör. Denna utveckling utmanade de strategiska varumärkenas omsättningsökning för Lurpak® som var -2,7 procent för 2017, mest markant för Arla i Storbritannien och Danmark.



LURPAK®

Omsättning

528

MILJONER EUR

Omsättningsutveckling

8,3 %

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

- 2,7 %

2016: 7,7 %

Milda förnimmelser med Castello®

Castello® är ett arv och tradition av kreativ osttillverkning sedan 1893. Innovativa nya ostar, massor av sorter och spännande smaker, alla berättar sin egen unika historia. Ostar under varumärket Castello® har utvecklats med en verklig insikt i hur människor uppfattar arom och smak, så att det går att uppleva något speciellt vid varje tugga. Våra specialostar säljs runt om i världen under varumärket Castello®.

Arlas senaste kampanj "Sensations by Castello®"

Varje Castello®-ost ger kunden en unik och tilltalande känsla. Vare sig det gäller intensitet hos Castello® hårdost, krämigheten i den vita osten eller den mer skarpa smaken hos blåmögelosten ger varje ost en tilltalande känsla varje dag. Castello® har utvecklats med en verklig insikt i hur vi uppfattar arom och smak, så att konsumenten kan uppleva något speciellt i varje tugga. Vi anser att det inte bör vara en endimensionell erfarenhet att äta,

så vi använder vår erfarenhet och kreativitet för att skapa ostar som överraskar dina sinnen i varje tugga.

Castello® uppnår tillväxt

Varumärket Castello® hade en solid strategisk varumärkestillväxt på 2,7 procent 2017. Varumärket visade särskilt stark tillväxt i Australien och Grekland.



Omsättning

181

MILJONER EUR

Omsättningsutveckling

3,1 %

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

2,7 %

2016: 3,0 %

Hyllar vardagskocken med Puck®

Puck® är ledande varumärke i MENA och fortsätter att nå fördelar tack vare en omvandling som började för drygt två år sedan. En ny varumärkespositionering, baserad på god kunskap om konsumenterna, uppdaterade förpackningar för hela produktportföljen, ett nytt och fräscht utseende och en ny känsla på alla kommunikationsplattformar är bara några av de saker som Puck® genomfört. I det



tillförlitliga och naturliga produktsortimentet finns bland annat mozzarella, labneh och flera sorters färskost.

Pucks® tillväxttakt fortsätter

Varumärket Puck® uppnådde stabila resultat under 2017. Som MENA:s ledande varumärke fortsatte Puck® att utvecklas starkt med en strategisk varumärkestillväxt på 4,4 procent under 2017.

Puck® nådde också den största marknadsandelen i år i Saudiarabien, en särskilt solid bedrift med tanke på den turbulenta makroekonomiska miljön i MENA-regionen under 2017.

MENA Effies 2017 Award-vinnare

Puck® avslutade 2017 starkt och firade framgången med sin Ramadan Lend-kampanj #AHelpingHand. Effektiviteten i denna kampanj erkändes vid prestigefyllda MENA Effies under 2017, där företaget vann två silverutmärkelser och ett brons.



Omsättning

339

MILJONER EUR

Omsättningsutveckling

6,8 %

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

4,4 %

2016: 10,6 %

Europa

Arlas zon Europa, som motsvarar 63 procent av den totala omsättningen i koncernen, har fortsatt sin goda tillväxtresa under 2017. Zon Europa ökade varumärkesverksamheten inom mjölk och yoghurt i en miljö med fallande volymer och negativa valutaeffekter. Den levererade betydande försäljningsprishöjningar, vilket bidrog till en ökning av intäkterna med 3,9 procent, vilket också speglar prisökningarna på fettmarknaden.

Trots den volatila och tuffa miljön behöll vi vår varumärkesposition i Europa. Varumärket Arla ökade till och med och tog marknadsandelar i Storbritannien, Nederländerna och Tyskland. Våra betydande satsningar i hela Europa bidrog väsentligt till vår tillväxt. Arla® Skyr och proteinprodukterna fortsätter att öka i Europa och våra laktosfria och ekologiska produkter levererar en hållbar tillväxt. Vi följde med konsumenterna till nya kanaler, till exempel e-handel, och samarbetade med befintliga kunder och webbåterförsäljare som Amazon i Storbritannien och Tyskland. Den europeiska Foodservice-marknaden fortsatte att växa. I år har vi utökat Foodservice-verksamheten och lanserat Arla Pro, som har levererat stark tillväxt, främst i Nederländerna, Finland och Storbritannien.



Storbritannien

Arla var ett av de snabbast växande varumärkena bland stora producenter i Storbritannien och vår Arla® BoB-mjölk (Best of Both) blev framröstad till årets produkt. Vår bondeägda-modell var det som gjorde att vi kunde vinna ett leveranskontrakt på mjölk till kedjan Morrisons. Ett svagt pund, en följd av Brexit, pressade verksamhetens lönsamhet. Vi fortsätter dock att utarbeta noggranna planer, så att vi är beredda när resultatet av Brexit-förhandlingarna står klart. På sidan 50 finns mer information.



Tyskland

Den tyska verksamheten fortsatte att mogna i takt med att vi verkställde strategin och ökade lönsamheten. Det var ett utmanande år, framför allt när det gäller prisutvecklingen, men vi lyckades uppnå en betydande ökning av varumärkena Arla® och Starbucks™ i handeln. Arla® skyr vann flera priser och vår starka position inom ekologisk färsk mjölk under varumärket Arla Bio® stärktes ytterligare.



Danmark

Vår danska verksamhet fortsatte att bidra positivt trots en utmanande mejerimarknad. Företaget levererade innovationer och lanserade bland annat dryckesmjölk från kor som inte fått genmodifierat foder och nya "Baby and Me"-produkter. Vi fick också rekordhöga poäng vad gäller vårt anseende, vilket speglar konsumenternas höga förtroende för Arla.

Omsättning per land



”Vi avslutade året starkare som en zon och drog nytta av vår storlek, som gör det möjligt att få ut innovationer snabbt. Vi ökade omsättningen över hela linjen genom betydande prishöjningar, samtidigt som vi behöll våra varumärkespositioner och ökade vår marknadsandel med varumärket Arla®. Det försvagade pundet satte press på verksamheten och stigande marknadspriser på fett mattade av tillväxten inom varumärkta fettprodukter.”

Peter Giørtz-Carlson, Executive Vice President

Omsättning, MILJONER EUR

6 568

2016: 6 321

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

-0,1 %

2016: 3,2 %

Varumärkesandel

48,3 %

2016: 47,6 %

Omsättningsutveckling

3,9 %

2016: -6,9 %



Sverige

Arlas anseende fortsatte att förbättras under året, både mot konsumenter och kunder, vilket bidrar positivt till våra varumärken på lång sikt. Sverige är en viktig marknad för våra laktosfria Arla®-produkter, som passar väl in i en växande konsumenttrend för livsstilsprodukter på mejeriområdet.



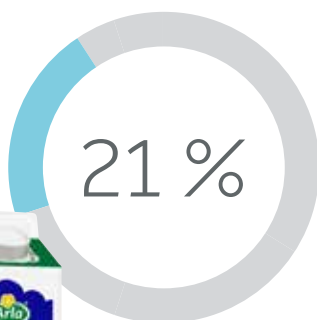
Nederländerna och Belgien

Vår marknadsandel inom färska mejeriprodukter nådde den högsta nivån någonsin och ligger nu över 10 procent. Ökningen kunde åstadkommas tack vare en ledande position inom ekologiska produkter, innovationer som Arla® skyr, proteinprodukter och laktosfria produkter samt ett nära samarbete med våra kunder. I Belgien fokuserade vi på att få upp verksamheten till samma nivå som i Nederländerna.

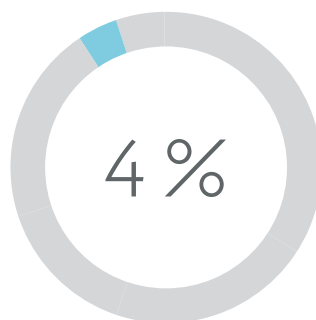


Finland

Trots den nedåtgående trenden för mejerikonsumtion fortsatte de största varumärkena, Arla® Luonto+ för yoghurt och Lempi för matlagning, att öka. När det gäller hårdost vann Arlas® Familjefavoriter marknadsandelar och lanseringen av Castello® i kategorin överträffade förväntningarna.



2016: 22 %



2016: 4 %



2016: 5 %



International

Zonen International, som står för 16 procent av den totala omsättningen, fortsatte att leverera lönsam tillväxt under 2017. Vi uppnådde en tvåsiffrig tillväxt med våra strategiska och lokala varumärken. Vi fortsatte att söka nya möjligheter och 2017 expanderade vi till nya marknader i Afrika söder om Sahara, Nordafrika och sydöstra Asien. Zonen utmanades av volatila marknadsvillkor globalt sett, men vi lyckades genomföra vår tillväxtstrategi och våra stora satsningar.



Afrika söder om Sahara

Verksamheten i Afrika söder om Sahara fortsatte att växa. Valutamiljön var utmanande i Nigeria, vår största marknad, under första halvåret men verksamheten fördubblade nästan sin omsättning under 2017. Omsättningsökningen berodde främst på Arlas® mjölkpulvermärke Danos. Vi stärkte även vår närvaro i hela regionen, inledde verksamhet i Ghana och ökade kapaciteten i Lagos. Och vi investerade i nästa generations produktportfölj för regionen Västafrika.

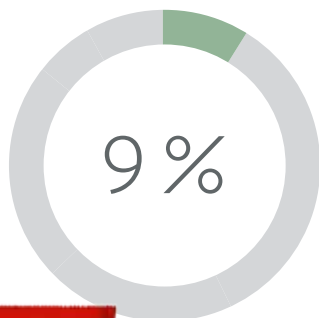
Mellanöstern och Nordafrika

Vårt strategiska arbete i Mellanöstern och Nordafrika utvecklades väl under 2017, trots den låga ekonomiska tillväxten och den politiska osäkerhet som påverkar regionen. Omsättningen ökade och vi fortsatte att utveckla nya möjligheter. Bland annat lanserade vi Arlas ekologiska produkter i Förenade Arabemiraten och lokalt producerad ost i Egypten. Vi stärkte våra varumärkespositioner med Puck® och Lurpak® i regionen under hela 2017. Fokus på tillväxt, särskilt vad gäller produktsortiment med höga marginaler genom innovation, gav oss en bra grund att bygga vidare på framöver.

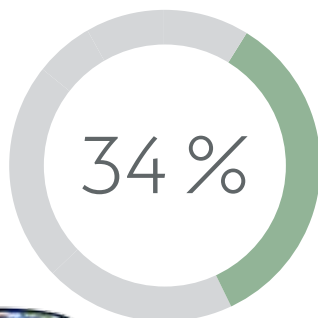
Americas

2017 var ett bra år för Arla i USA, i området "Americas". Vi kom in på marknaden genom att positionera Arla som en utmanare inom ostkategorin och drog nytta av vårt varumärkeserbjudande och våra högkvalitativa naturliga produkter. Våra produkter utvecklas starkt och vi har skapat ett stort varumärkesmedvetande tack vare vår marknadsföring. Vid sidan av detta hade Kanada en stark vinsttillväxt. Vi avyttrade även vår andel av Vigor i Brasilien, och fortsatte att utveckla samarbetet med Dairy Farmers of America som en del av vår strategi att växa i USA.

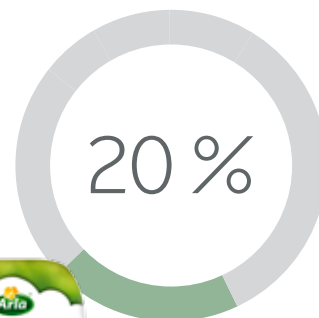
Omsättning per region



2016: 6 %



2016: 36 %



2016: 24 %



”Vi fortsatte den starka utveckling som vi la grunden till förra året. Vi uppnådde en stabil strategisk volymdriven omsättningsökning, ökade varumärkesandelen på nyckelmarknader och hade en stark prisstyrning, vilket gjorde att vi kunde behålla lönsamheten under ett år med instabila marknadsförhållanden. Investeringar på marknader som Afrika och Kina börjar visa resultat och ger en stabil grund för att kunna leverera 2018 och därefter.”

Tim Ørting Jørgensen, Executive Vice President

Omsättning, MILJONER EUR

1 616

2016: 1 428

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

10,5 %

2016: 10,7 %

Varumärkesandel

83,9 %

2016: 81,4 %

Omsättningsutveckling

13,2 %

2016: 5,9 %



Ryssland och andra

Vi lyckades vända den ryska verksamheten, vilket ledde till lönsam tillväxt trots det pågående embargot. Vi fortsatte att marknadsföra våra varumärken och såg en mycket stark tillväxt för Lurpak® på distributörsförsäljningsmarknaderna, i Australien och Grekland. Castello® ökade stort i Australien och Norge. Verksamheten för mjölkbaseerade drycker, under varumärkena Arla Protein® och Starbucks™, ökade stort i Spanien och Grekland, både i dagligvaruhandeln och närbutiker. Vår Foodservice-verksamhet fortsatte att utvecklas och vi fortsätter resan nästa år under varumärket Arla®Pro.



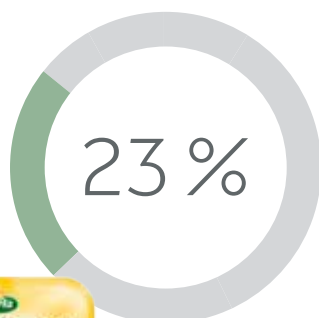
Kina

Vi fördubblade nästan vår omsättning i Kina under 2017 och verksamheten förbättrade sin lönsamhet. Vårt partnerskap med Mengniu utvecklas bra. Vi fortsatte att stärka vår varumärkesposition, i synnerhet inom mjölkersättning för barn och ekologiska produkter, men fick uppleva att importerad UHT-mjölk närmade sig europeiska prisnivåer. Omorganisationen av Asienverksamheten till två olika regioner, Kina och Sydostasien, kommer att genomföras i januari 2018.

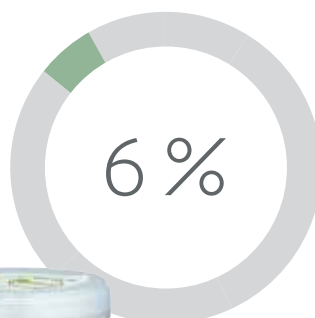


Sydostasien

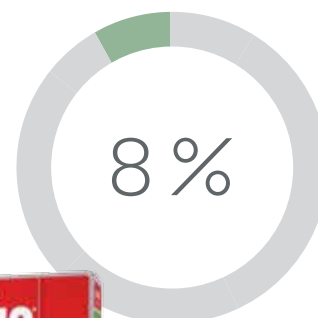
Bangladesh fortsatte att växa genom Arla®-varumärket Dano och verksamheterna i Singapore, Japan och Korea levererade lönsam tillväxt. Vi fortsatte att öka vår närvaro i regionen och har undertecknat ett partnerskap-avtal med Indofood, ett av de ledande FMCG-företagen och aktörerna inom mejeriprodukter i Indonesien. Det innebär att vi har en stabil grund för att kunna växa på den här marknaden.



2016: 22 %



2016: 4 %



2016: 7 %

Arla Foods Ingredients

Arla Foods Ingredients (AFI) är ett helägt dotterbolag till Arla och en ledande global leverantör av naturliga vassleingredienser för produkter inom ett flertal olika kategorier, från bageri, drycker, mejeriprodukter och glass till medicinska produkter, näringsprodukter för barn och sport. AFI bidrar med 6 procent av den totala omsättningen. Produkterna som tillverkas i Danmark eller av en av AFI:s tre joint ventures i Argentina och Tyskland säljs i mer än 90 länder.

2017 var ytterligare ett framgångsrikt år för Arla Foods Ingredients (AFI), som hade en omsättningsökning på 19,6 procent jämfört med förra året, vilket till stor del berodde på ett strategiskt fokus på förädlade ingredienser och en stark TPM-verksamhet (Third Party Manufacturing). Under 2017 överfördes Arlas anläggning för näringsprodukter för små barn till AFI. I över 20 år har AFI levererat en tvåsiffrig årlig tillväxt genom att tänja på gränserna för teknik och innovation, samt genom att öka volymen och omsättningen.

Vassleindustrin är nu på väg in i en ny fas

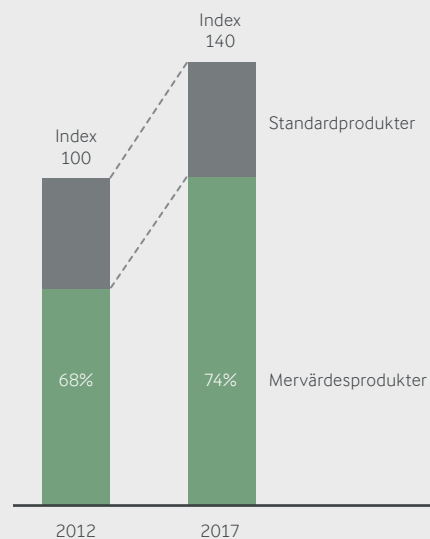
Väsentliga förändringar påverkar den bransch där AFI bedriver sin verksamhet. Tidigare betraktades vasslepulver som en enkel biprodukt från osttillverkning. I dag är vassle en ingrediens i sig, och i framtiden kommer AFIs kärnmarknader att behöva öka produktdifferentieringen ytterligare. Vassle är inte längre en råvaruprodukt som levereras i en storlek som passar alla. Våra kunder och konsumenter är de mest krävande i mejeribranschen och de vill ha specialprodukter av högsta kvalitet.

AFI vill utnyttja branschutvecklingen

För att nå målet att bli den globala leverantören av förädlad vassle strävar AFI efter att öka sin mängd råvara under de kommande åren genom köp, partnerskap och joint ventures. AFI kommer att leverera en ambitiös innovationsagenda genom att fortsätta växa, finslipa sina befintliga produkter och implementera nya koncept.

- AFIs tillväxt kommer att baseras på mervärdesförsäljning, och en anpassning av våra produkter efter de strategiska affärssegmenten: näringsprodukter för barn, medicinska produkter, sportkost och livsmedel. Vi kommer att öka andelen mervärdesprodukter kontra standardprodukter, leverera mervärde till våra kunder och skapa mervärde för våra ägare. Under de senaste fem åren har vi investerat cirka 220 miljoner EUR i mervärdesverksamheten genom att bland annat utöka vår kapacitet.

Volym för standardprodukter och mervärdesprodukter



- I vår TPM-verksamhet genomförde vi stora investeringar för att öka inom mjölkersättning. Arlas mjölkpulveranläggning ARINCO överfördes till AFI för att realisera synergier mellan försäljning och leveranskedjan, så att vi ska kunna fortsätta att öka barnnutritionsverksamheten ytterligare i framtiden.
- Vi har arbetat hårt under 2017 för att möta de framtida kraven på kvalitet och prestanda när det gäller livsmedelssäkerhet i samarbete med våra kunder. AFI strävar efter att bli marknadsledande inom livsmedelssäkerhet och kvalitet, och vi kommer att investera stort både i människor och infrastruktur för att åstadkomma det.

”Genom en stark innovationsagenda tänjer vi ständigt på gränserna för de tekniska möjligheterna för vassle. Under 2017 diskuterade vi framtida krav på kvalitet och livsmedelssäkerhet tillsammans med våra kunder. Vi har även gjort stora investeringar inom näringsprodukter för barn.”

Henrik Andersen, Group Vice President

Omsättning per region



	2017	2016
● Europa, Mellanöstern och Afrika	49 %	47 %
● Asien	41 %	40 %
● Americas	10 %	13 %

Omsättningsutveckling

19,6 %

2016: 5,0 %

*En stor del av AFI:s aktiviteter utförs i joint ventures, som inte ingår i koncernredovisningen. Omsättningen uppgår inklusive joint ventures till 766 miljoner EUR.

AFI:S MISSION

Att upptäcka och leverera allt det goda som vassel kan tillföra människors liv.

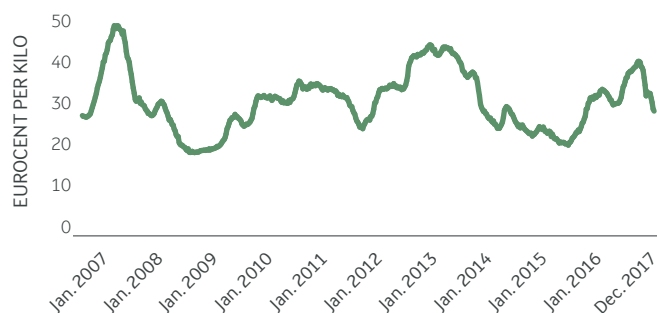


Trading

Utöver våra huvudsakliga försäljningskanaler genomför Arla försäljning till andra företag för användning i deras produktion. Det förekommer också industriförsäljning av ost, mjölkpulver och smör. Trading bidrar med 15 procent av den totala omsättningen, och även om detta är inte ett kärnverksamhetssegment för Arla, är det avgörande för vår framgång.

Marknaden för mejeriprodukter har blivit alltmer volatil, i synnerhet efter att EU:s kvotsystem i Europa avskaffades 2015. Det gör det svårt att förutsäga mjölkvolymerna. Försäljning av industriprodukter gör det möjligt för oss att hantera säsongsmässig och geografisk tillgänglighet av mjölkkingången. Trading och annan försäljning ökade med 18,0 procent under 2017 till 1 503 miljoner euro jämfört med 1 273 miljoner förra året. Medelvärdet för råvarorna var högre under 2017 jämfört med förra året, och för första gången i historien var fett dyrare än protein. Det intilliggande diagrammet visar de extrema svängningarna i mejeribranschen.

Kombinerad fett- och proteinpriser över en treårsperiod visar volatiliteten i mejeribranschen



VÅRT KOOOPERATIV

Genom kontinuerlig innovation och kompromisslösa standarder för högsta kvalitet levererar vi mjölkpulverprodukter som vilar på en stark tradition och visar stolt upp vårt märke "Farmer owned", det vill säga bondeägda.

Arla Dano® är ett mjölkpulver som ger den grundläggande energi och näring som familjer behöver för att växa och behålla en stark hälsa, särskilt i utvecklingsländer.



Vår affärsmodell

Arla är världens fjärde största mejeriföretag, baserat på mängden invägd mjölk, och världens största tillverkare av ekologiska mejeriprodukter. Våra ägare är kärnan i vår affärsmodell och kooperativa struktur. Med utgångspunkt i vår mission är det vårt mål att säkerställa högsta möjliga värde för våra ägares mjölk samtidigt som vi skapar möjlighet till tillväxt och uppfyller våra konsumenters och kunders behov med våra naturliga och innovativa produkter och varumärken.

Att skapa värde, från ko till konsument

Arla är ett kooperativ som ägs av mjölkbönder. Att skapa värde för våra ägares mjölk genomsyrar hela värdekedjan, från ko till konsument. Vi söker ständigt nya tillväxtmöjligheter över hela världen, verkar för ett hållbart marknadsledarskap och för ett ökat värdeskapande genom investeringar i innovation och våra varumärken. Vi driver hela vår värdekedja med fokus på kvalitet, effektivitet och optimering av våra råvaror, kapital och mänskliga resurser. Detta främjar tillväxt bland våra nuvarande ägare och inspirerar nya bönder att gå med i Arla.

Stolta ägare

Som världens äldsta mejerikooperativ sträcker sig vår filosofi att producera naturliga och hälsosamma mejeriprodukter av hög kvalitet ända till 1880-talet, när mjölkbönder inom Danmark och Sverige slöt sig samman med målet att producera och leverera utmärkta mejeriprodukter. Detta ligger till grund för vårt kooperativ i dag och gör det möjligt för Arla att skapa innovation inom mejerinäringen.

EN mjölkpool

Som ett mejerikooperativ är vår primära råvara den mjölk som levereras av våra ägare. Att ha EN mjölkpool oberoende av mjölkens ursprung gör att mjölkråvaran utnyttjas optimalt inom Arla. Vi strävar efter att säkra högsta möjliga värde för böndernas mjölk i enlighet med vår mission. Genom att agera som EN säkerställer vi att mjölk kan gå till marknader med de bästa möjligheterna. Vi vill uppnå maximalt värde för all invägd mjölkråvara: EN mjölkpool, med samma

kvalitetskrav genom vårt kvalitetssäkringsprogram Arlagården®, i kombination med en effektiv leveranskedja, gör det möjligt för Arla att balansera mjölkråvaruvolymer på det sätt som är mest lönsamt i förhållande till våra ambitioner.

ETT mjölkpris

Våra ägare är verksamma i sju olika länder och betalas alla ETT mjölkpris, det vill säga a contopriset för mjölken som levereras under året, med undantag av begränsade övergångsperioder efter att nya företagsmedlemmar tillkommit. A contopriset fastställs med ambitionen att nå ett årsnettoresultat inom intervallet 2,8 till 3,2 procent. Som en del av den årliga resultatdispositionen som ska godkännas av representantskapet får ägarna en efterlikvid som baseras på deras årliga mjölkvolym.

Mjölkflödet i olika juridiska enheter

I vårt kooperativ köps all mjölkråvara från våra ägare in till moderbolaget Arla Foods ämba. Därefter säljer moderbolaget mjölkråvaran till lämpliga delar av koncernen till samma pris som till våra ägare - ett pris som baseras på vinsten för alla marknader och produktkategorier. Arlas mejeriaktiviteter är globala, men vinsterna olika för olika marknader och för olika produktkategorier. Resultatet inom vissa marknader och juridiska personer kan vara högre eller lägre än genomsnittet. Men utifrån den kooperativa principen är det medeltalet av alla vinster som bestämmer mjölkpriset till ägarna. Lönsamheten hos koncernens enheter kan skilja sig betydligt åt mellan marknaderna och från år till år, men alla enheter är viktiga för vårt kooperativ.

Kunder och konsumenter

Med våra unika varumärken och produkter kan vi erbjuda våra konsumenter och kunder möjligheten till en hälsosam och balanserad livsstil. Vår omfattande produktportfölj tillgodoser ett brett utbud av konsumentpreferenser och behov.

Produktion och logistik

Med 18 973 medarbetare i 120 länder arbetar vi för att uppnå en effektiv och strömlinjeformad verksamhet – från att säkerställa livsmedelssäkerhetsstandard i världsklass i vår produktionslinje till att nå hela världens marknader i vår leveranskedja.

Innovation

Vi strävar efter att tillgodose den allt större efterfrågan på fler och bättre naturliga mejeriprodukter genom att använda all vår kunskap om mjölkproduktion, mjölkegenskaper, nutritionsvetenskap, produkt- och förpackningsdesign för att leverera nya och spännande produkter till marknaden. Dessa innovationer bygger upp våra starka varumärken och skapar framtiden inom mejeri.

Ägare

Som både ägare och leverantörer står Arlabönderna i fokus för vår verksamhet. Som kooperativ är Arla skyldigt att samla in alla våra ägares mjölk, till ETT mjölkpris och tillföra ett mervärde till mjölken.

Värdeskapande

Ett konkurrenskraftigt mjölkpris skapar hållbar tillväxt för våra ägare. För att uppnå detta skapar Arla värde per kilo mjölk genom proaktiv prishantering, innovation, varumärken, kostnadsprogram, internationell tillväxt och stordriftsfördelar.



Värdet av Arlagården®

Livsmedelssäkerhet och djuromsorg gör det möjligt för Arla att skapa tillväxt för våra produkter och varumärken och därigenom tillväxt för ägarna. Vi är ett kooperativ med kontroll över hela värdekedjan, och vårt kvalitetsprogram, Arlagården®, säkerställer mjölk av hög kvalitet som producerats på ett ansvarsfullt sätt.

Hög kvalitet är en viktig del av vår strategi och nyckeln till att kunna skapa framtiden inom mejeri. Eftersom hög kvalitet hos våra produkter börjar på gården regleras alla våra 11 262 ägare av vårt kvalitetssäkringsprogram, Arlagården®.

Arlagården® omfattar allt utmärkt arbete våra ägare gör varje dag för att säkerställa överlägsen kvalitet på mjölkråvaran och välbefinnande för både djur och miljö. Våra ägare är stolta över sin verksamhet och det är en styrka för Arla att de följer gemensamma principer och standarder. Arlagården® ökar vår förmåga att konkurrera på både europeiska och internationella marknader och skyddar vårt anseende när det gäller att leverera mjölk av hög kvalitet som producerats enligt en gemensam hög standard.

Livsmedelssäkerhet, spårbarhet och kvalitetssäkring av mjölkråvaran tack vare Arlagården®

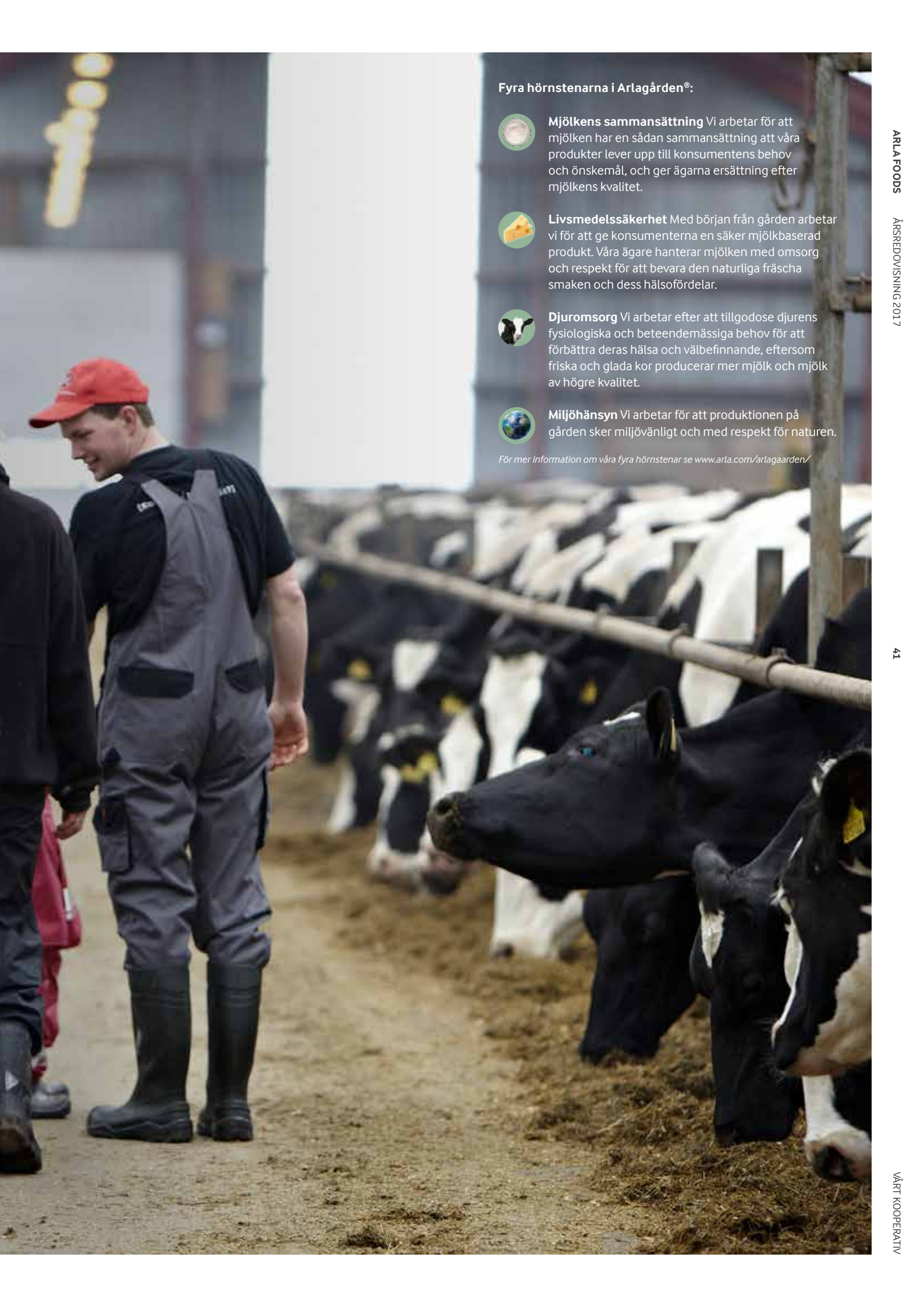
Arlagården® bygger på fyra hörnstenar: mjölkens kvalitet, livsmedelssäkerhet, miljöskydd och djuromsorg. Det finns föreskrifter och riktlinjer som revideras och genomdrivs aktivt för att säkerställa utmärkt livsmedelssäkerhet, spårbarhet och kvalitet på mjölkråvaran. Varje enskild Arlagård revideras av tredje part som är jordbruksrådgivare för att säkerställa att gårdarna uppfyller Arlagården®. Arla är ett kooperativ som ägs av bönderna och som ser till att de ägare som behöver stöd och vägledning för att genomföra ytterligare förbättringar får det stöd de behöver från jordbruksrådgivarna.

Lansering av Arlagården® Plus till gagn för konsumenterna och ägarna

Det blir allt viktigare att lyfta fram allt bra som vi gör på gårdarna varje dag, eftersom konsumenter och kunder är mer och mer intresserade av ursprunget till våra produkter, till exempel vilket foder ägarna ger sina kor och hur de tar hand om

dem. Det innebär en kommersiell möjlighet för Arla. Principer, fakta och siffror är avgörande för att stärka varumärket Arla® samt vår position gentemot kunder och konsumenter. Arla och 152 ägare har därför samarbetat för att utveckla ett nytt webbaserat dokumentationscenter, Arlagården® Plus.

Arlagården® Plus lanserades i november 2017 till alla ägare. Det är frivilligt för ägarna att registrera sina uppgifter i detta dokumentationscenter. Ägare som deltog i november och december 2017 bidrog tillsammans med 88 procent av den totala mjölk som levererades av ägarna. I takt med att dokumentationscentret utvecklas kommer ägarna att ha tillgång till sina uppgifter, vilket gör att det kan användas som ett administrationsverktyg och ligga till grund för att till exempel utveckla djuromsorgen på gården. Arlagården Plus® kommer även att fungera som ett verktyg för benchmark, där den enskilda ägaren kommer att kunna jämföra sina egna data med andra Arlabönder.



Fyra hörnstenarna i Arlagården®:



Mjölakens sammansättning Vi arbetar för att mjölken har en sådan sammansättning att våra produkter lever upp till konsumentens behov och önskemål, och ger ägarna ersättning efter mjölakens kvalitet.



Livsmedelssäkerhet Med början från gården arbetar vi för att ge konsumenterna en säker mjölkbaserad produkt. Våra ägare hanterar mjölken med omsorg och respekt för att bevara den naturliga fräscha smaken och dess hälsofördelar.



Djuromsorg Vi arbetar efter att tillgodose djurens fysiologiska och beteendemässiga behov för att förbättra deras hälsa och välbefinnande, eftersom friska och glada kor producerar mer mjölk och mjölk av högre kvalitet.



Miljöhänsyn Vi arbetar för att produktionen på gården sker miljövänligt och med respekt för naturen.

För mer information om våra fyra hörnstenar se www.arla.com/arlagarden/



Vår uppförandekod

Ansvar är en del av Arlas DNA. Det är därför som vi fortsätter att hålla en hög standard när det gäller hälsosamma, säkra och naturliga produkter, miljön och de människor vi anställer och gör affärer med. Vi är fast beslutna att ständigt förbättras genom att kombinera tradition och världsledande innovation, och införliva naturen in i hela värdekedjan från ko till konsument. Uppförandekoden gäller för alla medarbetare på Arla och på alla våra anläggningar över hela världen, och utgör grunden för hur vi agerar och bedriver vår verksamhet.



Ansvarsfullt företagande

Inom Arla går lönsamhet och affärsetiska principer hand i hand. Grunden är engagemang, kunskap, viljestyrka och hårt arbete.

Affärsprinciper

Vi följer vår uppförandekod och den lokala lagstiftningen i alla länder där vi är verksamma.

Verksamhetsprinciper

Vi bedriver vår verksamhet på ett ansvarsfullt och kooperativt sätt, vilket främjar våra ägares ekonomiska intressen. Vi gör våra ägare delaktiga i viktiga beslut.

Marknadsagerande

Vi har en öppen och kontinuerlig dialog med kunder och konsumenter, och vi stödjer konkurrens på lika villkor.

Inköp och

leverantörsrelationer

Vi förväntar oss att våra leverantörer påtar sig ett socialt och miljömässigt medansvar, så som vi själva gör, så att vi kan uppnå vår målsättning om att köpa in varor och tjänster på ett hållbart sätt.



Produkter att lita på

Att leverera säkra produkter är vår högsta prioritet. Men vi vill mer än så – vi vill göra det möjligt för människor att göra egna, välgrundade hälsosamma produktval baserade på tydlig information och kunskap.

Livsmedelssäkerhet

Man kan inte kompromissa med livsmedelssäkerhet. Det är därför vi har certifierade livsmedelssäkerhetssystem, kvalitetsprogram och engagerade medarbetare som garanterar säkra produkter av hög kvalitet i hela vår globala produktionskedja. Vi ser till att våra produkter är säkra, var de än tillverkas.

Näring och hälsa

Vi vill tillgodose konsumenternas efterfrågan på naturliga och hälsosamma produkter samt tillförlitlig redovisning av näringsinformation och ingredienser, så att konsumenterna kan fatta välgrundade beslut.



Omsorg om djur och miljö

Som mejeriföretag har vi ett naturligt intresse för god praxis när det gäller miljö och mjölkproduktion. Vi arbetar med att kontinuerligt minska vår negativa miljöpåverkan och upprätthålla en hög standard för djursorg.

Miljö och klimat

Vår ambition är att minska miljöpåverkan från ko till konsument genom livsmedelsproduktion och transport av varor. Vi förbättrar kontinuerligt vår miljöprestanda genom att följa hållbara principer genom hela värdekedjan.

Mjölproduktion

Vi stödjer aktivt utvecklingen av hållbar mjölkproduktion. Friska kor på välsköttade gårdar ger bättre mjölk. Tillsammans med våra ägare har vi utformat kvalitetsprogrammet Arlagården®, som omfattar krav på djursorg, mjölkvalitet och miljöarbete. På sidan 40 finns mer information.



Ansvarsfulla relationer

Vi har relationer till människor, organisationer och samhällen i många länder. Oavsett vilken relation det gäller är vår ambition att alltid sträva efter respektfulla relationer som präglas av ömsesidig förståelse.

Arbetsplatsen

Vi erbjuder säkra och hälsosamma arbetsförhållanden för våra kompetenta och engagerade medarbetare, och skapar en arbetsplats som är inkluderande, stimulerande och respektfull.

Mänskliga rättigheter

Arla levererar inte bara livsmedel utan även en företagskultur som värnar om de internationellt erkända mänskliga rättigheterna för alla människor.

Samhällsrelationer

Vi har goda, respektfulla och konstruktiva samhällsrelationer och etablerar långsiktiga relationer för att bidra till utvecklingen både lokalt och globalt.



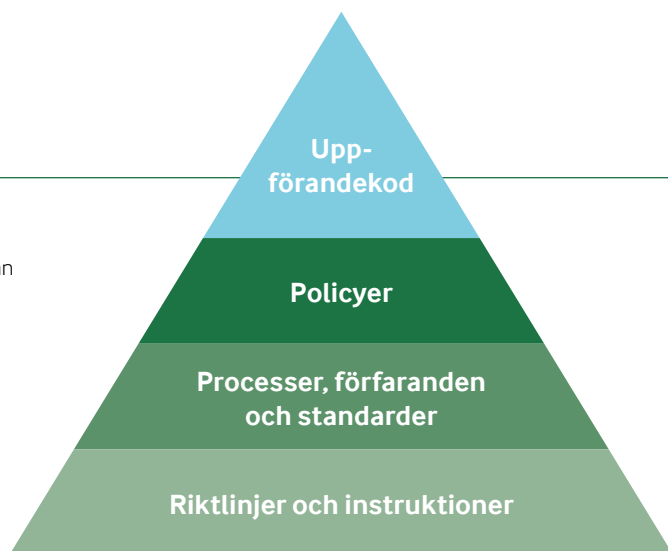
Vår regelefterlevnad

Ansvarsfullt affärsuppförande innebär att vi följer vår uppförandekod och våra starka företagsvärden genom en kultur som präglas av ärlighet och integritet.

Vi förväntar oss att alla medarbetare ska agera etiskt och i enlighet med Arlas uppförandekod. Våra policyer bygger på denna grund och är affärsprinciper som styr viktiga aspekter gällande enskildas eller företagets uppförande. Våra policyer vägleder oss så att vi agerar ansvarsfullt och med integritet, och hjälper oss att styra vårt arbetssätt som ETT enhetligt och effektivt Arla.

Genom vårt efterlevnadsramverk ser vi till att uppförandekoden följs och vi säkerställer att lämpliga policyer, processer och riktlinjer upprättas, införlivas och verkställs i hela verksamheten. Alla tjänstemän utbildas i vår uppförandekod och uppmanas att genomföra den obligatoriska e-utbildningen i policymedvetenhet. Vi tillhandahåller också andra utbildningar i riskefterlevnad, såsom global säkerhet och konkurrenslagstiftning.

Högriskområden inom efterlevnad övervakas kontinuerligt genom gransknings- och revisionsåtgärder. Dessutom uppmuntras alla medarbetare att säga sin mening och lyfta fram eventuella frågor eller brott mot vår uppförandekod, inklusive policyer, till exempel genom visuellblåsning.



Exempel på vår regelefterlevnad

Skydda tillgångar

Arla arbetar kontinuerligt med att utveckla en stark intern kontrollmiljö, genom att stärka och automatisera befintliga interna kontroller och inrätta nya kontroller för att minska väsentliga risker som identifierats. Riskbedömningar görs för att identifiera och prioritera högriskområden för detaljerade efterlevnadsgranskningar och självutvärdering. Detta ger Arla en tydlig översikt över finansiella och operativa risker och vilka områden som visar svaghet eller som har betydande kontrollbrister, vilka bemöts med riskreducerande åtgärder.

Dataskydd

2018 kommer EU:s nya dataskyddsförordning (GDPR) att träda i kraft. Det innebär nya och strängare krav på Arla vid behandling av personuppgifter rörande anställda, medlemmar, affärspartner och konsumenter. 2017 initierade Arla ett GDPR-efterlevnadsprojekt och inrättade ett projektteam som ska säkerställa efterlevnad framöver.

IT-säkerhet

Arla bedömer fortlöpande de ökande hoten från cybervärlden för att säkerställa att vi har nödvändiga och ändamålsenliga IT-säkerhetskontroller och interna kontroller. Medarbetarna är den första försvarslinjen och vi prioriterar utbildning i cybersäkerhet, genom vilken alla Arlas medarbetare utbildas i cybersäkerhet genom en e-utbildningen "Are you cyber-safe?". Vårt fokus på de ökande it-säkerhetsrisker vi står inför innebär att vi kontinuerligt utvärderar våra IT-kontroller och vår styrning kring åtkomst till våra system, inklusive vår SAP-plattform, för att säkerställa att vi kan stå emot IT-säkerhetsrisker och cyberhot.

Bedrägerier och mutor

Det är Arlas policy att göra affärer på ett ärligt och etiskt sätt, och vi har nolltolerans vad gäller mutor och bedrägerier. Vi strävar efter att agera professionellt, rättvist och med integritet i alla våra affärer, transaktioner och relationer, och att systematiskt införa och upprätthålla effektiva system för att motverka korruption och bedrägeri.

Vårt ansvar

Vi driver vår verksamhet på ett hållbart och ansvarsfullt sätt baserat på vår uppförandekod. Vi tror att genom att utveckla vår verksamhet på detta sätt kan vi reagera på den ökade efterfrågan på tillgängliga och hållbara livsmedelsalternativ i takt med att befolkningen i världen växer. Att arbeta på detta sätt utvecklar Arlas anseende och lönsamhet, samtidigt som vi visar omsorg om människor och levererar tillväxt. Under 2017 delade vi in vår verksamhet i fyra strategiska huvudområden som handlar om hälsa, inspiration, naturlighet och mänskliga rättigheter.

Hälsa

Arla är ett av världens största mejeriföretag och påverkar därmed miljontals människors matvanor. Vi erbjuder en mängd vålsmakande mejeriprodukter och gör det lättare för konsumenterna att leva mer hälsosamt.

Viktiga händelser 2017

93 procent av alla Arla®-produkter i kategorierna mjölk, yoghurt och vardagsost uppfyller nu Arla®-kriterierna för näringsvärde.

Tillsammans med 21 andra livsmedelsföretag har Arla undertecknat det frivilliga åtagandet EU Pledge om ansvarsfull marknadsföring av livsmedel till barn.

Arla Foods Ingredients deltar i ett projekt för att tillsammans med icke-statliga organisationer förbättra hälsan hos Etiopiens barn genom bättre användning av mjölken från landets 11 miljoner kor.



Inspiration

Inspiration genomsyrar alla delar av Arla, och vi strävar efter att inspirera genom att våra ägare delar med sig av nya metoder och konsumenterna känner sig inspirerade att testa nya recept eller produkter när de lagar mat.

Viktiga händelser 2017

Många konsumenter engagerade sig 2017 genom vårt breda utbud av digitala nätverk, till exempel genom sociala medier eller recept på vår webbplats. Våra digitala platser hade 148 miljoner besök med interaktion.

Genom olika program har Arlabönderna bjudit in 70 000 skolbarn till sina gårdar, och Arla har hittills utbildat mer än 1 miljon barn om livet på bondgården och ursprunget till deras mat.

I vårt utbildningsprogram för ägare, Arla Next, deltog 60 personer från Danmark, Sverige, Storbritannien och Centraleuropa 2017.



”Autentiska socialt ansvarstagande varumärken och verksamheter är på väg att vinna i hela världen i takt med att allt fler människor använder sin köpkraft för att skapa förändring och stödja frågor och saker de tror på. Som ett kooperativ kommer Arla att öka kännedomen om vår Good Growth-identitet och strategi, och visa hur vi skapar framtiden inom mejeri.”

Peder Tuborgh, koncernchef



Läs mer om våra åtaganden och prestationer under 2017 i Arlas CSR-rapport på <http://www.arla.com/company/responsibility/csr-reports/> i enlighet med § 99a i den danska redovisningslagen.

Naturlighet

Tillsammans med våra ägare har vi den unika möjligheten att kunna påverka i varje steg längs värdekedjan för att bidra till en mer hållbar framtid.

Viktiga händelser 2017

Ökad användning av biogas på våra mejerier. 5,7 procent av Arlas totala energianvändning kom från biogas, och totalt 24 procent från förnybara källor 2017.

Inom produktion, förpackning och transport har Arlas totala klimatpåverkan minskat med 18 procent sedan 2005, trots att produktionen ökade.

Lansering av ett digitalt dokumentationscenter, Arlagården® Plus, som är en databas med detaljerad information om gårdarna, djuren och djurskydd. På sidan 40 finns mer information.



Mänskliga rättigheter

Vi bidrar till FN:s globala mål för hållbar utveckling genom att skapa arbetstillfällen och göra ansvarsfulla inköp samt genom vår kompetens inom kvalitet, livsmedelssäkerhet och produktinnovation. Vi är fast beslutna att följa internationella principer för mänskliga rättigheter.

Viktiga händelser 2017

Under 2017 gjorde vi ett offentligt uttalande om modernt slaveri där vi beskriver vårt engagemang när det gäller att bekämpa modernt slaveri och människohandel, och har anpassat vårt anbudsförfarande för att säkerställa att leverantörerna uppfyller den brittiska lagen mot modernt slaveri (Modern Slavery Act).

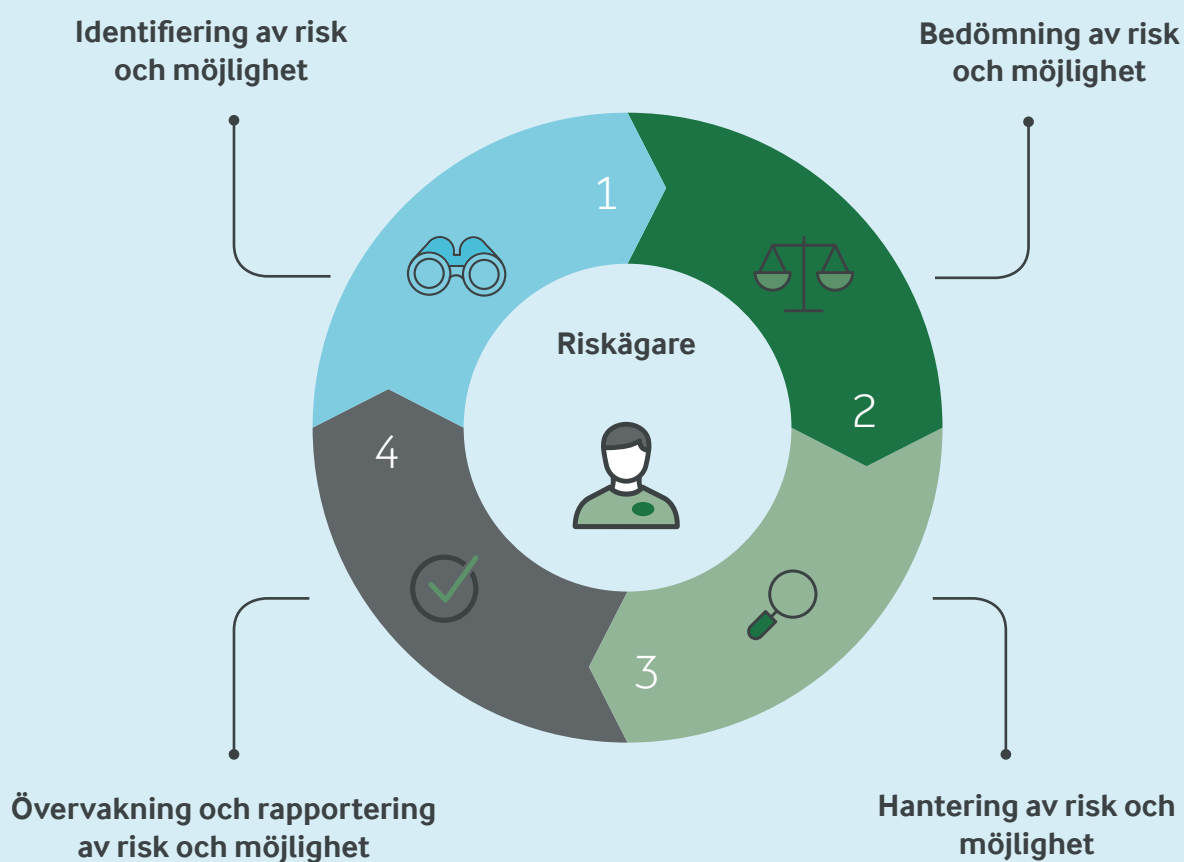
Vi har stärkt vår fokus när det gäller mänskliga rättigheter och vi genomförde due diligence-kontroller av mänskliga rättigheter i Indonesien och Ghana, där vi både bedömde situationen i landet som helhet och våra tilltänkta samarbetspartner.

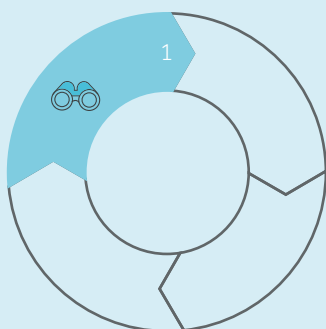


Främja och stödja riskmedvetenheten

Potentialen i vår strategi Good Growth 2020 ser lovande ut, men det finns några områden där Arla utsätts för ökad risk och osäkerhet i sin strävan efter tillväxt.

Under 2017 förbättrade vi våra metoder för riskhantering betydligt i hela organisationen och omorganiserade oss för att öka den strategiska riskhanteringen (SRM) i vår verksamhet. På Arla strävar vi efter att öka riskmedvetenheten för att kunna fatta djärvare beslut, ta vara på affärsmöjligheter och säkerställa ett effektivare genomförande.

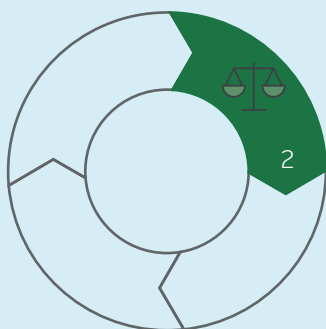




Identifiering av risk och möjlighet

För att identifiera risker och möjligheter på Arla övervakar vi den globala marknadssituationen kontinuerligt, men även interna processer, så att vi så tidigt som möjligt kan identifiera risker och möjligheter och fatta aktiva beslut.

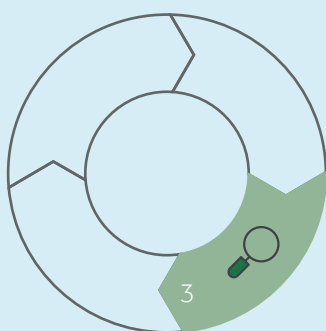
Vår SRM-process är utformad för att identifiera större risker med hjälp av insiktarna från alla stora områden i hela koncernen. Dessutom övervakar vissa expertfunktioner, t.ex. Global Tax, Treasury, Legal och Procurement, sina särskilda riskprofiler separat regelbundet under året. Under 2017 har vi reviderat vår kategorisering av risker och möjligheter i antingen händelser eller trender, inklusive nya områden, t.ex. cyberattack och kundernas krav. Vi har även integrerat det i vår årliga affärsplanering på alla nivåer i organisationen för att säkerställa att det ingår i det dagliga beslutsfattandet.



Bedömning av risk och möjlighet

Risker och möjligheter bedöms både individuellt och systematiskt, vilket ger lämplig prioritering och fördelning av resurser.

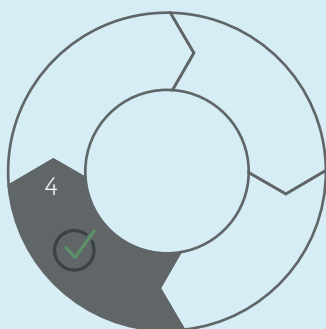
Bedömningen görs utifrån två dimensioner: Eventuell finansiell påverkan på resultatet och sannolikheten för att det ska inträffa. Det första inkluderar kvantitativa, men också kvalitativa mått, t.ex. ryktesexponering som påverkar varumärkesvärdet, effekten på marknadspositionen och mediätäckning. Sannolikhetsaspekten tar hänsyn till om en given risk eller möjlighet ska bli verklighet inom de närmaste tre till fem åren. Under 2017 har vi stärkt vår fokus på att bygga upp riskhanteringskapaciteten och haft ett antal arbets- och utbildningstillfällen i den globala Arla-organisationen.



Hantering av risk och möjlighet

Vi hanterar kontinuerligt våra risker och möjligheter genom att utveckla och införa lämpliga riskreducerande åtgärder och utforska möjligheter inom vår verksamhet.

SRM-funktionen (strategisk riskhantering) är fokuserad på att integrera riskinsatserna i befintliga processer samt utveckla harmoniserade metoder och verktyg. Processen har stöd av ett gemensamt språk och en tydlig metod för att bedöma risker och definiera möjligheter. Under 2017 slutförde vi ett års samarbete med externa konsulter för att säkerställa att vi hade infört bästa praxis när det gäller SRM. Vi har också etablerat projektgrupper för att hantera effekterna av viktiga fokusområden, till exempel Brexit och allmänna dataskyddsförordningen.



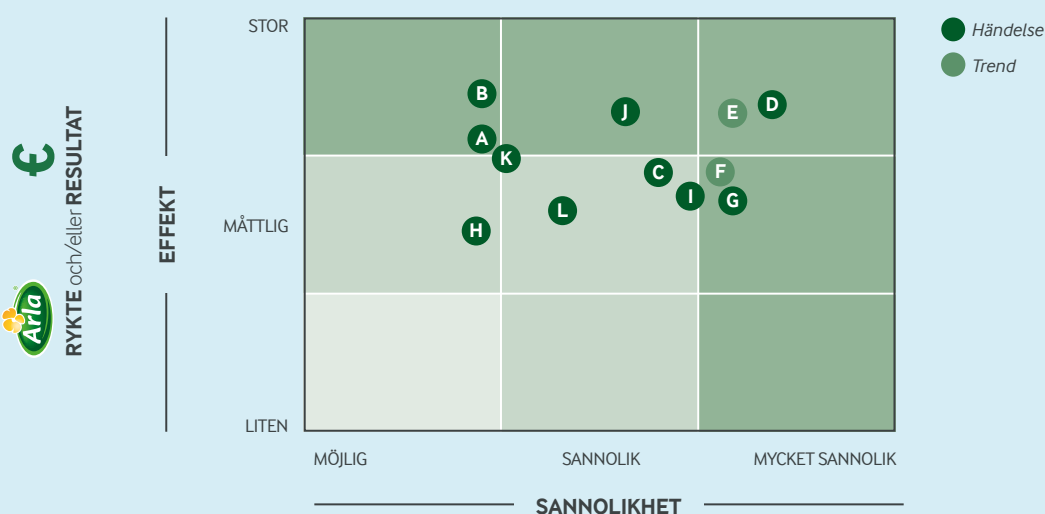
Övervakning och rapportering av risk och möjlighet

Eftersom både risker och möjligheter ständigt förändras strävar vi efter att öka insynen i dem.

Riskägare övervakar utvecklingen inom risktrender och identifierade eller framväxande möjligheter inom respektive affärsområde. De är också ansvariga för att säkerställa effektivitet och lämplighet hos våra riskreducerings- och lösningsstrategier. För att möjliggöra verkligt värdeskapande anpassade vi 2017 rapporteringen över alla funktioner och integrerade hanteringen av risker och möjligheter i samtliga förfaranden för rapportering av resultatförvaltning och verktyg. Resultatet är en sammanfattning av de viktigaste riskerna och reduceringsåtgärderna, som ses över formellt för styrelsen två gånger om året.

Vårt risklandskap

Arlas risklandskap innefattar de främsta tillväxtriskerna samt strategiska och operativa risker, som betecknas som antingen händelse- eller trendrisker. Vår ökade riskmedvetenhet under 2017 återspeglas i risklandskapet. Vår riskbedömning baseras på de potentiella effekterna på Arlas anseende och/eller resultat samt sannolikheten för att risken ska inträffa inom de kommande tre till fem åren. Bedömningen är baserad på nettoeffekten efter alla aktuella reduceringsåtgärder.

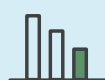


Tillgångs- och produktionsstörningar

Att ha kontroll över hela värdekedjan ger Arla en bra grund för att kunna hantera våra risker. Vår huvudprioritering är att garantera livsmedels-säkerhet. Förutom tydliga och professionella krishanteringsprocesser, som uppgraderades 2017, och aktiv tillämpning av analyser för att förbättra produktkvalitet och förhindra återkommande misstag, ligger vårt fokus på efterlevnad av kvalitetsprogrammet Arlagården® och vår heltäckande modell för kvalitet, hälsa, miljö och säkerhet som garanterar högsta kvalitet för alla våra produkter. Dessutom kan fel eller avbrott i våra viktiga produktionsanläggningar, explosionsrisker eller strejker påverka verksamheten. Det finns kris- och katastrofplaner på alla mejerier, och erfarenheterna från tidigare olyckor byggs in i kris- och katastrofplanerna. Under 2017 inträffade en explosion och brand utbröt i en del av en torkningsanläggning, men det påverkade inte verksamheten. Katastrofplaner genomfördes och skadorna reparerades inom en månad. Leveranser täcktes av säkerhetslager och processerna har anpassats i enlighet med detta.

Risk Riskscenario

- A** Stor produktåterkallelse som skadar Arlas varumärke och image
- B** Stort haveri i viktig produktionsanläggning



Volatila mjölkpriser och volymer

Fortsatt volatila mjölkvolymerna och priser inverkar starkt på våra försäljningsvolymerna respektive resultat. Arlas Good Growth 2020-strategi fokuserar på att skapa värde genom våra starka varumärken och produkter, som kontinuerligt minskar exponeringen mot råvarupriser. För att minska dessa risker stärkte vi ändå vår pris- och resultathantering väsentligt 2017. Mjölpriserna ökade under 2017 jämfört med förra året, vilket inneburit en mer hållbar ekonomisk situation för våra ägare.

Risk Riskscenario

- G** Volatila mjölkpriser och volymer



Marknadsrisker och global instabilitet

Försäljning och produktion över hela världen innebär att vi utsätts för både specifika landrisker och de flesta makroekonomiska utvecklingar. Ekonomisk turbulens på tillväxtmarknaderna, fluktuationer i råvarupriser och politisk instabilitet ökar vår riskeponering, vilket leder till noggrann övervakning av utveckling och trender, och kontinuerlig intern flexibilitet när det gäller förändringar. Vi går igenom både externa och interna faktorer som en del av vår verksamhetsgranskingsprocess, planerar riskreducerande åtgärder och bevakar utvecklingen.

Brexit kommer att få oundvikliga konsekvenser för Arla och har bedömts vara vår mest kritiska risk. Därför har omfattande studier och scenarioplanering gjorts för att förstå konsekvenserna av Brexit och säkerställa en stabil plan för Arla för de olika möjliga Brexit-utfallen. För mer information om Brexit se sidan 50.

Risk Riskscenario

- C** Politisk och/eller socioekonomisk instabilitet på tillväxtmarknaderna
- D** Konsekvenserna av Brexit och att fler lämnar EU samt protektionism



Ändrade konsumentkrav och digitalisering

Varumärkesverksamhetens alltmer framskjutna roll kräver en högre riskmedvetenhet när det gäller rykte och sociala medier för att skydda företagets varumärkesvärde. Under 2017 kunde vi urskilja ändrade konsumentkrav och risken för digitala störningar som en trend. Därför har vi dramatiskt ökat vårt digitala konsumentengagemang, så att vi kan förbättra vår förståelse av konsumenterna och fortlöpande övervaka beteendetrender och på så sätt stödja produktinnovationer, utforska nya tekniker och digitala affärsmodeller.

Dessutom upplevde vi 2017 en ökande popularitet när det gäller alternativa diettrender som flexitarian, vegan och vegetarian, samt noterade oro för djurens välbefinnande i sociala medier. Baserat på vårt kvalitetsprogram Arlagården®, vårt fokus på naturliga och hälsosamma produkter och att vi är världens största ekologiska mjölkproducent har vi proaktivt positionerat oss i bränschen för naturliga matvaror.

Risk Riskscenario

- E** Digitalisering och nya konkurrenter eller återförsäljare
- F** Växande rörelse mot mejeriprodukter och för vegankost



Finansiella risker och IT-risker

Arlas största finansiella risker handlar om valutakurser, skattetvister, ränteförändringar och värdering av pensionsförpliktelser. På grund av exponering mot internationella marknader sker vår försäljning i flera olika valutor. För att hantera den risken säkrar koncernen förväntade kassaflöden i utvalda valutor. Dessutom övervakar och granskar vi ständigt skattefrågor över hela världen för att säkerställa efterlevnaden i alla regioner.

Baserat på externa händelser under 2017, samt på grund av att vi utökat verksamheten till nya marknader, har vi bedömt att risker i samband med cybersäkerhet har ökat. För att minimera cybersäkerhetsriskerna ser vi över vår verksamhet kontinuerligt. Dessutom omdisponerade vi vår arbetsgrupp 2017 för att stärka vårt arbete inom IT-kontrollkrav, och övervakar efterlevnaden inom detta område i den globala organisationen.

Risk Riskscenario

- H** Beskattning och internprissättningsrisker
- I** Valuta-, ränte- och pensionsrisker
- J** Stor cyberattack



Affärsetiska, juridiska och HR-risker

Negativa effekter på mänskliga rättigheter och ett brott mot affärsetiken skulle allvarligt skada Arlas och våra varumärkens rykte. Dessa risker hör till våra större risker på grund av vår geografiska exponering i kombination med ökade förväntningar från samhällets sida. För att minimera riskerna med avseende på etik och juridik genomför avdelningarna för juridik, IT och företagsansvar en mängd åtgärder. Under 2017 ökade vi våra resurser inom dataskydd avsevärt för att säkerställa efterlevnaden av EU:s kommande allmänna dataskyddsförordning.

Förlust av nyckelpersoner i strategiska positioner och en oförmåga att rekrytera och behålla tillräckligt kvalificerad personal medför också risker för verksamhetens resultat. För att minska denna risk skapar vi rätt företagskultur och arbetsmiljö, och erbjuder medarbetarna utvecklingsmöjligheter och globala karriärmöjligheter. Under 2017 satte vi ett nytt rekord när vi fick 84 poäng när det gäller engagemang i den årliga medarbetarenkäten.

Risk Riskscenario

- K** Negativ inverkan på mänskliga rättigheter och/eller bristande efterlevnad
- L** Förlust av nyckelpersoner i strategiska positioner och oförmåga att rekrytera och behålla de bästa talangerna

Förberedelser inför Brexit

Effekterna av Brexit är vår största risk. I takt med att förhandlingarna fortskrider fortsätter också Arla att klargöra sin position, nämligen att vi är ett företag som står för den fria rörligheten för varor och personer. Framtiden är fortfarande osäker när det gäller handelsförbindelser mellan EU och Storbritannien och vi förbereder oss för att hantera olika Brexit-scenarier.

Det är viktigt för Arlas kunder och konsumenter att våra produkter kan röra sig fritt över de marknader där vi verkar för att maximera användandet av en gemensam mjölkpool och vår globala produktionskedja. Med 3 203 ägare i Storbritannien är landet Arlas enskilt största kommersiella marknad, och står för cirka 25 procent av den totala omsättningen. I en nyligen genomförd CEBR-undersökning värderas Arlas totala ekonomiska närvaro i Storbritannien till drygt 6 miljarder GBP i bruttotföreläggingsvärde, när direkta och indirekta effekter är medräknade. Framgångsrika och populära varumärken på den brittiska marknaden, däribland Lurpak®, Arla® Lactofree och skyr, importeras till Storbritannien och några andra som Castello® hårdost exporteras från Storbritannien. Förändrade handelsrelationer mellan EU och Storbritannien kan försvåra den verksamheten avsevärt.

Arlas arbetsgrupp kring Brexit har utsetts för att bedöma Brexits påverkan ur perspektivet med en total värdekedja, med fokus på följande tre möjliga scenarier:

- Frihandelsavtal (FTA), vilket är vad vi skulle föredra, utan tullar för mejeriprodukter.
- Relation till Världshandelsorganisationen (WTO) enligt vilken vissa kvoter skulle fördelas utan att det påverkar tullar.
- Ett scenario utan överenskommelse, där mejerivaror skulle handlas enligt WTO:s tullar för mest gynnad nation med en väsentlig påverkan på såväl på verksamhet som den brittiska mejeribranschen.

Vi vill att det slutliga handelsavtalet mellan Storbritannien och EU ska vara fritt från tullar och icke-tariffära hinder för mjölk och mejeriprodukter och vi samarbetar med partner

inom mejeribranschen och den bredare livsmedels- och jordbruksbranschen.

Arla har bidragit till mejeribranschen genom att vara först med att nå en offentlig gemensam ståndpunkt när det gäller den bästa framtida relationen mellan EU och Storbritannien för vår bransch. Vi har förespråkat en positiv lösning för framtida handelsförbindelser med åtaganden på hög nivå för den brittiska regeringen och EU.

Allteftersom förhandlingarna framskrider kommer vi att fortsätta att lägga fram starka, välunderbyggda argument för politiker och beslutsfattare tillsammans med våra ägare och våra konkurrenter i mejeribranschen. När den brittiska regeringen börjar utveckla sin jordbrukspolitik efter Brexit kommer vi att samarbeta med dem för att skydda den brittiska mejeribranschens konkurrenskraft inom EU och på den globala mejerimarknaden.

Brexit-förhandlingar – viktiga datum

Jan 2018
Förhandlingsdirektiv för övergångsavtalet

Mars 2018
Riktlinjer för ramen för förhandlingarna om framtida relationer

Okt 2018
Avtal om utträde och övergångsavtal, plus en politisk deklaration om fastställande av omfattningen för framtida förbindelser

Nov 2018 - mars 2019
Ratificering av avtalet (Europeiska rådet, Europeiska kommissionen och Europaparlamentet samt Storbritannien)

Mars 2019 - slutet av 2020
Detaljerade förhandlingar om FTA, och övergångsperiod

Våra skatter

Under de senaste åren har multinationella företag upplevt ett växande intresse från media, icke-statliga organisationer och allmänheten för hur deras skattefrågor är organiserade. I egenskap av globalt företag, erkänner Arla den centrala roll som skatter spelar i budgetarna för de länder där vi är verksamma. Vår syn på skatter överensstämmer med Arlas globala uppförandekod och bygger på en uppsättning grundläggande skatteprinciper som godkänts av styrelsen.

OECD:s BEPS-projekt ledde till att nya skatteprinciper utvecklades och ökade rapporterings- och dokumentationskraven för multinationella företag. Vi kommer att uppfylla de nya kraven på rapportering och insyn fullt ut. Vi kommer precis som tidigare att fortsätta att sträva efter en öppen dialog med skattemyndigheterna runt om i världen, när det gäller vårt företag och vår skatterapportering.

Ansvar och styrning

Vår verksamhet är komplex och kräver stort fokus på skattehantering. Vår globala skattefunktion är organiserad och drivs så att vi säkerställer att vi som verksamhet har rätt policyer, människor och förfaranden för att följa skatteprinciperna och säkerställa en transparent och stark skattehantering.

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

Kooperativ skatteplan för skatteefterlevnad

Som ett kooperativt företag baserat i Danmark omfattas våra aktiviteter av de danska skatte-reglerna för kooperativ. Arlas ägare är också våra leverantörer, och resultatet samlas inte i företaget utan går tillbaka till ägarna i form av högsta möjliga betalning för mjölken. Man kan därför betrakta kooperativets resultat som ägarens personliga inkomst.

Arlas ägare betalar i allmänhet inkomstskatt på det belopp de erhåller för sin mjölk. Danska skatteregler för kooperativ återspeglar det faktum att kooperativet fungerar som ägarnas förlängda arm och som sådan betalar Arla inkomstskatt i Danmark baserat på våra tillgångar, nämligen eget kapital.

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

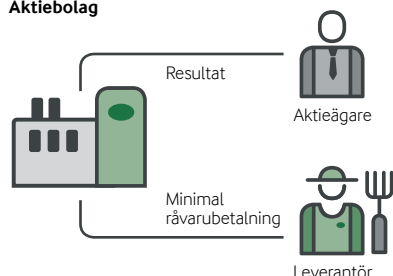
Våra viktigaste skatteprinciper

Arlas strategiska ambition är att fungera som en ansvarsfull medborgare i alla skattefrågor, uppnå en balans mellan att hantera skattekostnader, uppnå effektivitet och säkerställa optimering på ett ansvarsfullt sätt. Våra viktigaste skatteprinciper ligger i linje med denna ambition och är hörnstenarna i alla skatterelaterade frågor inom Arla.

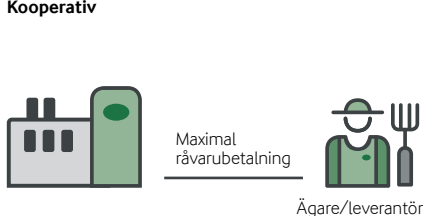
Våra viktigaste skatteprinciper är följande:

- 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 skatteskyldigheter.
- Arla ska inte inrätta skattestrukturer avsedda för undandragande av skatt som saknas 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 International Financial Reporting Standards (IFRS).
- Arla har goda relationer med skattemyndigheterna och är övertygat om att öppenhet, samarbete och proaktivitet minimerar omfattningen av tvister.

Aktiebolag



Kooperativ



VÅR STYRNING

Under varumärket Puck® erbjuder vi ett brett utbud av mejeriprodukter i hela Mellanöstern och är en ständig favorit i regionen för cream cheese.

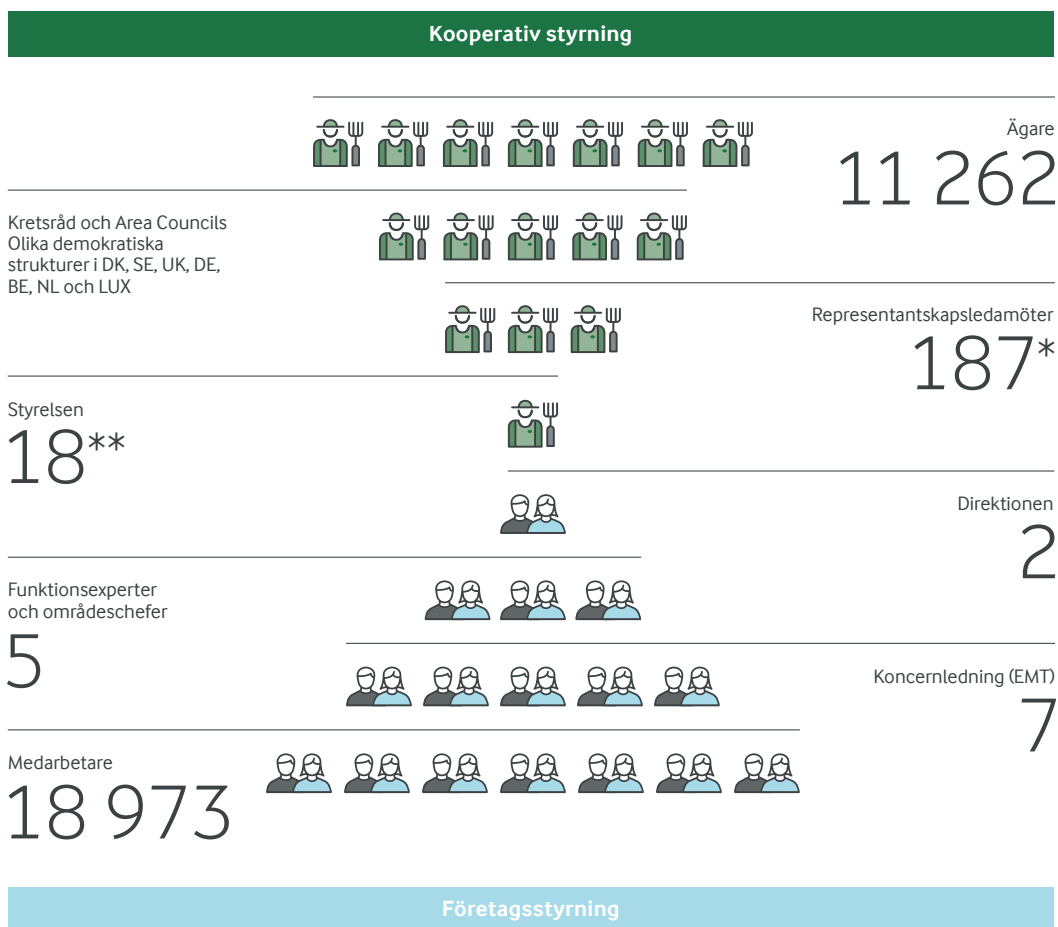
I takt med att konsumenter efterfrågar bättre val där hälsan har växande betydelse utökar vi vårt sortiment i regionen med varianter med låg fetthalt och låg salthalt för att hjälpa konsumenterna att fatta bättre beslut.



Styrning

Arla uppfattar värdet av sund styrning som en grundförutsättning för att uppnå tillitsfulla relationer med våra ägare, medarbetare och andra viktiga intressenter. God styrning innebär ansvarsfull och transparent ledning och kontroll av kooperativet. Som ett kooperativ ägt av mjölkbönder i sju länder är god styrning nödvändig för att nå framgång och öka förtroendet för vårt kooperativ.

Arlas styrningsmodell



* Inkl. 12 medarbetarrepresentanter.

** Inkl. 3 medarbetarrepresentanter

Kooperativ styrning

Arlas demokratiska struktur ger styrelsen och representantskapet befogenhet att fatta beslut. Det är deras främsta uppgift att utveckla ägarbasen, skydda den kooperativa demokratin, förankra beslut och utveckla kompetens.

Ägare

2017 var 11 262 mjölkbönder i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna gemensamt ägare till Arla. Förra året hade kooperativet 11 922 ägare. På sidan 12 finns mer information. Som ägare i ett kooperativ har alla Arlabönder möjlighet att påverka viktiga beslut.

Kretsråd

Varje år möts kooperativets ägare på krets-möten i Danmark, Sverige, Storbritannien respektive Centraleuropa (Tyskland, Nederländerna, Belgien och Luxemburg) för att säkerställa kooperativets ägares demokratiska inflytande i alla sju ägarländerna. Ägarna i kretsen väljer de ledamöter som ska representera kretsen i representantskapet.

Representantskapet

Representantskapet är högsta beslutande organ och består av 187 ledamöter, varav 175 är kooperativa ägare och tolv är Arlamedarbetare. De kooperativa ägarna väljs vartannat år, ojämnta år. Efter 2017 års val är över 20 procent av ledamöterna nya och mångfalden i styrelsen har ökat. Representantskapet fattar beslut, bland annat om disposition av årets resultat, och utser

styrelsen. Representantskapet sammanträder minst två gånger om året.

Styrelsen

Styrelsen utses av representantskapet och ansvarar för beslut som rör långsiktiga strategier, stora investeringar samt fusioner och förvärv. Arlas styrelse består av 15 valda ägare och tre medarbetarrepresentanter. Två nya ledamöter valdes in i styrelsen för perioden 2017 till 2019 och ersätter två ledamöter som inte ställde upp för omval. Styrelsen valde om Åke Hantoft som ordförande och Jan Toft Nørgaard som vice ordförande. Styrelsens sammansättning speglar Arlas ägande. Styrelsen är ansvarig för övervakningen av kooperativets aktiviteter och kapitalförvaltning, en tillfredsställande redovisning och för att utse direktionen. Styrelsen är också ansvarig för att se till att Arla förvaltas i enlighet med ägarnas intressen och för att fatta beslut om ägarstrukturen.

Area Councils

Arla har fyra Area Councils som är underkommittéer till styrelsen och består av styrelseledamöter samt ledamöter i representantskapet. Area Councils finns i fyra områden (Sverige, Danmark, Centraleuropa och Storbritannien) och hanterar frågor som är av särskilt intresse för ägarna i varje geografiskt område.

Ägarstrategi

Som en levande kooperativ demokrati utvecklar vi en ägarstrategi för att vidareutvecklas och förbereda Arla som ett kooperativ för framtiden.

Strategin kommer att säkerställa mer enhetliga och transparenta organisationsstrukturer och processer i alla sju ägarländer.

I mars 2017 beslutade representantskapet att anta en ny styrningsstruktur, valbarhets- och valförfaranden, samt en årlig mötescykel. De första valen i den nya styrningsstrukturen ägde rum under våren och den nya anpassade mötesstrukturen för alla områden, till exempel två omgångar av Area Forum-möten, genomfördes framgångsrikt.

Ägarstrategin kommer att fortsätta under 2018. Nästa steg blir att överväga ändringar av stadgarna som stöd för den nya strukturen som representantskapet kommer att besluta om i februari. Dessutom ska de brittiska och central-europeiska medlemmarna i kooperativet i maj fatta beslut om ett möjligt direktmedlemskap. Dessa beslut är en del av ägarstrategin och syftar till att uppnå en harmonisering efter fusionerna under 2011–2015.

Företagsstyrning

Ansvaret för företagsstyrningen i Arla delas mellan EMT (koncernledningen) och styrelsen. Tillsammans definierar och övervakar de den strategiska riktningen, organiserar och leder kooperativet samt utövar tillsyn över ledningen och säkerställer efterlevnad.

Direktionen

Direktionen, som utses av styrelsen, ansvarar för kooperativets ledning, säkerställer kooperativets långsiktiga tillväxt i ett globalt perspektiv, genomdrivar den strategiska riktningen, följer upp mål för året och definierar policyer, samtidigt som man strävar efter en hållbar ökning av kooperativets värde. Dessutom ska direktionen ansvara för en lämplig riskhantering och riskstyrning, samt efterlevnaden av lagar och regler och interna riktlinjer. Det är här som koncernens ambitionsnivå för gränsöverskridande insatser fastställs. Under första kvartalet 2018 går Povl Krosgaard, vice VD och Executive Vice President Supply Chain, i pension efter en lång karriär inom Arla.

Koncernledning (EMT)

EMT ansvarar för Arlas dagliga affärsverksamhet och för att upprätta strategier och planera framtidens mejeristruktur. EMT består av direktionen samt tre funktionsexperten och två områdeschefer: Europe och International. Utöver deras övergripande ansvar har medlemmarna i EMT individuellt ansvar för att leda sina respektive affärsområden. Medlemmarna i EMT håller varandra informerade om all viktig utveckling inom sitt affärsområde och koordinerar alla tvärfunktionella åtgärder. 2018 kommer mångfalden i teamet öka ytterligare när Sami Naffakh, en fransk medborgare, ansluter sig till Arla som Executive Vice President och chef för Supply Chain.

Funktionsexperten och områdeschefer

Ledningsgrupperna inom funktionsområdena och de kommersiella områdena är Arlas övriga verkställande organ och fokuserar på att säkerställa att Arla arbetar resultatorienterat över organisatoriska enheter, samtidigt som de definierar policyer samt delar och implementerar bästa praxis.

Medarbetare

Arla har 18 973 medarbetare globalt, jämfört med 18 765 förra året. Medarbetarna representeras av tre ledamöter i styrelsen och tolv ledamöter i representantskapet.

Koncernledning (EMT)

EMT består av direktionen samt tre funktionsexperten och två områdeschefer: Europe och International. EMT har en rad olika bakgrunder och expertkunskaper och ansvarar för Arlas dagliga affärsverksamhet och för att upprätta strategier och planera framtidens mejeristruktur. Utöver deras övergripande ansvar har medlemmarna i EMT individuellt ansvar för att leda sina respektive affärsområden.

Direktionen

1 Peder Tuborgh Koncernchef

Ansvarig Milk, Members and Trading
Ansvarig Arla Foods Ingredients
Födelseår: 1963
Nationalitet: Dansk

Peder har arbetat inom Arla i 30 år, tidigare inom MD Foods, och haft olika ledande poster och chefspositioner inklusive marknadsdirektör, divisionsdirektör och koncerndirektör. Han har arbetat i Tyskland, Saudiarabien och Danmark, som en del av sin långa karriär inom Arla. Han är även styrelseordförande i Pandora och vice styrelseordförande i Århus universitet. Han gillar framför allt att umgås med sin fru, son och fyra döttrar. Hans favoritprodukt är en Arlaklassiker, Castello®.

2 Povl Krogsgaard* Vice CEO

Executive Vice President, Supply chain
Födelseår: 1950
Nationalitet: Dansk

Povl har arbetat inom Arla i mer än 30 år, och varit Vice CEO sedan 2004 med ansvar för Arlas supply chain och CAPEX. Under sin långa karriär inom Arla har Povl också innehaft flera ledande och verkställande befattningar från produktchef till koncerndirektör. Povl är känd för sitt konstanta fokus på att öka lönsamheten överallt i företaget. Hans stora passion är att läsa om historia, ägna sig åt fågelskådning och åt sin familj som består av hans fru och deras tre vuxna söner. Hans favorit bland Arlaprodukter måste bli Castello® Danablu.

Övriga koncernledningen

3 Natalie Knight Koncernfinansdirektör

Executive Vice President,
Finans, IT och juridik
Födelseår: 1970
Nationalitet: Amerikansk

Natalie kom till Arla Foods som koncernfinansdirektör 2016 efter 17 år på Adidas där hon innehade flera höga finanstjänster, bland annat SVP Group Functions Finance, SVP Brand and Commercial Finance, CFO för Adidas North America och VP Investor Relations och M&A. Före Adidas innehade Natalie tjänster som Investor Relations i BASF och Bankgesellschaft Berlin. Efter att ha bott och arbetat i fem länder är nu Natalie bosatt i Århus i Danmark med sin man och tonårsdotter. Hennes favoritprodukt är Arla® Protein, som hon älskar som en hälsosam uppföljning efter olika sportaktiviteter.

4 Ola Arvidsson HR-direktör

Executive Vice President,
HR and Corporate Affairs
Födelseår: 1968
Nationalitet: Svensk

Ola kom till Arla 2006 som personaldirektör och har varit HR-direktör för Arlakoncernen sedan 2007. Han har tidigare arbetat på Unilever där han innehaft olika chefspositioner i Europa och Norden och där han sista tjänst var som VP HR. Före Unilever tjänstgjorde Ola som officer i ingenjörstrupp inom försvarsmakten. Ola tillbringar fritiden med sin fru och tre barn. Hans favoritprodukt är ett glas kall Arla® mellanmjölk tillsammans med en av sina barns hemmagjorda kanelbullar.

5 Hanne Søndergaard Marknadsdirektör

Executive Vice President,
Marketing and Innovation
Födelseår: 1965
Nationalitet: Dansk

Hanne har arbetat inom Arla i 28 år, först inom MD Foods, innan hon flyttade till Storbritannien där hon innehade en ledande roll när det gäller att utveckla Arlas brittiska verksamhet. Hon blev vice VD för Arla UK innan hon flyttade tillbaka till Danmark 2010. Med en naturlig förmåga för marknadsföring ansvarade Hanne för globala kategorier och varumärken innan hon tog på sig sin nuvarande roll. Hon bor i Århus med sin partner och tycker om att paddla kajak och laga mat. Om hon var en Arla-produkt skulle det vara Arla® skyr med sitt nordiska arv och starka och hälsosamma egenskaper.

6 Peter Giørtz-Carlson Executive Vice President, Europa

Födelseår: 1973
Nationalitet: Dansk

Peter kom till Arla 2003 som VP företagsstrategi, och har haft olika chefsbefattningar inom Arla, inklusive vd på Cocio Chokolademælk och vice vd i Consumer Denmark och senast Consumer UK. Han har varit ansvarig för zon Europa sedan 2016. Utanför Arla har Peter även tjänstgjort som vice VD inom Bestseller Kina Fashion Group (Tianjin). Peter är Executive advisor vid FSN Capital Partners AS sedan 2012. Han tycker om att cykla, åka skidor och spela golf och att umgås med sin partner och deras två barn. Hans favoritprodukt är Unika® rød løber.

7 Tim Ørting Jørgensen Executive Vice President, International

Födelseår: 1964
Nationalitet: Dansk

Tim kom till Arla 1991, inom MD Foods. Han har arbetat på många poster och chefsposter i Danmark, Saudiarabien, Brasilien och Tyskland innan han blev Executive Vice President International. Tim har varit en del av teamet sedan 2007. När han inte arbetar älskar Tim att umgås med sin fru och sina fyra barn. När han får möjlighet tycker han om att jaga och lyssnar på musik. Om han var en Arlaprodukt skulle Tim vara Lillebror®, han är lillebror och efter 26 år inom Arla är hans favoritprodukt den danska somriga efterrätten Koldskål®.

* I januari 2018 gick Povl Krogsgaard i pension efter en lång karriär inom Arla. Sami Naffakh började på Arla som Executive Vice President och chef för Supply Chain.



Styrelsen

Styrelsen har stor erfarenhet och består av 15 valda ägare och tre medarbetarrepresentanter. Under 2017 valdes två nya ledamöter in i styrelsen, Inger-Lise Sjöström och Simon Simonsen. Styrelsens sammansättning speglar Arlas ägande. En av styrelsens uppgifter är att se till att Arla förvaltas i enlighet med ägarnas intressen.



1

Åke Hantoft

Styrelseordförande
Födelseår: 1952
Nationalitet: Svensk
Ledamot i styrelsen sedan 2000

2

Jan Toft Nørgaard

Vice ordförande
Födelseår: 1960
Nationalitet: Dansk
Ledamot i styrelsen sedan 2000

3

Manfred Sievers

Födelseår: 1955
Nationalitet: Tysk
Ledamot i styrelsen sedan 2013

4

Harry Shaw

Medarbetarrepresentant
Födelseår: 1952
Nationalitet: Brittisk
Ledamot i styrelsen sedan 2013

5

Heléne Gunnarson

Födelseår: 1969
Nationalitet: Svensk
Ledamot i styrelsen sedan 2008

6

Johnnie Russell

Födelseår: 1950
Nationalitet: Brittisk
Ledamot i styrelsen sedan 2012

7

Viggo Ø. Bloch

Födelseår: 1955
Nationalitet: Dansk
Ledamot i styrelsen sedan 2003

8

Markus Hübers

Födelseår: 1975
Nationalitet: Tysk
Ledamot i styrelsen sedan 2016

9

Steen Nørgaard Madsen

Födelseår: 1956
Nationalitet: Dansk
Ledamot i styrelsen sedan 2005

10

Simon Simonsen

Födelseår: 1970
Nationalitet: Dansk
Ledamot i styrelsen sedan 2017

11

Ib Bjerglund Nielsen

Medarbetarrepresentant
Födelseår: 1960
Nationalitet: Dansk
Ledamot i styrelsen sedan 2013

12

Bjørn Jepsen

Födelseår: 1963
Nationalitet: Dansk
Ledamot i styrelsen sedan 2011

13

Inger-Lise Sjöström

Födelseår: 1973
Nationalitet: Svensk
Ledamot i styrelsen sedan 2017

14

Torben Myrup

Födelseår: 1956
Nationalitet: Dansk
Ledamot i styrelsen sedan 2006

15

Manfred Graff

Födelseår: 1959
Nationalitet: Tysk
Ledamot i styrelsen sedan 2012

16

Håkan Gillström

Medarbetarrepresentant
Födelseår: 1953
Nationalitet: Svensk
Ledamot i styrelsen sedan 2015

17

Jonas Carlgren

Födelseår: 1968
Nationalitet: Svensk
Ledamot i styrelsen sedan 2011

Ej på bild: Thomas Johansen och Palle Borgström, ledamöter till maj 2017, Jonathan Ovens, ledamot till december 2017, och Arthur Fearnall, som utsågs i februari 2018.

Arvoden till ledningen

Arlas ersättningspolicy till ledningen är avsedd att främja hög prestanda och stödja värdeskapande. Policyn anpassas till vår strategiska riktning och våra ägares intressen. Vi har en strukturerad metod för ersättning och löner är neutrala i förhållande till kön, nationalitet och ålder.

Vår filosofi

Vi vill att våra chefer och ledande befattningshavare ska dela våra ägares intresse. Ersättningspaketet syftar till att locka och behålla de bästa ledarna, men även driva fram resultat på kort och lång sikt. Detta uppnås genom att erbjuda ett ersättningspaket som är jämförbart med dem hos andra liknande företag och med rätt balans mellan fast och rörlig lön. Ersättningspaketet granskas varje år av externa rådgivare på grundval av marknadsdata.

Sammanföra ägarnas
och den högsta
ledningens intressen

Stödja
tillväxten inom
företaget

Behålla ledande
befattningshavare på
kritiska poster

Se till att vi erbjuder
ett konkurrenskraftigt
ersättningspaket

Våra resultatåtgärder

Arlas ersättning är utformad för att hjälpa oss att rekrytera och behålla personer med den kompetens och det kunnande som krävs för att driva ett växande internationellt företag, och göra det på ett sätt som främjar en framgångsrik verksamhet och belönar befattningshavare när ägarna främjas. Nivåer för den fasta ersättningen fastställs baserat på personers erfarenhet, insats och funktion.

Styrelsen

Ersättningen till styrelsen består av ett fast arvode och är inte grundat på stimulansåtgärder. Detta säkerställer att styrelsen eftersträvar kooperativets långsiktiga intressen utan att ta hänsyn till vad det kan innebära i form av värdet av incitamentbaserad ersättning. Ordföranden och vice ordförande uppstår ett arvode som är tre gånger respektive två gånger grundbeloppet och övriga styrelseledamöter erhåller lika ersättning. Utöver för ett minimum antal resor per dag lämnas ingen ytterligare ersättning för deltagande i möten eller kommittéuppdrag. Under 2017 fick styrelsen 3 procent arvodessökning, i linje med bolagsordningen. Arvoden till styrelsen godkänns varje år av representantskapet.

Direktionen, ledningsgruppen och andra ledande befattningshavare

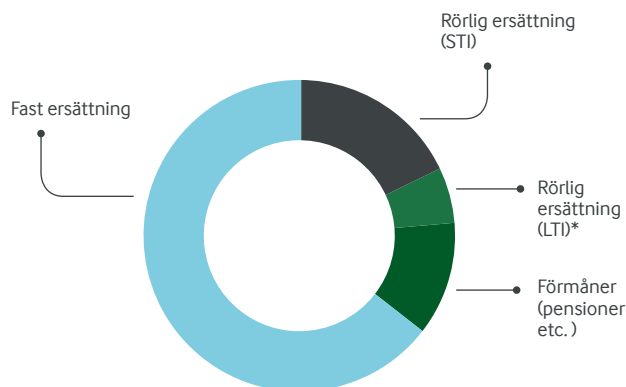
Direktionen består av Arlas koncernchef och vice koncernchef och utses av styrelsen ur ledningsgruppen. Under 2017 omfattade "andra ledande befattningshavare" 92 medarbetare som betecknas som "vice president" och högre. Styrelsen strävar efter att skapa incitament för ledningsgruppen och höga chefer för att garantera en fortsatt positiv utveckling av Arla och, som en följd, bra värdeskapande för ägarna. Styrelsen finner att de bästa resultaten uppnås när en relativt stor andel av en befattningshavares eller hög chefs totala ersättning är beroende av att uppnå Arlas ekonomiska, sociala och miljömässiga mål.

Ersättningspaketet baseras på externa jämförelser med europeiska och internationella FMCG-företag, och innehåller en konkurrenskraftig och långsiktig kombination av fast och rörlig ersättning. Majoriteten av paketet utgörs av fast lön och består av en årlig grundlön, samt ett kompletterande förmånspaket inklusive pensionsavgifter. Den rörliga delen består av både en årlig kortsiktig rörlig incitamentsplan (STI) och ett långsiktigt incita-

mentsprogram (LTI) som löper på tre år. Under 2017 baserades STI på internt bedömd lönsamhet, omsättningsökning från strategiska varumärkesprodukter, rörelsekapital och ledarskapsindex, och LTI byggde på omsättningsökning från strategiska varumärkesprodukter och prestanda enligt peer group index. Styrelsen bedömer arvoden till direktionen årligen, baserat på rekommendationer från ordförandeskapet. För att göra sina rekommendationer styrs ordförandeskapet av relevanta

bedömningskriterier, bland annat Arlas konkurrenter, och för 2017 låg lönen kvar i nivå med föregående år. Se not 5.3.a. Representantskapet uppdateras regelbundet om parametrar för rörlig ersättning och utvecklingen av rörlig ersättning för koncernledning och höga chefer.

Alla chefer och medlemmar i direktionen är anställda enligt internationella villkor, som innehåller tillämpliga konkurrens-klausuler samt konfidentialitets- och lojalitetsrestriktioner.



*LTI gäller endast i ett fåtal i den högre ledningen.

Mångfald och delaktighet

På Arla tror vi att oavsett vem du är ska du kunna vara dig själv. Mångfald och delaktighet är en förutsättning för företagets framgång och en mångfaldig och inkluderande personalstyrka skapar energi, innovation och resultat. Vi definierar mångfald brett, som skillnaden mellan människor som kommer från olika bakgrunder, medan delaktighet handlar om att värdesätta skillnader mellan individer, vilket leder till synergier.

Främja mångfald och delaktighet

Som organisation strävar vi efter en kultur som främjar delaktighet och välkomnar alla kollegor. För att uppnå en mångfaldig och inkluderande personalstyrka låter vi ambitionen 30–70 procent styra våra initiativ och mål. Vårt mål är att alla team ska ha en representation av minst 30 procent och högst 70 procent av samma kön, nationalitet och åldersgrupp. Syftet är att säkra mångfalden av tankar i alla team och skapa en inkluderande miljö med engagemang, kreativitet och resultat inom Arla.





I våra rekryteringsprocesser har vi ett starkt fokus på att säkerställa förutsägbar validitet i våra bedömningsverktyg. Vi tillämpar en kompetensbaserad metod när vi bedömer kandidater för att säkerställa att besluten är faktabaserade och undanröjer på så sätt snedvridningar i urvalsprocessen. Alla rekryterare utbildas löpande när det gäller att säkra opartiska processer och genom att stå nära våra rekryterare ser vi också till att vi rekryter utifrån rätt meriter, inte utifrån intuition.

Eftersom män är kraftigt överrepresenterade i vår bransch speglar målet könsammansättningen bland våra ägare. På samma sätt speglar demografin i styrelsen ägargruppen, på grund av demokratiska val vartannat år.

Vår personalstyrka

Nationalitet

Arla har medarbetare från totalt 74 länder. Vi fokuserar på parametrar som inte är baserade på nationalitet för att säkerställa en kontinuerlig utveckling mot en öppnare arbetsplats i fråga om nationalitet. 2017 hade de flesta i vår personal sitt ursprung i Danmark, Sverige, Storbritannien och Tyskland, samt övriga länder som Polen, Nederländerna, Finland, Indien, Saudiarabien och USA, bland många andra.

	Tjänstemän	Kollektivanställda		Summa Arla
	33 %	40 %	<30	22 %
	11 %	21 %	30-39	25 %
	19 %	14 %	40-49	24 %
	9 %	10 %	50-59	22 %
Övriga	28 %	15 %	>60	7 %

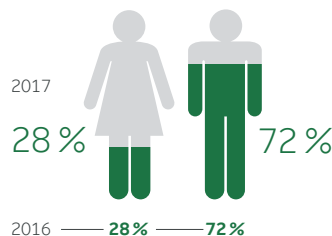
Ålder

Våra medarbetare kommer från många olika åldersgrupper och vi tror att en diversifierad personalstyrka med många åldersgrupper hjälper oss att bättre uppfylla önskemålen och de mångfacetterade kraven från våra konsumenter runt om i världen. Under 2017 var genomsnittsåldern för medarbetarna 40 år inom Arla som helhet. Medarbetarna var jämnt fördelade över alla åldersgrupper.

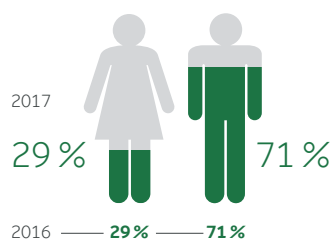
Kön

Kön är en annan viktig komponent av mångfald, men vi anser att erfarenhet, bakgrund, kompetens, färdigheter och kunskap är lika viktiga.

Summa Arla
28 procent av hela personalstyrkan i Arla utgörs av kvinnor, samma siffra som förra året.

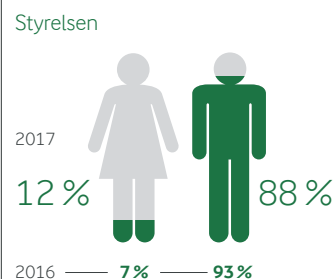


Koncernledning (EMT)
2017 var koncernledningen oförändrad från året före, och andelen kvinnor var 29 procent.

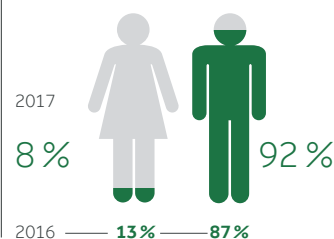


Våra ägare

I enlighet med sektion 99b av danska årsredovisningslagen, Arla har satt upp ett mål på medellång sikt att uppnå en kvinnlig representation på minst 20% i styrelsen, ett mål som ska revideras uppåt över tid. Styrelsen kommer proaktivt nominera medlemmar av det underrepresenterade könet till representantskapet för att uppnå detta mål.



Representantskapet



BOKSLUTS- KOMMENTARER

Vi tillför mjölkens naturliga kraft till de bästa varumärkesprodukterna i världen, vilket gör det enklare att leva ett hälsosamt liv.

Nya dubbelespresson utan tillsatt socker erbjuder alla kaffeälskare en äkta Starbucks-känsla™ när de är på språng.



Marknadsöversikt

Höga marknadspriser såväl som höga mjölkpriser till bönderna och en betydande volatilitet präglade 2017 både i Europa och i världen, främst på grund av rekordhöga ökningarna av fettpriserna. 2017 gav återigen ett kvitto på att mjölkprisvolatiliteten är en fundamental verklighet i mejeribranschen. Världen över steg mjölkproduktionen bara marginellt jämfört med föregående år i spåren av högre marknadspriser. Den makroekonomiska miljön var över lag sund men GBP var under stor press på grund av den ovisshet kring Brexit-förhandlingarna som fortsätter att tynga den brittiska ekonomin.

Sund makroekonomisk miljö

Den makroekonomiska utvecklingen var positiv enligt nästan alla mått under 2017 och världens aktiemarknader uppvisade rekorduppgångar. Bruttonationalprodukten (BNP) ökade i alla större regioner. Både i Europa och USA steg den med 2,2 procent och i Kina med 6,8 procent. Utvecklingen på tillväxtmarknaderna varierade. Oljeproducerande länder som Saudiarabien och Nigeria påverkades av fortsatt relativt låga oljepriser.

Pågående diskussioner om ökad protektionism och risken för den politiska utvecklingens negativa effekter på den internationella handeln avtog efter viktiga val i Frankrike och Tyskland, som gav signaler om mer nedtonade nationalistiska agendor i Europa. Trots positiva makroekonomiska indikatorer var växelkursen för GBP fortsatt svag och USD försvagades gentemot EUR. GBP var i snitt 10,6 procent svagare än genomsnittskursen för de senaste tre åren på grund av de pågående Brexit-förhandlingarna och de många frågetecknen kring utgången av dessa. Mer information om valutautvecklingen och riskreducerande åtgärder finns i not 4.3.2.

Stark mjölkprisutveckling till följd av historiskt stora höjningar av fettpriserna

Efter mjölkprisökningar i slutet av 2016 präglades marknaderna av betydande volatilitet under hela 2017. De globala priserna skiljde sig från de europeiska. Mest påtagligt var detta för de europeiska ostpriserna, som först steg väsentligt för att sedan falla tillbaka igen i slutet av året. Detta stod i kontrast till Global Dairy Trade-priserna, som var relativt stabila under 2017. I Europa var prisskillnaderna stora mellan fett och protein, de två huvudsakliga beståndsdelarna i mjölk. Jämfört med protein var priserna på fett 27 procent lägre under 2016 men 47 procent högre under 2017 på grund av otillräckligt utbud och ökad efterfrågan på produkter med hög fetthalt i förhållande till

växtbaserade alternativ. Som en följd noterade fettpriserna sin högsta nivå någonsin – 6,371 EUR/ton under hösten 2017.

Detta ledde till en unik marknadssituation där de priser som betalades till ägarna var uppe på treårshögsta i slutet av året enbart till följd av den höga värderingen av fett, medan skum-mjölkprodukter fortsatte att säljas på, eller i närheten av, interventionspriserna under hela året. Marknaden för ekologisk mjölk är relativt sett stabilare än marknaden för konventionell mjölk. Eftersom priserna på konventionell mjölk steg minskade därför prisskillnaden mellan ekologisk och konventionell mjölk.

Ökad mjölkproduktion under andra halvåret till följd av högre mjölkpriser

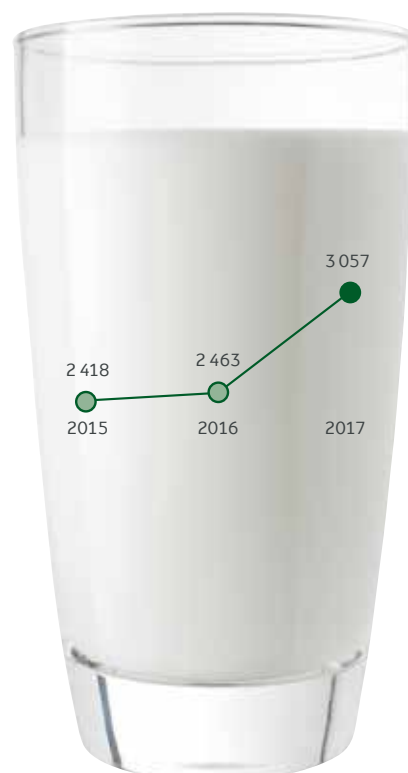
Efter avskaffandet av EU:s mjölkkvotssystem 2015 har den europeiska mjölkproduktionen följt prisförändringar med en tidseftersläpning på ungefär 6 till 9 månader. Mjölkproduktionen följde samma mönster under 2017 med lägre volymer under första halvåret, följt av en ökning under den andra hälften av året. Utvecklingen var den motsatta mot marknadspriset och produktionsmönstret under 2016. Som en följd ökade den europeiska mjölkproduktionen med 1,5 procent under 2017, främst till följd av en uppgång i produktionen vid årets slut. Mjölkproduktionen i andra regioner ökade också under det andra halvåret 2017, men bara måttligt till följd av ogynnsamma väderförhållanden i Oceanien. I Nya Zeeland och USA steg den årliga mjölkvolymen med 2,5 procent respektive 1,5 procent.

Måttlig ökning i den globala efterfrågan på mejeriprodukter drivs av tillväxtmarknaderna

Enligt ungefär samma mönster som under de senaste fem åren drevs den ökade efterfrågan på mejeriprodukter huvudsakligen av tillväxtmarknaderna, där en utökad distribution och

ökad konsumtion ledde till en efterfrågetillväxt på samma nivå som, eller över, BNP-tillväxttakten. Två exempel var Nigeria och Kina, där efterfrågan på mejeriprodukter ökade med 2,6 procent respektive 8,7 procent. Efterfrågan på mejeriprodukter i allmänhet och ost och smör

Global dairy trade-utveckling, genomsnitt, helmjölkspulver USD/TON



i synnerhet var fortsatt stabil i Europa och USA, samtidigt som relativt låga oljepriser i MENA medförde en fortsatt dämpad efterfrågan där.

Svängningar i mjölkpriset en realitet i mejeribranschen

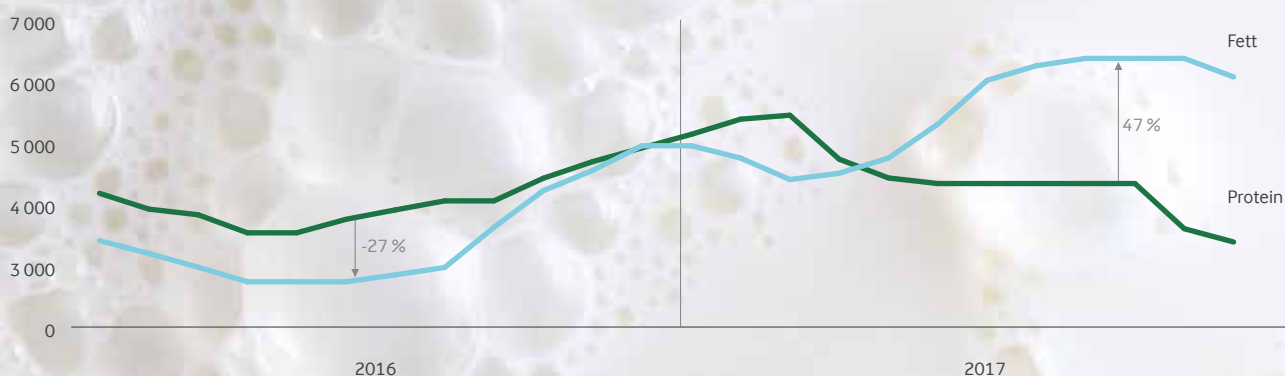
Den på senare år så uppmärksammade volatiliteten i mjölkpriset är nu en grund-

läggande verklighet i mejeribranschen. Under 2017 steg förvisso både mjölkpriserna och volymerna, men bakom denna utveckling fanns stora rörelser både uppåt och nedåt som i hög grad orsakades av förändringar i marknadsutbudet. De globala marknaderna gick från ett underskott i utbudet under första halvåret 2017 till ett allt större överskott mot slutet av året. Att mjölktillgången steg i slutet

av 2017 berodde på höga mjölkpriser. De globala marknadspriserna på mjölk återspeglade därför en förändrad balans mellan utbud och efterfrågan under 2017. Mer konkreta tecken från större exportörer på en hållbar utbudstillväxt signalerade att världsmarknadspriserna hade toppat för den här gången och priserna föll således tillbaka något i slutet av året.

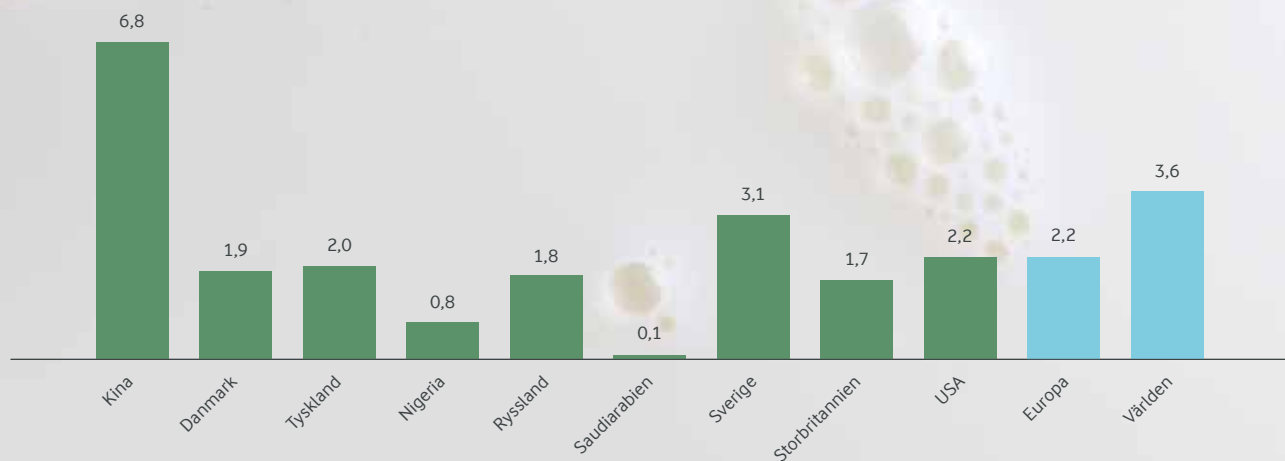
Månatliga genomsnittspriser för protein och fett

EUR/TON



Reell BNP-tillväxt 2017

ÅRLIG PROCENTUELL FÖRÄNDRING



Bokslutskommentarer

Under 2017 höjde Arla mjölkpriset till ägarna med 27,4 procent, vilket innebar en Arlaintjäning på 38,1 eurocent/kilo. Våra kommersiella satsningar under 2017 inriktades på att omsätta stigande marknadspriser på mjölk till försäljningsprisökningar och samtidigt leverera en stabil volymtillväxt för strategiska varumärken. Dessa insatser belönades både med en ökning av försäljningspriserna med 1 miljard EUR och det faktum att vi nästan uppnådde Good Growth 2020-målet att ha en varumärkesandel på 45 procent, tre år före tidsplanen.

Under 2017 ökade omsättningen till 10,3 miljarder EUR trots minskade volymer och en skuldsättningsgrad på 2,6 underströk vår starka finansiella ställning och vårt starka kassaflöde. Alla nyckeltal utvecklades positivt med undantag för omräkningskostnader och rörelsekapital, vilka påverkades negativt av skalutmaningar i produktionskedjan vid anpassning till en ökad konsumentefterfrågan på nya mjölktyper och en mer komplex produkt- och varumärkesportfölj, samt högre underliggande råvarupriser.

Högre mjölkpris till ägarna till följd av ökat kommersiellt fokus

Arlas mission är att säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och samtidigt ge dem möjligheter till tillväxt. Strävan efter att maximera värdet för våra ägare både på kort och lång sikt förutsätter ett starkt kommersiellt fokus på alla nivåer i verksamheten. Vi uppnår detta genom ett löpande arbete med att förbättra vår prishantering för att kunna nå framgång på dagens allt mer volatila marknader

samt genom att skapa varumärkestillväxt i syfte att stärka vår produktmix och lönsamhet och säkerställa en stabil kostnadskontroll. De flesta år fokuserar vi antingen på högre mjölkpriser till våra ägare eller på åtgärder för att stärka verksamheten för framtiden. Under 2017 lyckades vi leverera på båda dessa områden.

Arlaintjäningen är den mest relevanta KPI:n för Arla och mäter det värde som Arla skapar per kilo ägarmjölk. Under 2017 ökade Arlaintjäningen med i genomsnitt 23,3 procent jämfört med föregående år, till 38,1 eurocent/kg. Motsvarande siffra för 2016 var 30,9 eurocent/kilo. Drivkrafterna bakom denna ökning var högre försäljningspriser, samt en förbättring av den geografiska fördelningen och produktmixen.

A contopriset motsvarar den löpande betalningen till ägare per kilo mjölk som levererats under avräkningsperioden. A contopriset ökade till 35,8 eurocent/kilo under 2017, jämfört med 28,1 eurocent/kilo 2016 och motsvarar en

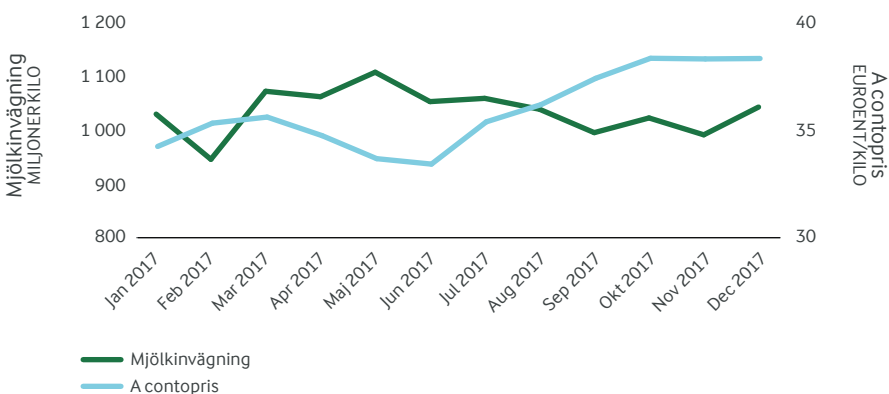
ökning med 27,4 procent för våra ägare. Mjölkinvägningen ökade med 0,5 procent under 2017 jämfört med 2016 års nivåer. Bakom den övergripande stabiliteten sett över året som helhet döljer sig betydande säsongsvariationer i fråga om mjölkinvägningen. Under det första och andra kvartalet 2017 minskade mjölkinvägningen med 4,5 procent respektive 1,2 procent på årsbasis i kölvattnet av de låga mjölkpriserna under 2016. Under det tredje och fjärde kvartalet 2017 steg i stället mjölkinvägningen med 2,2 procent respektive 4,1 procent på årsbasis som ett resultat av betydande mjölkprisökningar under de senaste 12 månaderna.

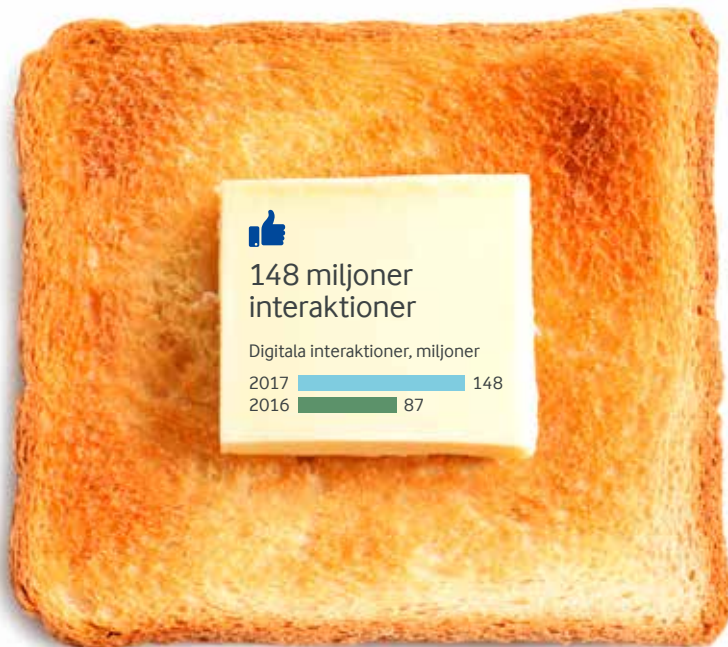
Stark omsättningstillväxt till följd av högre försäljningspriser och förbättrad produktmix

Under 2017 ökade omsättningen med 8,1 procent till 10,3 miljarder EUR, jämfört med 9,6 miljarder EUR under 2016. Arlas omsättningsutveckling bestäms av fyra primära komponenter: försäljningspriser, volym, produktmix och valutakurser, samt förändringar till följd av förvärv och/eller avyttringar. Försäljningspriser och, till en mindre del, produktmixen var drivkrafterna bakom försäljningstillväxten under 2017, trots en negativ valutakursutveckling och förlorade intäkter på grund av avyttringar. Till följd av detta uppgick den underliggande omsättningsutvecklingen, exklusive valutaeffekter och föregående års avyttringar, till 11,6 procent.

Störst inverkan på omsättningsutvecklingen 2017 hade de högre försäljningspriserna. Vårt strategiska beslut att fokusera på att öka försäljningspriserna i syfte att maximera de mjölkpriser som betalas till våra ägare ledde till att försäljningspriserna ökade med 1 miljard EUR. Vi är särskilt stolta över att vi under ett år med kraftiga prishöjningar ändå lyckades upprätthålla oförändrade försäljningsvolymer och en fördelaktig volym-/produktmixeffekt.

Mjölkvolum från ägare kontra a contopris





En förbättrad produktmix, framför allt en fortsatt volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken motsvarande en ökning med 3,0 procent från föregående år, jämfört med private label, som backade med 4,1 procent från föregående år, bidrog också positivt till omsättningsutvecklingen under 2017. Som en följd uppgick varumärkesandelen till 44,6 procent. Vi är därmed redan väldigt nära det långsiktiga Good

Growth 2020-målet att ha en varumärkesandel på 45 procent, vilket är en av de viktigaste kvalitetsparametrarna inom koncernen.

På grund av en allt större andel av försäljningen utanför Euroområdet är Arla också exponerat för valutakursförändringar. Under 2017 uppgick de negativa valutaeffekterna till 250 miljoner EUR, främst på grund av en försvagad GBP i Storbritannien. Under 2017 påverkades även försäljningen negativt med en helårseffekt på 90 miljoner EUR på grund av försäljningen av juiceföretaget Rynkeby under 2016, som var Arlas enda affärsenhet utanför mejeri. Mer information om omsättningsutvecklingen finns i not 1.1.

Fler insatser för varumärkestillväxt och innovation

Våra varumärken är kärnan i vår verksamhet, och vi strävar efter att stärka och utveckla dem ytterligare. I maj öppnade vi dörrarna till Arlas nya innovationscenter där grunden för framtida produkt- och varumärkesutveckling ska läggas. En ökad varumärkesförsäljning är avgörande för att vi ska kunna uppnå en starkare relativ lönsamhet på medellång och lång sikt. Vi vet också att omsättningen från varumärkesprodukter är mindre volatil och starkt kopplad till konsumenterna. Därför fortsätter Arla att fokusera på att öka varumärkesandelen av volymen och att satsa ännu mer på produktinnovation framöver.

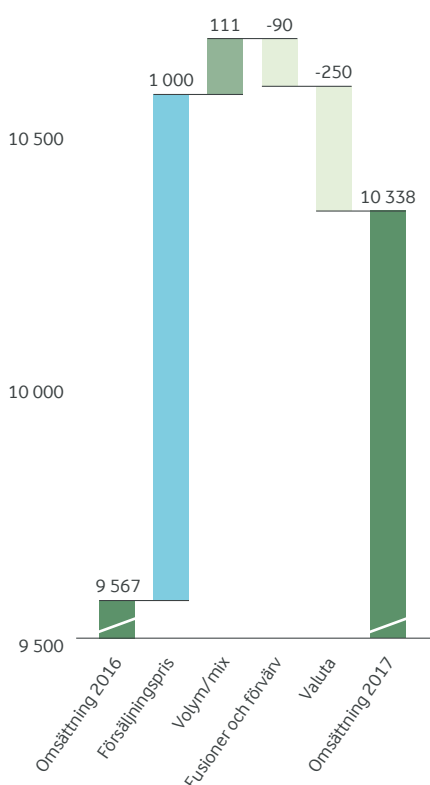
Den volymdrivna omsättningen från strategiska varumärken ökade med 3,0 procent, vilket var en stor bedrift med tanke på de höjda priserna. Utvecklingen drevs av Nigeria i Afrika söder om Sahara samt av Kina och Sydostasien inom International och Tyskland, Storbritannien, Nederländerna och Belgien inom Europe. Varumärkesandelen uppgick till 44,6 procent under 2017, jämfört med 44,5 föregående år, innebärande fortsatt tillväxt för våra varumärken

trots betydande råvaruprisökningar, vilket påverkar omsättningen från icke-varumärkesprodukter väsentligt mer än omsättningen från varumärkesprodukter. I fasta priser har varumärkesandelen förbättrats till 46,4 procent, vilket är en mycket positiv utveckling.

Under 2017 såg vi en möjlighet att stärka positioneringen av varumärket Arla® med ett förnyat fokus på innovation. Vi formaliserade hur vi utvärderar Arlas innovationsarbete samt hur vi mäter, övervakar och höjer värdet för produkter under tre år efter den kommersiella lanseringen. Vårt innovationsflöde är fokuserat på strategiska tillväxtområden med ett särskilt fokus på Arlas® laktosfria och ekologiska produkter samt mejeriprodukter för folk i farten.

Som en följd av den allt vanligare digitala kontakten med våra kunder började vi mäta det digitala engagemanget för våra varumärken under 2017. Mätningar av digitalt engagemang mäter interaktioner via digitala plattformar som Google, YouTube och Facebook, till exempel antal gilla-markeringar, delningar, kommentarer, klick men också webbplatsbesök och videovisningar inom en viss tidsperiod. Sammantaget ger detta oss en viktig indikation på vår digitala räckvidd. 2017 var en viktig milstolpe i vårt förändringsarbete vad gäller det digitala engagemanget för våra varumärken. Genom ökade investeringar i prioriterade kanaler uppmättes det digitala engagemanget för våra varumärken, mätt som antal interaktioner, till 148 miljoner interaktioner jämfört med 87 miljoner 2016. Som ett resultat av en ökad varumärkesprioritering inom koncernen ökade vår varumärkesigenkänning såväl som vår marknadsandel under 2017.® Varumärket Arla® vann över 21 utmärkelser under året, baserat på kampanjer och nya produktlanseringar och rankas som det snabbaste växande varumärket i många länder, till exempel Nederländerna och Storbritannien.

Omsättningsutveckling MILJONER EUR



Omsättningsökning för alla strategiska varumärkenOmsättning från strategiska
varumärken**Arla®**

® Varumärket Arla® är kärnan i vår globala verksamhet och en nyckelfaktor för vår varumärkestillväxt. Under 2017® ökade Arlas® varumärkesförsäljning med 10,1 procent till 3 026 miljoner EUR. Utvecklingen berodde till stor del på försäljningsprisökningar. Trots detta ökade Arlas® varumärkesvolymerna med 3,4 procent. Förbättringen var främst ett resultat av expansionen inom mjölkbaserade drycker, familj- och barnmat och mozzarella-produkter. Andra bidragande faktorer var nya tillväxtprodukter som Arla® BoB (Best of Both), Arla Baby & Me®, Arla® skyr och Arla® Protein. Varumärket Arla® tog också ytterligare marknadsandelar på de flesta marknaderna. I Europa noterade vi ökade marknadsandelar i Storbritannien, Tyskland och Nederländerna. I vårt internationella affärssegment ökade Arlas marknadsandel mest påtagligt i Nigeria, Saudiarabien och Kina.



66%

**Lurpak®**

Omsättningen för Lurpak®, vårt ledande varumärke inom smör och matfett, ökade 8,3 procent till 528 miljoner EUR 2017. Förklaringen var tvåsiffriga försäljningsprisökningar på samtliga kärnmarknader. Maximeringen av omsättningsökningen ledde dock till att volymerna minskade med 2,7 procent. Ändå är Lurpak® fortfarande världens största globala smörvarumärke. Vi anser att vi är branschledande när det gäller innovation i den här kategorin.



12%

**Castello®**

Försäljningen av vårt specialostvarumärke Castello® ökade med 3,1 procent till 181 miljoner EUR. Volymerna ökade dock även med 2,7 procent, samtidigt som produktmixen förbättrades genom god tillväxt i Australien och Norge.



4%

**Puck®**

Det ledande varumärket i MENA, Puck®, fortsatte att utvecklas starkt för Arla under 2017. Det mångfacetterade varumärket är basen i vår försäljning i vår största internationella kommersiella region. Intäkterna från Puck® ökade med 6,8 procent till 339 miljoner EUR under 2017. I likhet med Arlas övriga varumärken var högre försäljningspriser den största bidragande faktorn till omsättningstillväxten för varumärket Puck®. Volymerna ökade med 4,4 procent under 2017. Produktsortimentet Puck® tog också nya marknadsandelar på alla marknader där det säljs och nådde förstaplatsen i Saudiarabien.



8%

Omsättning per kommersiellt segment

MILJONER EUR



Europe

6 568

2016: 6 321



Arla Foods Ingredients

651

2016: 545



International

1 616

2016: 1 428



Trading

1 503

2016: 1 273

Försäljningen ökar i alla kommersiella segment

Europe

Försäljningen till den europeiska dagligvaruhandeln och Foodservice är vårt största kommersiella segment med 63 procent av den totala omsättningen under 2017, exkl. europeisk omsättning från Arla Foods Ingredients och trading-aktiviteter. Försäljningen inom Europe ökade med 3,9 procent till 6 568 miljoner EUR, jämfört med 6 321 miljoner EUR föregående år till följd av högre försäljningspriser och en förbättrad produktmix. Trots volymminskningar, negativa valutaeffekter och minskad konsumtion för hela branschen behöll vi vår position med oförändrade volymer av strategiska varumärkesprodukter. Detta bevisar att vi kunde leverera en optimal mix av maximala försäljningsprisökningar och samtidigt undvika volymkompromisser gällande våra stora varumärken. På den europeiska marknaden växte varumärkesverksamheten med en procent tack vare smör och yoghurt. Mer information om utvecklingen för var och en av våra strategiska europeiska marknader finns på sidan 30.

International

Vårt kommersiella segment International svarade för 16 procent av den totala omsättningen under 2017. Verksamheten fokuserar på försäljning till dagligvaruhandel och Foodservice-partner i länder utanför norra Europa och Central-europa och omfattar inte omsättningen i segmentet International från Arla Foods Ingredients och Trading. Omsättningen för International ökade med 13,2 procent till 1 616 miljoner EUR jämfört med 1 428 miljoner EUR i fjol. Utvecklingen var ett resultat av starka volymökningar och i mindre utsträckning prisökningar. I detta högmarginalsegment steg volymerna för våra strategiska varumärken med 10,5 procent trots en utmanande marknadynamik i Mellanöstern, vårt största kommersiella segment inom International. Kina och Nigeria, där försäljningen ökade med 49,5 procent respektive 55,6 procent, gick särskilt bra. Mer information om utvecklingen för alla våra internationella strategiska marknader finns på sidan 32.

Arla Foods Ingredients

Arla Foods Ingredients (AFI) var vårt snabbast växande kommersiella segment och svarade för 6 procent av omsättningen under 2017. Bolaget är ett självständigt helägt dotterbolag till Arla och marknadsledare inom vasslebase-rade ingredienser och barnnutritionsprodukter för Arla och tredjepartstillverkning. Under 2017 ökade omsättningen med 19,6 procent till 651 miljoner EUR från 545 miljoner EUR föregående år. Omsättningsökningen drevs av ökade försäljningsvolymerna inom tredjepartstillverkning, samt en stark pris- och volymökning i segmentet förädlad protein. Se sidan 34 för mer information om AFIs resa.

Trading

Trading omfattar försäljning till andra företag för användning i deras produktion och industriförsäljning av ost, smör och mjölkpulver. Detta är ingen kärnverksamhet men likväl avgörande för vår framgång eftersom det ger oss bättre möjligheter att hantera säsongsmässiga och geografiska variationer i mjölkinvägningen. Trading och annan försäljning ökade med 18,0 procent till 1 503 miljoner EUR jämfört med 1 273 miljoner EUR förra året som en direkt följd av högre marknadspriser. Detta motsvarar 15 procent av Arlas totala omsättning under 2017. Tradingandelen av den totala mjölkinvägningen var dock fortsatt stabil på 20,2 procent, jämfört med 20,1 procent föregående år, vilket var ett resultat av vårt fortsatta arbete med att stärka varumärkesandelen i vår verksamhet.

Nettoresultatet inom vårt målintervall

I Arla har vi som målsättning att nå en nettoresultatandel i intervallet 2,8 till 3,2 procent av omsättningen. Detta gör det möjligt för oss att använda det innehållna kapitalet till framtida investeringar, betala ett högre pris till våra ägare och fortsätta att betala ut största möjliga del av vinsten till dem via a contopriset. För att maximera mjölkpriset till våra ägare, vilket även bidrar till högre försäljningspriser till kunder inom dagligvaruhandeln och Foodservice, fortsatte vi att prioritera a contopriset till våra ägare och uppnådde en resultatandel på 2,8 procent för 2017. Detta kan jämföras med en resultatandel på 3,6 procent föregående år, när försäljningen av vårt dotterbolag Rynkeby bidrog till nettoresultatet med 1,2 procentenheter eller 120 miljoner EUR. Under 2017 sålde Arla sin andel i den brasilianska samarbetspartnern Vigor, vilket i sin tur bidrog till nettoresultatet med 0,4 procentenheter eller 44 miljoner EUR. Försäljningen var ett led i vårt strategiska beslut att flytta fram våra positioner på tillväxtmarknader i syfte att bli ett ledande mejeriföretag, och minska positionen på marknader som inte uppvisar tillfredsställande tillväxt.

Kostnadsförbättringar i supply chain försvåras av ökad komplexitet

Arlas kostnader omfattar fyra huvudområden: mjölk, produktion, försäljning och distribution samt administration. Rörelsekostnaderna ökade med 8,8 procent till 10,1 miljarder EUR under 2017, jämfört med 9,3 miljarder EUR föregående år. Ökningen berodde dock främst på högre

mjölkpriser till våra ägare. Kostnaderna exklusive mjölkpriserna minskade med 3,9 procent tack vare ett starkt fokus på kostnadskontroll, men också som en följd av lagervärdering baserad på a contopriset och valutakurser. Läs mer i not 1.2.

Som ett led i vår strategi att prioritera försäljningspriser framför volymer under 2017 minskade försäljningsvolymerna inom dagligvaruhandeln och Foodservice något. Detta innebar att skaleffektivitet, som enbart kan uppnås genom ökade volymer, inte kunde uppnås under 2017. Konsumenternas efterfrågan på ett mer diversifierat utbud av mejeriprodukter medförde en ökad komplexitet på grund av en bredare och mer diversifierad portfölj av varumärkesprodukter och ett växande utbud av olika mjölktyper, vilket i sin tur ledde till ökade kostnader för produktionskedjan. Resultatet är att vårt omräkningskostnadsindex, som mäter den totala kostnaden för produktionskedjan per kilo bearbetad mjölk, ökade till ett index på 103,9 jämfört med 99,2 föregående år. Effektiviteten i produktionskedjan ställdes inför utmaningar i synnerhet i Tyskland där strategiska kommersiella beslut att minska fokus på UHT-verksamheten hade negativ påverkan på kostnaderna i produktionskedjan under 2017.

Vi lägger stor vikt vid att övervaka kostnadsutvecklingen. Skalbarhet som ett mått på verksamhetens relativa kostnadseffektivitet spelade en mindre roll under 2017 då den mäter förhållandet mellan volymtillväxt för dagligvaruhandel och Foodservice och de totala kapacitetskost-

Ett växande utbud av mjölktyper ökar komplexiteten och kostnaderna i vår produktion, men som världens största producent av ekologiska mejeriprodukter med 931 ekologiska gårdar har Arla utomordentligt goda möjligheter att dra nytta av den ökande efterfrågan på till exempel ekologiska mejeriprodukter för en sundare livsstil.

Sammanställning av totala rörelsekostnader
MILJONER EUR



naderna. Till följd av den ökade volatiliteten i mejeribranschen har förmågan att uppnå en optimal balans mellan dagligvaruhandel och Foodservice å ena sidan och mer tradingrelaterade produkter å den andra blivit allt viktigare och därför behöver vi kärnvärden som speglar vår helhetssyn på kostnadsutvecklingen. Kapacitetskostnadsindexet ger en bild av vår verksamhets fasta kostnadsbas. 2017 var kapacitetskostnadsindexet 101,9 och speglade främst den starka tillväxten i affärssegmenten Arla Foods Ingredients och International.

Stabil skuldsättningsgrad skapar förutsättningar för bättre kassagenerering under 2017

Vår balansräkning är avgörande för vår framgång. Den säkerställer att Arla har den finansiella styrka som krävs för att kunna uppnå Good Growth 2020 och fortsätta att utvecklas för att skapa framtiden för mejeri. Arla uppfattas som ett robust företag med högt kreditbetyg och för att kunna behålla denna status behöver vi en stark balansräkning.

Skuldsättningsgraden beräknas som kvoten mellan räntebärande nettoskuld och lönsamhet, d.v.s. EBITDA. Kvoten mäter Arlas förmåga att skapa vinst i förhållande till den finansiella nettoskulden. Skuldsättningsgraden är den viktigaste indikatorn för balansräkningen och vi har därför definierat ett långsiktigt målintervall från 2,8 till 3,4 för detta nyckeltal.

Under 2017 var skuldsättningsgraden 2,6, vilket är under vårt långsiktiga målintervall. Exklusive engångseffekter som försäljningen av Rynkeby 2016 och Vigor 2017 låg motsvarande siffra stabilt på cirka 2,8. Den räntebärande nettoskulden, exklusive pensionsförpliktelser, var oförändrad på 1,6 miljarder EUR under 2017, jämfört med 1,6 miljarder EUR föregående år. EBITDA uppgick till 738 miljoner EUR 2017, jämfört med 839 miljoner EUR föregående år.

Mjölckprishöjningarna hade negativ inverkan på rörelsekapitalet. Lagervärdet i vår balansräkning steg med 18,5 procent till 1 126 miljoner EUR, jämfört med 950 miljoner EUR föregående år till följd av högre underliggande råvarupriser och ett något större varulager. Kundfordringarna påverkades också av högre försäljningspriser och steg med 7,5 procent till 942 miljoner EUR jämfört med 876 miljoner EUR föregående år, vilket minskade våra likvida medel i absoluta termer. Rörelsekapitalet (i dagar) minskade också något från föregående år trots betydande förbättringar avseende såväl leverantörsskulder som kundfordringar på grund av ökad tillämpning av finansieringsprogrammet för produktionskedjan samt fortsatt fokus på kassaflödet och på att minska försenade betalningar. Dessa förbättringar förtogs dock delvis av en medvetet något högre lagernivå i syfte att stärka leveransprecisionen, samt en förändring i produktmixen.

Under 2017 uppgick investeringarna (CAPEX) till 335 miljoner EUR, vilket var en ökning med 46,9 procent från 298 miljoner EUR föregående

år. Faktiska utgifter om 298 miljoner EUR uppstod under 2017 på grund av tidpunkten för slutförandet av investeringsprojekt. Till de främsta investeringsområdena 2017 hörde nya produktionsmetoder, utökad produktionskapacitet, och investeringar för att hantera mjölk från kor som fått GMO-fritt foder, samt ekologiska produkter.

Stabilt kassaflöde under 2017

Kassaflödet från den löpande verksamheten minskade till 386 miljoner EUR jämfört med 806 miljoner EUR i fjol, främst på grund av höjningar av mjölkpriset och motsvarande ökning av kundfordringar och lagervärden. Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten uppgick följaktligen till 100 miljoner EUR, mot 501 miljoner EUR föregående år. Kassaflödet från investeringsverksamheten var -219 miljoner EUR jämfört med -167 miljoner EUR under 2016. Skillnaden berodde främst på försäljningen av Rynkeby under 2016. Vidare genomfördes inte de godkända ökade investeringsvolymerna till fullo under 2017 på grund av tidpunkten för projekten. Som en följd av minskningen av det fria kassaflödet gjordes mindre skuldavbetalningar under 2017, vilket resulterade i ett kassaflöde från finansieringsverksamheten på -155 miljoner EUR, jämfört med -624 miljoner EUR föregående år. En efterlikvid om 120 miljoner EUR betalades ut i linje med representantskapets beslut att betala ut 1 eurocent/kilo ägarmjölk till våra ägare.



Finansiella utsikter

Under 2018 fortsätter vi att fokusera på att öka varumärkesandelen och koncentrerar våra investeringar till de områden som skapar mest tillväxt för vår verksamhet i linje med vår strategi Good Growth 2020. Mejeribranschen är fortsatt volatil och nedgångarna i marknadspriserna under årets första kvartal skapar ytterligare ovisshet på marknaden. Efterfrågan på våra produkter är dock fortsatt stark och vi formar och anpassar våra globala strategiska varumärken för att skapa framtiden för mejeribranschen.

Den underliggande ekonomiska tillväxten är fortsatt stabil med stöd från tillväxtekonomierna

Vi går in 2018 med förväntningar om något högre BNP-tillväxt på flertalet marknader jämfört med 2017. Vidare tycks utsikterna ljusa för efterfrågan på mejeriprodukter. Den underliggande tillväxten väntas återigen främst drivas av en ökad efterfrågan från tillväxtmarknaderna, där ökade företagsinvesteringar, stigande disponibla inkomster, infrastrukturförbättringar och ökad tillgång till Internet bidragit till en stark tillväxt på marknader som Kina, Nigeria, Ghana och Bangladesh. Trots i allmänhet stabila makroförhållanden finns det fortfarande en rad osäkerhetsfaktorer i flera länder i Europa och utanför. Nyligen genomförda eller kommande politiska val kan påverka handel, finanspolitik och penningpolitik. För närvarande förutses vi inte några väsentliga förändringar varken när det gäller globala konsumtionstrender eller globala handelsmönster under 2018. Att övervaka utvecklingen och se till att vi snabbt kan reagera och ställa om kommer att vara avgörande för oss under det närmaste året och framöver.

Fortsatt fokus på försäljningspriser och marginaler i vår portfölj

Vi fortsätter att inrikta oss på att betala högsta möjliga mjölkpris till våra ägare och erbjuda ett konkurrenskraftigt mjölkpris på marknaden. Volatiliteten i den underliggande råvarumarknaden håller i sig och vi förstärker därför vårt arbete med prishantering med fokus på kunder inom dagligvaruhandeln och Foodservice.

Konsumenternas efterfrågan på allt mer diversifierade livsstilsmejeriprodukter ökar och vi siktar på att uppnå högsta möjliga marginal för våra produkter. Samtidigt strävar vi efter att optimera balansen mellan att tillgodose kundernas krav och hantera kortsiktig volatilitet

och långsiktiga marknadspositioner. Efter ett mycket lyckat 2017 då vi uppnådde försäljningsprisökningar på 1 miljard EUR i vår portfölj förväntar vi oss att omsättningen för 2018 hamnar på en liknande nivå mellan 10 och 10,5 miljarder EUR. Bakgrunden till detta är att effekten av högre mjölkvolym och en bättre produktmix åtminstone delvis kommer att utjämnas av lägre mjölkpriser och negativ valutakursutveckling.

Mjölket backar från hög nivå

Marknadspriserna på mjölk är på väg ned när vi går in i 2018. Men även om prisnedgången fortsätter räknar vi med skäliga nivåer under 2018. Som en följd av starka marknadspriser och högre priser till våra ägare under 2017 räknar Arla med ett växande mjölkutbud under 2018 då ägare ökar sin produktion som en reaktion på de högre priserna.

Mer fokus på varumärkestillväxt

Under 2018 fortsätter vi att stärka värdet på vår verksamhet genom att satsa ännu mer på våra strategiska varumärken Arla®, Castello®, Lurpak® och Puck®. Vi kommer att introducera nya undervarumärken i vår breda produktportfölj och fortsätta att investera i våra varumärken för att öka varumärkesandelen och på så vis säkerställa vår framtida tillväxt och lönsamhet. Vår plan är att nå en volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken på 1 till 3,5 procent, och en varumärkesandel på drygt 45 procent som en följd av att vi investerar i de områden där vi ser störst tillväxtpotential kombinerat med nya spännande marknadsföringsevenemang.

Internationals tillväxt i fortsatt fokus

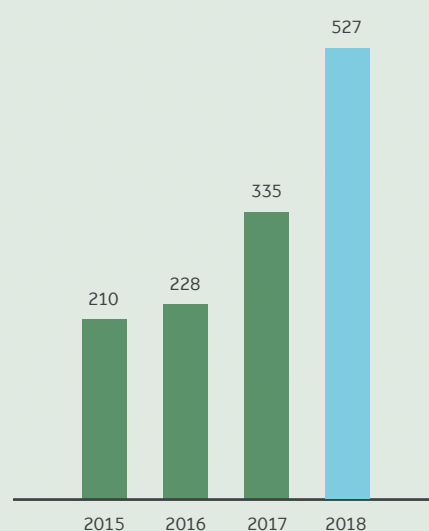
Som en del av vår ambition att säkerställa ett högt långsiktigt mjölkpris för våra ägare kommer vi att fokusera på att skapa tillväxt i affärssegment med höga marginaler, däribland i många av marknaderna i vårt affärssegment International.

Under 2018 har vi planer på att lansera nya och innovativa produkter inom lönsamma kategorier över hela världen. Det inbegriper att stärka våra kategorier mjölkbaserade drycker och modersmjölksersättning, återlansera Arlas framgångsrika varumärke Arla Dano®, stärka varumärket Arla® Organic på internationella marknader och bygga ut verksamheten kring Foodservice. Dessutom planerar vi att stärka våra lokala partnerskap och produktionen inom International i syfte att förbättra våra möjligheter att skapa ytterligare tillväxt. Mot den bakgrunden

Godkända investeringar i anläggningstillgångar (CAPEX)

MILJONER EUR

527



siktar vi på att vårt affärssegment International ska svara för mer än 20 procent av vår verksamhet 2018.

Stora investeringar i marknadsföring och anläggningstillgångar

Stabilt inom vårt målintervall mellan 2,8 till 3,4, kommer vi under 2018 öka investeringarna betydligt på områden såsom innovativ teknik och förbättrad produktionskapacitet. Bland annat fokuserar vi på att öka vår europeiska produktionskapacitet. En stor del av investeringarna syftar till att utöka Arlas verksamhet utanför Europa, till strategiska tillväxtmarknader som MENA, Kina och Sydostasien, Afrika söder om Sahara och USA. I linje med våra satsningar på mejeriprodukter för naturliga och hälsosamma livsstilsprodukter kommer vi att etablera en ny laktosfri produktion i Storbritannien. Dessutom kommer Arla Foods Ingredients att fokusera ytterligare på specialprodukter genom att inves-

tera i helt ny teknik och bygga ut sin kapacitet. Vi kommer även att göra satsningar för att använda mer förnybar energi och minska koldioxidutsläppen, och därigenom uppnå vårt mål att minst hälften av den energi vi förbrukar år 2020 ska komma från förnybara källor som vind, vatten och biomassa.

Väntad resultatandel inom målintervallet 2,8 till 3,2 procent

Vi fortsätter att fokusera på att betala ut så hög andel av resultatet som möjligt i form av a contopris till våra ägare och vi siktar fortfarande på en resultatandel på 2,8–3,2 procent under 2018. Vi väntar oss tydligare säsongsvariationer i verksamheten än tidigare, vilket kommer att påverka resultatet för det första halvåret 2018. Målintervallet för nettoresultatet grundar sig på helårsresultat och resultatet för det första halvåret 2018 väntas därmed ligga under det årliga målintervallet.

Siktet inställt på Good Growth 2020

Vi är fast beslutna att förverkliga vår strategi Good Growth 2020, och siktet är alltså inställt på att skapa så mycket värde som möjligt för våra ägare. På en volatil marknad som präglas av geopolitisk osäkerhet ska vi bygga vidare på styrkan hos våra varumärken och vår verksamhet.

Under 2018 kommer vi att lägga stor vikt vid effektiviseringar genom omvandlingsprogrammet Calcium. Programmet omfattar en rad olika aktiviteter hos Arla och ambitionen är att uppnå en resultat effekt om 30 miljoner EUR under 2018. Vi räknar också med att göra ytterligare kostnadsbesparingar framöver och koncentrerar kommande investeringar till områden som kommer att ge skjuts åt tillväxten. Koncernledningen (EMT) har fastställt åtta affärsprioriteringar för 2018. Läs mer på sidan 22.

Förväntningar på 2018

Omsättning
10-10,5
MILJARDER EUR

Resultatandel
2,8-3,2 %
AV OMSÄTTNINGEN



Varumärkesandel
>45 %



Internationals andel
>20 %

Calcium
30
MILJONER EUR

Volymdriven omsättningsökning
från strategiska varumärken
1-3,5 %

Skuldsättningsgrad
2,8-3,4

KONCERN- REDOVISNING

Vart du än är på väg håller Arla® skyr dig igång längre. Arla® skyr är en bra näringskälla, har låg fetthalt, mycket protein och lite socker.

Arla® skyr har blivit mycket populär i Europa. I bland annat Tyskland nästan fördubblades försäljningen under 2017, vilket bidrog till att vi kunde nå våra mål enligt Good Growth 2020-strategin.



Resultaträkning

(miljoner EUR)	Not	2017	2016	Utveckling
Omsättning	1.1	10 338	9 567	8 %
Produktionskostnader	1.2	-8 063	-7 177	12 %
Bruttoresultat		2 275	2 390	-5 %
Försäljnings- och distributionskostnader	1.2	-1 584	-1 642	-4 %
Administrationskostnader	1.2	-419	-435	-4 %
Övriga rörelseintäkter	1.3	71	91	-22 %
Övriga rörelsekostnader	1.3	-39	-29	34 %
Vinster från företagsförsäljning	3.6	44	120	-63 %
Resultatandelar efter skatt i joint ventures och intresseföretag	3.4	37	10	270 %
EBIT (resultat före räntor och skatt)		385	505	-24 %
<i>Specifikation:</i>				
<i>EBITDA exklusive vinster från företagsförsäljning</i>		694	719	-3 %
<i>Vinster från företagsförsäljning</i>	3.6	44	120	-63 %
<i>Av- och nedskrivningar</i>	1.2	-353	-334	6 %
EBIT (resultat före räntor och skatt)		385	505	-24 %
Finansiella intäkter	4.1	13	7	86 %
Finansiella kostnader	4.1	-77	-114	-32 %
Resultat före skatt		321	398	-19 %
Skatt	5.1	-22	-42	-48 %
Årets resultat		299	356	-16 %
Minoritetsintressen		-14	-9	56 %
Arla Foods ambas andel av årets resultat		285	347	-18 %

Resultatdisposition

(miljoner EUR)	2017	2016
Årets resultat	299	356
Minoritetsintressen	-14	-9
Arla Foods ambas andel av årets resultat	285	347
<i>Föreslagen resultatdisposition:</i>		
Efterlikvid	124	121
Ränta på insatskapital	3	3
Summa efterlikvid	127	124
<i>Överfört till eget kapital:</i>		
Reserv för särskilda ändamål	120	193
Insatskapital	38	30
Summa överfört till eget kapital	158	223
Summa fördelat resultat	285	347



Betydande ökning av Arlaintjäningen

Arlaintjäningen är ett viktigt mått när det gäller att uttrycka Arlas totala resultat. Det mäter mervärdet som läggs till varje kilo mjölk från våra ägare. Arlaintjäningen beräknas som ett standardiserat a contopris, som ingår i produktionskostnaderna, med tillägg för Arla Foods ambas andel av årets resultat, dividerat med mängden levererad mjölk. Arlaintjäningen uppgick 2017 till 38,1 eurocent/kilo

ägarmjölk, jämfört med 30,9 eurocent/kilo ägarmjölk 2016. Du kan läsa mer om detta i bokslutskommentarerna på sidan 66.

De högre försäljningspriserna under 2017 påverkade både omsättningen och vår förmåga att öka ersättningen för mjölk från ägare väsentligt och därigenom våra kostnader. Dessutom påverkades resultaträkningen åter-

igen negativt av valutaeffekter i år. Den negativa påverkan på omsättningen blev 250 miljoner EUR, medan rörelsekostnaderna minskade med 192 miljoner EUR. Se not 1 för mer information.

Koncernens nettoresultat uppgick till 299 miljoner EUR jämfört med 356 miljoner EUR föregående år, en minskning med 16 procent på grund

av effekterna av avyttringen av Rynkeby 2016. Resultat som fördelas till Arla Foods ambas ägare uppgick till 285 miljoner EUR, d.v.s. 2,8 procent av omsättningen jämfört med 3,6 procent föregående år.

Den föreslagna efterlikviden är 127 miljoner EUR, inklusive ränta, vilket motsvarar 1 eurocent/kilo ägarmjölk.

Totalresultat

(miljoner EUR)	Not	2017	2016
Årets resultat		299	356
Övrigt totalresultat			
Poster som inte kan redovisas över resultaträkningen:			
Aktuariella vinster/förluster på förmånsbestämda pensionsplaner	4.7	58	-132
Skatt på aktuariella vinster/förluster på förmånsbestämda pensionsplaner		-10	21
Poster som senare skall redovisas över resultaträkningen:			
Värdejusteringar av säkringsinstrument	4.4.b	48	-22
Värdejusteringar av finansiella tillgångar klassificerade som tillgångar som är tillgängliga för försäljning		14	-2
Valutakursjusteringar		-77	-40
Skatt på poster som senare ska redovisas över resultaträkningen		-1	-5
Övrigt totalresultat efter skatt		32	-180
Summa totalresultat		331	176
Fördelat enligt följande:			
Ägare till Arla Foods amba		321	169
Minoritetsintressen		10	7
Summa		331	176

Totalresultat

Totalresultatet uppgick sammanlagt till 331 miljoner EUR jämfört med 176 miljoner EUR föregående år. Övrigt totalresultat uppgick till 32 miljoner EUR och påverkades av en positiv utveckling för förmånsbestämda planer om 58 miljoner EUR,

jämfört med en förlust på 132 miljoner EUR föregående år. Läs mer om pensionsförpliktelser i not 4.7. Justeringar avseende valutaomräkning hade en negativ effekt på 77 miljoner EUR, medan värdejustering avseende säkringsinstrument hade en positiv effekt på 48 miljoner EUR.

Förklaring av övrigt totalresultat

Övrigt totalresultat innefattar intäkter, kostnader, vinster och förluster som undantas från resultaträkningen. Normalt har de ännu inte förverkligats och hänför sig huvudsakligen till justeringar avseende valutaomräkning, aktuariella vinster och förluster på

pensionsplaner och orealiserade värdejusteringar avseende säkringsaktiviteter för att säkra framtida kassaflöden.

Balansräkning

(miljoner EUR)	Not	2017	2016	Utveckling
Tillgångar				
Anläggningstillgångar				
Immateriella tillgångar	3,1	811	825	-2 %
Materiella anläggningstillgångar	3,3	2 212	2 310	-4 %
Investeringar i intresseföretag	3,4	401	434	-8 %
Investeringar i joint ventures	3,4	53	51	4 %
Uppskjuten skatt	5,1	43	74	-42 %
Övriga anläggningstillgångar		31	20	55 %
Summa anläggningstillgångar		3 551	3 714	-4 %
Omsättningstillgångar				
Varulager	2,1	1 126	950	19 %
Kundfordringar	2,1	942	876	8 %
Derivatinstrument		19	31	-39 %
Aktuell skatt		1	1	0 %
Övriga fordringar		181	222	-18 %
Värdepapper		511	504	1 %
Likvida medel		91	84	8 %
Summa omsättningstillgångar		2 871	2 668	8 %
Summa tillgångar		6 422	6 382	1 %
Eget kapital och skulder				
Eget kapital				
Kollektivt kapital		1 781	1 595	12 %
Individuellt kapital		502	503	0 %
Övriga eget kapitalkonton		-77	-65	18 %
Föreslagen efterlikvid till ägare		127	124	3 %
Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare		2 333	2 157	8 %
Minoritetsintressen		36	35	3 %
Summa eget kapital		2 369	2 192	8 %
Skulder				
Långfristiga skulder				
Pensionsförpliktelser	4,7	277	369	-25 %
Avsättningar	3,5	12	12	0 %
Uppskjuten skatt	5,1	59	80	-26 %
Lån	4,2	1 206	1 281	-6 %
Summa långfristiga skulder		1 554	1 742	-11 %
Kortfristiga skulder				
Lån	4,2	1 013	947	7 %
Leverantörsskulder	2,1	1 098	995	10 %
Avsättningar	3,5	11	13	-15 %
Derivatinstrument		87	168	-48 %
Aktuell skatt		11	18	-39 %
Övriga kortfristiga skulder		279	307	-9 %
Summa kortfristiga skulder		2 499	2 448	2 %
Summa skulder		4 053	4 190	-3 %
Summa eget kapital och skulder		6 422	6 382	1 %

Förändringar i eget kapital

(miljoner EUR)

	Kollektivt kapital		Individuellt kapital			Övriga eget kapitalkonton			Summa	Minoritetsintressen	Summa eget kapital
	Kapitalkonto	Reserv för särskilda ändamål	Leveransbaserade ägarbevis	Insatskapital	Föreslagen efterlikvid till ägare	Reserv för värdejustering av säkringsinstrument	Reserv för tillgångar som innehas för försäljning	Reserv för valutakursjusteringar			
Eget kapital den 1 januari 2017	829	766	87	416	124	-122	3	54	2 157	35	2 192
Efterlikvid	-	-	-	-	124	-	-	-	124	-	124
Ränta på insatskapital	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Reserv för särskilda ändamål	-	120	-	-	-	-	-	-	120	-	120
Insatskapital	-	-	-	38	-	-	-	-	38	-	38
Minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14
Årets resultat	-	120	-	38	127	-	-	-	285	14	299
Övrigt totalresultat	48	-	-	-	-	47	14	-73	36	-4	32
Summa totalresultat	48	120	-	38	127	47	14	-73	321	10	331
Kapital emitterat till nya ägare	3	-	-	-	-	-	-	-	3	-	3
Utbetalt till ägare	-	-	-7	-21	-	-	-	-	-28	-	-28
Utdelning till minoritetsägare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-9	-9
Efterlikvid till ägare	-	-	-	-	-120	-	-	-	-120	-	-120
Valutakursjusteringar	15	-	-1	-10	-4	-	-	-	-	-	-
Summa transaktioner med ägare	18	-	-8	-31	-124	-	-	-	-145	-9	-154
Eget kapital den 31 december 2017	895	886	79	423	127	-75	17	-19	2 333	36	2 369
Eget kapital den 1 januari 2016	909	573	94	422	113	-95	5	92	2 113	35	2 148
Efterlikvid	-	-	-	-	121	-	-	-	121	-	121
Ränta på insatskapital	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Reserv för särskilda ändamål	-	193	-	-	-	-	-	-	193	-	193
Insatskapital	-	-	-	30	-	-	-	-	30	-	30
Minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	9
Årets resultat	-	193	-	30	124	-	-	-	347	9	356
Övrigt totalresultat	-111	-	-	-	-	-27	-2	-38	-178	-2	-180
Summa totalresultat	-111	193	-	30	124	-27	-2	-38	169	7	176
Kapital emitterat till nya ägare	-	-	-	5	-	-	-	-	5	-	5
Utbetalt till ägare	-	-	-6	-16	-	-	-	-	-22	-	-22
Utdelning till minoritetsägare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-8	-8
Avyttring av minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Efterlikvid till ägare	-	-	-	-	-108	-	-	-	-108	-	-108
Valutakursjusteringar	31	-	-1	-25	-5	-	-	-	-	-	-
Summa transaktioner med ägare	31	-	-7	-36	-113	-	-	-	-125	-7	-132
Eget kapital den 31 december 2016	829	766	87	416	124	-122	3	54	2 157	35	2 192

Förklaring 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 till sin natur odelat och består av kapitalkontot och reserven för särskilda ändamål. Kapitalkontot utgör ett starkt fundament för kooperativets eget kapital och i icke-förminskningsklausulen, se beskrivning på sidan 81,

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 överförts 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 lämnar 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

redovisas individuellt och de kan inte användas för betalning till ägarna. Dessa inkluderar reserver för värdejustering av säkringsinstrument, reserven 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.



Förbättringar av eget kapital

Under 2017 ökade eget kapital med 177 miljoner EUR jämfört med föregående år.

Resultatdisposition

Den föreslagna efterlikviden är 124 miljoner EUR, vilket motsvarar 1 eurocent/kilo ägarmjolk. Ränta på det konsoliderade insatskapitalet uppgår till 3 miljoner EUR, vilket ger en efterlikvid på 127 miljoner EUR. Den genomsnittliga efterlikviden på 1 eurocent/kilo ägarmjolk är oförändrad från föregående år.

Vinsten på avyttringen av intresseföretaget Vigor, som uppgick till 44 miljoner EUR, har överförts till reserven för särskilda ändamål i enlighet med den konsolideringspolicy som representantskapet godkänt. Underlaget för konsolideringen uppgår efter justering för vinsten på avyttringen till 114 miljoner EUR. En tredjedel av detta, 38 miljoner EUR, fördelas på individuellt kapital (insatskapital) och två tredjedelar, 76 miljoner EUR, fördelas på reserven för särskilda ändamål.

Övrigt totalresultat








Övrigt totalresultat, som uppgick till 32 miljoner EUR, kan hänföras främst till aktuariella vinster på pensionsförpliktelser, värdejusteringar av säkringsinstrument och nettotillgångar värderade i utländsk valuta.

Betalningar till och från ägare

Efterlikviden för 2016, som uppgick till 120 miljoner EUR, betalades ut i mars 2017. Dessutom betalades 28 miljoner EUR ut till ägare som lämnat kooperativet till följd av

utträde eller av slutad verksamhet. Under 2018 förväntas 30 miljoner EUR betalas ut till ägare som lämnar kooperativet till följd av utträde eller avslutad verksamhet

Resultatdisposition

Resultatdisposition		Efterlikvid: 1 eurocent/kilo ägarmjolk		Konsolideringsprinciper: Kollektivt kapital 2/3 Individuellt kapital 1/3	
 Arlaintjäning 38,1 eurocent/kilo	 A conto 35,8 eurocent/kilo	 Efterlikvid 124 miljoner EUR 3 miljoner EUR <u>127 miljoner EUR</u>	 Kollektivt kapital 76 miljoner EUR 44 miljoner EUR <u>120 miljoner EUR</u>		
	 Årets resultat 285* miljoner EUR 2,30 eurocent/kilo	 Konsolidering 114 miljoner EUR 44*** miljoner EUR <u>158 miljoner EUR</u>	 Individuellt kapital 38 miljoner EUR		

* Baserat på resultat fördelat till ägare i Arla Foods amba ** Ränta på insatskapital: 0,04 eurocent/kilo ägarmjolk *** Vinst på försäljning av intresseföretaget Vigor

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.

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

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 fördelningen förräntas enligt 12 månaders 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 enskilde 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.

Föreslagen efterlikvid till ägare redovisas separat i eget kapital tills representantskapet lämnat sitt godkännande.

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

Reserv för tillgångar som innehas för försäljning omfattar värde reglering 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-förminskningssklausul Enligt bolagsordningen får det inte ske utbetalningar till Arla Foods ambas ägare, som minskar summan av företagets kapitalkonto och eget kapitalkonton som krävs enligt lag

och IFRS. Icke-förminskningssklausulen bedöms utifrån den senaste årsredovisningen som upprättats i enlighet med IFRS. Individuella kapitalkonton, reserven för särskilda ändamål och föreslagen efterlikvid omfattas inte av icke-förminskningssklausulen.

Minoritetsintressen

I koncernredovisningen redovisas dotterbolagens poster 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 företagets identifierade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser. Värderingen av minoritetsintressen sker transaktion för transaktion och upplysningar lämnas i noten om företagsförvärv.

Kassaflöde

(miljoner EUR)	Not	2017	2016
EBITDA		738	839
Vinster från företagsförsäljning	3,6	-44	-120
EBITDA exklusive vinster från företagsförsäljning		694	719
Resultatandelar i joint ventures och intresseföretag	3,4	-37	-10
Förändring i nettorörelsekapital	2,1	-200	138
Förändring i övrigt rörelsekapital		8	-3
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		-10	22
Erhållen utdelning, joint ventures och intresseföretag		7	12
Betald ränta		-52	-59
Erhållen ränta		5	5
Betald skatt	5,1	-29	-18
Kassaflöde från den löpande verksamheten		386	806
Investering i immateriella anläggningstillgångar	3,1	-50	-58
Investering i materiella anläggningstillgångar	3,3	-248	-263
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	3,3	12	16
Kassaflöde från den löpande investeringsverksamheten		-286	-305
<i>Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten</i>		<i>100</i>	<i>501</i>
Förvärv av företag	3,6	-7	-
Försäljning av företag	3,6	74	138
Kassaflöde från den finansiella investeringsverksamheten		67	138
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-219	-167
<i>Fritt kassaflöde</i>		<i>167</i>	<i>639</i>
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår		-120	-108
Utbetalt från eget kapital avseende utträdde medlemmar		-28	-22
Upptagna lån, netto	4,2	32	-449
Betalning till pensionsförpliktelser		-39	-45
Summa kassaflöde från finansieringsverksamheten		-155	-624
Nettokassaflöde		12	15
Likvida medel den 1 januari		84	70
Valutakursjusteringar av likvida medel		-5	-8
Omklassificering av tillgångar som innehas för försäljning		-	7
Likvida medel den 31 december		91	84



Stabilt kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 386 miljoner EUR och påverkades väsentligt av att högre mjölkpriser ledde till att ytterligare medel bands upp i rörelsekapitalet. Detta är en minskning jämfört med föregående år, då lägre mjölkpriser hade en positiv effekt på rörelsekapitalet.

Efter investeringar på 286 miljoner EUR uppgick det fria löpande kassaflödet till 100 miljoner EUR. Det fria kassaflöde från den löpande verksamheten är ett mått på den mängd likvida medel som genereras i den normala affärsverksamheten.

Till följd av den finansiella investeringsaktiviteten, främst hänförligt till

försäljningen av investeringen i Vigor, uppgick det fria kassaflödet till 167 miljoner EUR. Fritt kassaflöde är ett mått på den mängd likvida medel som genereras efter investeringar.

En utbetalning av efterlikvid på 120 miljoner EUR gjordes enligt 2016 års resultatdisposition. Ytterligare utbetalningar, motsvarande 28 miljoner EUR i individuellt kapital, gjordes till ägare som lämnat kooperativet till följd av utträde eller avslutad verksamhet.

Likvida medel uppgick den 31 december 2017 sammantaget till 91 miljoner EUR jämfört med 84 miljoner EUR året före.

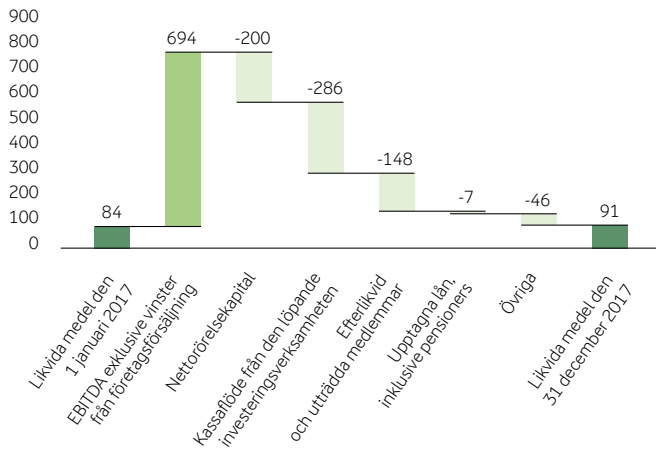


Redovisningsprinciper

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 rörelsekapitalet under perioden.

Kassaflödesutveckling

(miljoner EUR)



Styrelsens och direktionens rapport om årsredovisningen

I dag har styrelsen och direktionen diskuterat och godkänt Arla Foods ambas årsredovisning för räkenskapsåret 2017. 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 2017 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2017.

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 mest betydande risker och osäkerhetsfaktorer som koncernen och moderbolaget står inför.

Årsredovisningen överlämnas för godkännande vid representantskapets möte.

Aarhus, 20 februari 2018

Peder Tuborgh
Koncernchef

Åke Hantoft
Ordförande

Jan Toft Nørgaard
Vice ordförande

Viggo Ø. Bloch

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Manfred Graff

Heléne Gunnarson

Markus Hübers

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Torben Myrup

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöström

Håkan Gillström
Medarbetarrepresentant

Ib Bjerglund Nielsen
Medarbetarrepresentant

Harry Shaw
Medarbetarrepresentant

Introduktion

Följande avsnitt ger ytterligare upplysningar som kompletterar de primära finansiella rapporterna. Detta avsnitt ger en sammanfattning av grunden för upprättandet, väsentligheter som tillämpats, en beskrivning av betydande uppskattningar och bedömningar som görs av ledningen samt valutaomräkningsexponering. Närmare information återfinns i de enskilda noterna till de finansiella rapporterna.

Grund för upprättandet

Årsredovisningen baseras på koncernens månadsrapportering, då koncernens enheter följer en strukturerad process som ger konsekventa finansiella rapporter, vilka utgör grunden för både den interna och den externa rapporteringen.

Koncernenheterna är skyldiga att rapportera enligt International Financial Reporting Standards (IFRS). Vid årets slut kompletteras

den ordinarie månadsrapportering med ytterligare upplysningar.

Koncernen använder ett standardiserat ERP-system som finns implementerat i merparten av koncernens enheter. Genom standardiserade och harmoniserade processer och kontroller finns ett kontinuerligt fokus på att säkra rapporteringskvaliteten och undvika överraskningar. EY, koncernens externa revisorer, genomför en årlig granskning, som är centraliserad och samordnas

med respektive enheter. Konsolideringen sker också enligt en standardiserad månadsprocess, med stöd av relevanta kontroller.

Informationen i årsredovisningen presenteras i klasser av likartade poster i de finansiella rapporterna, i enlighet med IAS 1. Om du vill veta mer om grunden för upprättandet och tillämpade redovisningsprinciper, se punkt 5.6.

Tillämpning av väsentlighet

Vid upprättandet av årsredovisningen strävar ledningen efter att förbättra värdet av informationen i rapporten genom att fokusera på information som underlättar förståelsen av koncernens resultat under rapporteringsperioden

samt den finansiella ställningen vid årets slut. Fokus ligger på att presentera information som anses vara av väsentlig betydelse för våra intressenter, snarare än allmänna beskrivningar.

Upplysningar som krävs enligt IFRS ingår i årsredovisningen, såvida inte informationen anses vara av oväsentlig betydelse för användare av årsredovisningen. Väsentlighetsprincipen tillämpas inte för de poster som kräver upplysningar för kontrolländamål.

Betydande uppskattningar och bedömningar från ledningens sida

När koncernen upprättar koncernredovisningen måste företagsledningen göra uppskattningar och bedömningar som påverkar redovisning och värdering av koncernens tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och bedömningarna baseras på historiska erfarenheter och andra faktorer. Av naturen är dessa förknippade med osäkerhet och oförutsägbarhet, vilket kan få en betydande inverkan på de belopp som redovisas i koncernredovisningen.

De mest betydande redovisningsuppskattningarna är följande:

■ Värdering av intäkter och rabatter

Intäkter, efter avdrag för rabatter, redovisas när varorna överförs till kunder. Uppskattningar tillämpas vid värdering av upplupna kostnader för rabatter och andra säljincitament.

Majoriteten av rabatterna beräknas baserat på de villkor som överenskommit med kunden. För vissa kundrelationer beror den slutliga rabatten på framtida volymer, priser och andra incitament. Det finns alltså en osäkerhetsfaktor

när det gäller det exakta värdet. Läs mer i not 1.1 Omsättning.

■ Värdering av goodwill

Uppskattningar tillämpas vid bedömning av nyttjandevärdet för goodwill.

Goodwill är inte föremål för avskrivning men prövas årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov. Betydande uppskattningar görs vid bedömning av förväntade framtida kassaflöden och diskonteringsräntor. Huvuddelen av goodwill allokeras till verksamheter i Storbritannien. Efter Brexit- omröstningen är de förväntade kassaflödena för det bokförda värdet av goodwill i Storbritannien av naturen mer osäkra. Läs mer i not 3.2 Nedskrivningsprövning.

■ Klassificering av innehav i intresseföretag

För att en investering ska klassificeras som ett intresseföretag krävs ett betydande inflytande över företaget. Bedömningar är nödvändiga för att avgöra när ett betydande inflytande finns. Koncernen har gjort en bedömning vid klassificering av investeringarna i COFCO Dairy Holdings Limited och Lantbrukarnas Riksförbund. Läs mer i not 3.4 Joint ventures och intresseföretag.

■ Värdering av varulager

Uppskattningar tillämpas vid bedömning av varulagrens realiserbara nettovärden. Framför allt innefattar detta en bedömning av förväntade framtida marknadspriser och kvaliteten på vissa produkter inom kategorin ost, varav en del behöver mogna i upp till två år. Läs mer i not 2.1 Nettorelsekapital.

■ Värdering av pensionsförpliktelser

Koncernen använder externa och oberoende aktuarier vid bestämning av värdet av pensionsförpliktelser. Vid värdering av koncernens förmånsbestämda planer görs bedömningar vid fastställande av aktuariella antaganden, t.ex. diskonteringsränta, förväntade framtida löneökningar, förväntad inflation och förväntad livslängd. De aktuariella antagandena varierar från land till land, baserat på nationella ekonomiska och sociala förhållanden. De fastställs utifrån tillgängliga marknadsdata och jämförs med riktmärken för att säkerställa att de fastställs konsekvent från år till år och i överensstämmelse med best practice. Läs mer i not 4.7 Pensionsförpliktelser.

Valutaexponering

Koncernens finansiella rapportering har en betydande exponering mot valutor, både på grund av transaktioner som utförs i andra

valutor än EUR och till följd av omräkning av finansiell rapportering från enheter som inte ingår i euroområdet. Den främsta exponeringen avser finansiella rapporter från enheter som bedriver

sin verksamhet i GBP och SEK och transaktioner som hänför sig till försäljning i USD eller USD-relaterade valutor. Läs mer i not 4.3.2 Valutarisk.

NOT 1 OMSÄTTNING OCH RÖRELSEKOSTNADER



Not 1 Rörelseresultat

87 Not 1.1 Omsättning

88 Not 1.2 Kostnader

90 Not 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader

Not 2 Nettorörelsekapital

92 Not 2.1 Nettorörelsekapital

Not 3 Sysselsatt kapital

95 Not 3.1 Immateriella tillgångar

96 Not 3.2 Nedskrivningsprövning

97 Not 3.3 Materiella anläggningstillgångar

99 Not 3.4 Joint ventures och intresseföretag

101 Not 3.5 Avsättningar

101 Not 3.6 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter

Not 4 Finansiering

104 Not 4.1 Finansiella poster

105 Not 4.2 Räntebärande nettoskuld

110 Not 4.3 Finansiell risk

110 Not 4.3.1 Likviditets- och finansieringsrisk

112 Not 4.3.2 Valutarisk

114 Not 4.3.3 Ränterisk

115 Not 4.3.4 Råvaruprisrisk

116 Not 4.3.5 Kreditrisk

117 Not 4.4 Finansiella derivatinstrument

119 Not 4.5 Upplýsningar om finansiella instrument

120 Not 4.6 Överföring av finansiella tillgångar

120 Not 4.7 Pensionsförpliktelser

Not 5 Övrigt

125 Not 5.1 Skatt

127 Not 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet

127 Not 5.3 Ledningens arvoden och transaktioner

128 Not 5.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser

128 Not 5.5 Händelser efter balansdagen

128 Not 5.6 Allmänna redovisningsprinciper

130 Not 5.7 Koncernöversikt

Not 1.1 Omsättning



Högre försäljningspriser och bättre varumärkespositioner

Omsättningen ökade med 8,1 procent till 10 338 miljoner EUR, jämfört med 9 567 miljoner EUR förra året. Den underliggande omsättningsutvecklingen, exklusive valutaeffekter och avyttringar, var 11,6 procent. Mjölkinvägningen uppgick till 13,9 miljarder kilo under 2017, oförändrat jämfört med en mjölkinvägning på 13,9 miljarder kilo förra året.

Den kraftiga omsättningsökningen är ett direkt resultat av högre försäljningspriser under 2017 jämfört med året före. Arlas strategiska beslut att fokusera på att uppnå försäljningspriser som gör det möjligt för oss att maximera mjölkpriserna till ägarna bidrog till att omsättningen ökade med 1 000 miljoner EUR eller 10 procent. Under ett år med betydande

prishöjningar var försäljningsvolymen oförändrad och en gynnsam volym-/produktmix bidrog till att omsättningen ökade med 111 miljoner EUR. Varumärkesförsäljningen utgjorde 44,6 procent av den totala försäljningen 2017, jämfört med 44,5 procent förra året. Den strategiska volymdrivna omsättningsökningen var 3,0 procent.

Omsättningsökningen påverkades negativt av valutakursutvecklingen på 250 miljoner EUR, vilket främst berodde på en försvagad GBP i och med att Storbritannien utgör ungefär 25 procent av den totala omsättningen. Avyttringen av Rynkeby's juiceverksamhet 2016, inklusive den tillhörande distributionsverksamheten, bidrog till en negativ helårseffekt på 90 miljoner EUR. Detta var den sista

avyttringen av icke-kärnverksamheter inom Arla, vilket gör att vi nu kan fokusera helt på mejerisektorn.

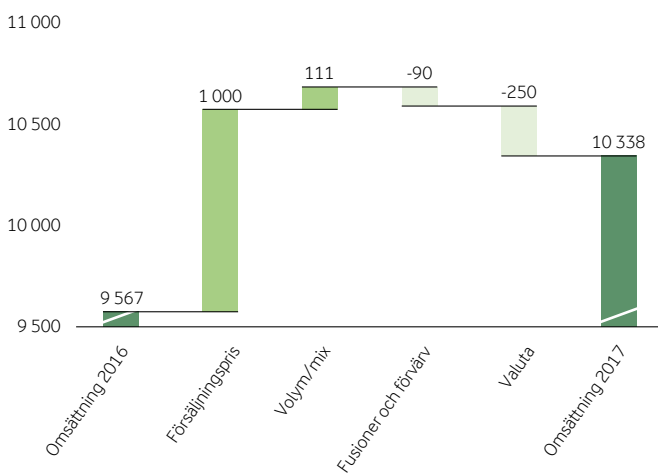
Arla avyttrade Vigor 2017. Detta har inte påverkat, och kommer inte att påverka omsättningen, eftersom det var ett intresseföretag.

Europe är Arlas största kommersiella segment och utgjorde 63 procent av den totala omsättningen, jämfört med 66 procent förra året. International stod för 16 procent av Arlas omsättning jämfört med 15 procent förra året. Internationals omsättningsökning på 13,2 procent och en volymdriven omsättningsökning för dagligvaruhandel och Foodservice på 8,4 procent, främst till följd av en ökad

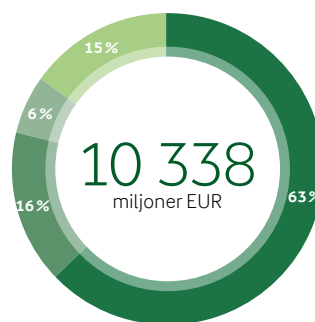
försäljning i Kina och Nigeria. Den resterande delen kom från Trading och övriga med 15 procent, en ökning om 2 procent på grund av prishöjningar på råvarumarknaden. Arla Foods Ingredients utgjorde 6 procent av den totala omsättningen, samma nivå som förra året.

Omsättningen från strategiska varumärken fördelad på varumärken var i stort sett oförändrad jämfört med förra året. De fyra strategiska varumärkena, Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck® uppnådde högre försäljning under 2017 till följd av koncernens strategiska fokus på försäljning av märkesvaror. Hörnstensvarumärket Arla bidrog till 66 procent av den totala varumärkesomsättningen 2017.

Omsättningsutveckling (miljoner EUR)



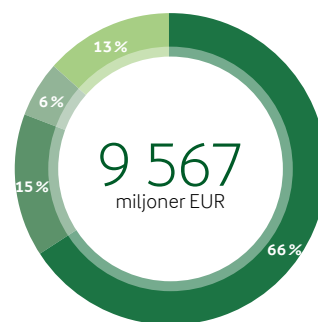
Omsättning fördelad på kommersiella segment 2017



(miljoner EUR)

- Europe
- International
- AFI
- Trading och övriga

Omsättning fördelad på kommersiella segment 2016



	2017	2016
Europe	6 568	6 321
International	1 616	1 428
AFI	651	545
Trading och övriga	1 503	1 273

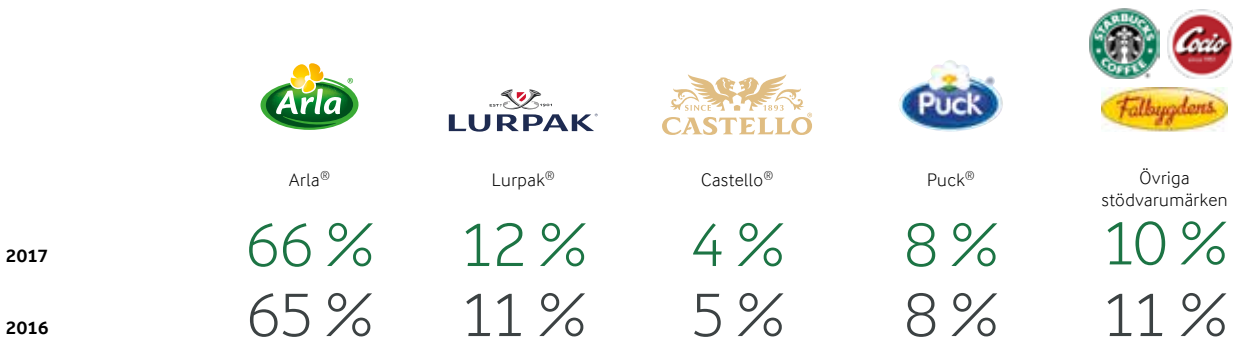
Tabell 1.1 Omsättning fördelad på land
(miljoner EUR)

	2017	2016	Omsättning per land, 2017
Storbritannien	2 614	2 532	25%
Tyskland	1 525	1 302	15%
Sverige	1 522	1 463	15%
Danmark	1 031	1 062	10%
Nederländerna	460	373	4%
Finland	304	329	3%
Kina	302	202	3%
Saudiarabien	276	247	3%
Belgien	215	197	2%
USA	179	180	2%
Övriga*	1 910	1 680	18%
Summa	10 338	9 567	

*Andra länder inkluderar bland annat Nigeria, Bangladesh, Oman, Kanada, Spanien, Frankrike, Australien och Ryssland.

Tabell 1.1 visar den totala omsättningen per land och inkluderar all omsättning i de länderna, oavsett organisationsstruktur. Därför är siffrorna inte jämförbara med översikten över kommersiella segment på sidorna 30–35.

Omsättning från strategiska varumärken



Redovisningsprinciper

Intäkter redovisas i resultaträkningen när förpliktelsen fullgjorts, vilket betyder att alla avtalsskyldigheter är uppfyllda. Detta definieras som den tidpunkt när alla risker och fördelar som förknippas med produkterna har övergått till köparen, intäkten kan beräknas korrekt och förväntas erhållas. Överföringen av risker och fördelar till kunder äger rum enligt handelsavtalets villkor, d.v.s. Incoterms.

Omsättning omfattar fakturerad försäljning för året minus kundspecifika utbetalningar såsom försäljningsrabatter, kontantrabatter, listningsavgifter, kampanjer, moms och avgifter. Omsättningen per kommersiellt segment/marknad och varumärken baseras på koncernens interna finansiella rapportering. Den samlade kunskapen om kunderna används för att korrekt uppskatta rörliga delar av avtalen för att korrekt redovisa intäkter.

I allmänhet har avtal med kunderna branschomfattande betalningsvillkor med kort varaktighet. Därför behövs ingen justering av transaktionspriset när det gäller en finansieringskomponent i avtalen.

Osäkerheter och bedömningar

Intäkter, med avdrag för rabatter, redovisas när varorna överförs till kunder. Uppskattningar tillämpas vid värdering av upplupna kostnader för rabatter och andra säljincitament. Majoriteten av rabatterna beräknas baserat på de villkor som överenskommit med kunden. För vissa kundrelationer beror den slutliga rabatten på framtida volymer, priser och andra incitament. Det finns därmed en viss osäkerhet när det gäller det exakta värdet.

Not 1.2 Kostnader

Kostnadskontrollen sätts på prov av ökad produktionskomplexitet

Rörelsekostnaderna uppgick till 10 066 miljoner EUR jämfört med 9 254 miljoner EUR föregående år, vilket är en minskning med 8,8 procent.

Produktionskostnaden ökade till 8 063 miljoner EUR från 7 177 miljoner EUR föregående år. Exklusive kostnaderna för mjölkkråvara minskade produktionskostnaderna till 3 014 miljoner EUR, jämfört med 3 149 miljoner EUR föregående år, främst på grund av valuta. Vårt starka fokus på kostnadshandling utmanades av ökad komplexitet till följd av en bredare och mer diversifierad portfölj av varumärkesprodukter och användningen av olika mjölktyper. Följden blev att våra omräkningskostnadsindex, som mäter den totala kostnaden för produktionskostnaden per kilo bearbetad mjölk, ökade till ett index på 103,9 jämfört med 99,2 föregående år.

Försäljnings- och distributionskostnader minskade med 3,5 procent, främst på grund av valutaeffekter och lägre marknadsföringskostnader.

Forsknings- och utvecklingskostnaderna uppgick till 37 miljoner EUR, jämfört med 43 miljoner EUR föregående år. Dessutom aktiverades 20 miljoner EUR som avser utvecklingsverksamhet.

Administrationskostnaderna minskade med 16 miljoner EUR, främst på grund av lönebesparingar och engångskostnader under 2016 relaterade till omstruktureringsprogrammet Organise-to-Win.

Kostnader för mjölkkråvara
Kostnaderna för mjölkkråvara minskade med 1 020 miljoner EUR eller 25,3 procent. Detta berodde främst på högre mjölkpriser till våra ägare.

Ägarmjölk
Kostnader avseende ägarmjölk ökade med 975 miljoner EUR, vilket motsvarar en ökning med 27,8 procent. Ett högre genomsnittligt a contopris ökade kostnaderna med 949 miljoner EUR och högre volymer bidrog till en ökning på 26 miljoner EUR.

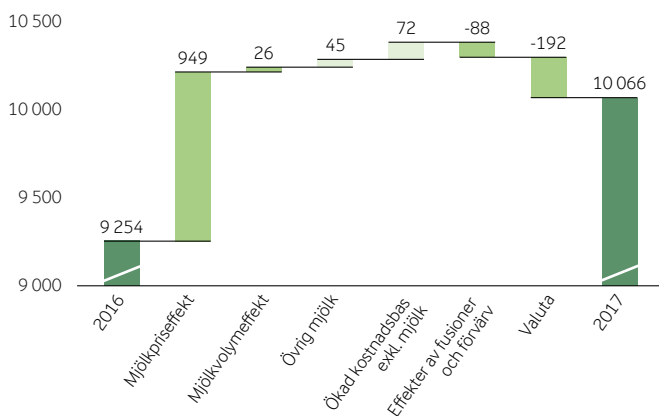
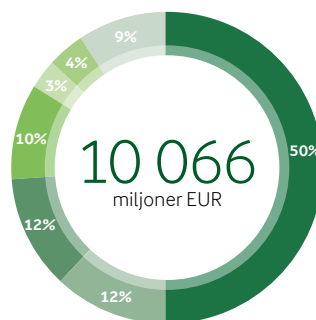
Övrig mjölk
Kostnader för övrig mjölk ökade med 45 miljoner EUR, vilket motsvarar 8,6 procent på grund av högre marknadspriser som delvis motverkades av valutaeffekter. Övrig mjölk består av specialmjölk och övrig kontraktmjölk som förvärvats för att tillgodose lokala marknadskrav.

Personalkostnader
Personalkostnaderna uppgick till 1 218 miljoner EUR, vilket är en minskning med 5 miljoner EUR jämfört med föregående år. Personalkostnaderna påverkas positivt av resultaten av programmet Organise-to-Win, avyttringen av Rynkeby och valutor.

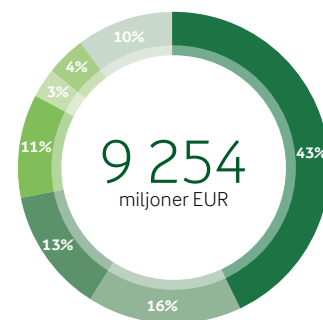
Inom försäljning och distribution, samt administration, minskade personalkostnaderna med 19 miljoner EUR, vilket motverkades av öknings inom produktionen för att hantera en mer varierad produktportfölj.

Marknadsföringskostnader
300 miljoner EUR gick till marknadsföringsaktiviteter under 2017 jämfört med 309 miljoner EUR föregående år. Marknadsföringsutgifterna ökade inom International på grund av nya initiativ, t.ex. lansering av Arlas ekologiska mjölk i MENA. I Europa var marknadsföringsbudgeten något lägre än föregående år, med undantag för Tyskland där marknadsföringen av i synnerhet Arla® skyr ökade utgifterna.

Av- och nedskrivningar
Av- och nedskrivningar uppgick till 353 miljoner EUR, vilket motsvarar en ökning med 19 miljoner EUR jämfört med föregående år. Ökningen kunde främst hänföras till investeringar i IT och andra utvecklingsprojekt.

Kostnadsutveckling
(miljoner EUR)**Kostnader uppdelade på typ, 2017**

- Invägd mjölkråvara
- Övrigt produktionsmaterial*
- Personalkostnader
- Transportkostnader

Kostnader uppdelade på typ, 2016

- Marknadsföringskostnader
- Av- och nedskrivningar
- Övriga kostnader**

Tabell 1.2.a Rörelsekostnader fördelat på funktion
(miljoner EUR)

	2017	2016
Produktionskostnader	8 063	7 177
Försäljnings- och distributionskostnader	1 584	1 642
Administrationskostnader	419	435
Summa	10 066	9 254
<i>Specifikation:</i>		
Invägd mjölkråvara	5 048	4 028
Övrigt produktionsmaterial*	1 231	1 463
Personalkostnader	1 218	1 223
Transportkostnader	1 002	1 010
Marknadsföringskostnader	300	309
Av- och nedskrivningar	353	334
Övriga kostnader**	914	887
Summa	10 066	9 254

*I övrigt produktionsmaterial ingår förpackningar, tillsatser, förbrukningsmaterial och lagerförändringar

**Övriga kostnader innefattar främst underhåll, förnödenheter och IT

Tabell 1.2.b Mjölkinvägning

	2017		2016	
	Invägning miljoner kilo	Miljoner EUR	Invägning miljoner kilo	Miljoner EUR
Ägarmjölk	12 373	4 478	12 320	3 503
Övrig mjölk	1 564	570	1 554	525
Summa	13 937	5 048	13 874	4 028

Tabell 1.2.c Personalkostnader
(miljoner EUR)

	2017	2016
Löner och arvoden m.m.	1 034	1 038
Pensioner – avgiftsbestämda pensionsplaner	72	73
Pensioner – förmånsbestämda pensionsplaner	4	3
Övriga sociala kostnader	108	109
Summa personalkostnader	1 218	1 223
<i>Personalkostnader ingår i:</i>		
Produktionskostnader	691	677
Försäljnings- och distributionskostnader	336	346
Administrationskostnader	191	200
Summa personalkostnader	1 218	1 223
Genomsnittligt antal medarbetare, heltid	18 973	18 765

Tabell 1.2.d Av- och nedskrivningar
(miljoner EUR)

	2017	2016
Avskrivning, immateriella tillgångar	54	42
Avskrivning, materiella anläggningstillgångar	299	292
Summa av- och nedskrivningar	353	334
<i>Av- och nedskrivningar ingår i följande:</i>		
Produktionskostnader	280	269
Försäljnings- och distributionskostnader	36	32
Administrationskostnader	37	33
Summa av- och nedskrivningar	353	334



Redovisningsprinciper

Produktionskostnader

Produktionskostnader omfattar varuförbrukning, däribland inköp av mjölk från ägare, samt direkta och indirekta kostnader, däribland av- och nedskrivningar på produktionsanläggningar samt lönekostnader hänförliga till produktionen. Inköp av mjölk från ägare redovisas till årets a contopriser och omfattar alltså inte efterlikvider. Dessa klassificeras som fördelningar till ägarna 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 kundfordringar, 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 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader



Positiva säkringseffekter

Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader består av poster utanför den ordinarie mejeriverksamheten. De består huvudsakligen av resultat vid avyttring av anläggningstillgångar, finansiella instrument och ersättning från försäkringsavtal. Dessutom ingår

intäkter och kostnader relaterade till försäljning av överskottsel från kondensanläggningar.

Övriga rörelseintäkter uppgick sammanlagt till 32 miljoner EUR jämfört med 62 miljoner EUR

föregående år. Vinster på finansiella instrument som använts för att säkra försäljningen under 2017 uppgick till 29 miljoner euro.

NOT 2 NETTO- RÖRELSEKAPITAL



Not 1 Rörelseresultat

- 87 Not 1.1 Omsättning
- 88 Not 1.2 Kostnader
- 90 Not 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader

Not 2 Nettorörelsekapital

- 92 Not 2.1 Nettorörelsekapital

Not 3 Sysselsatt kapital

- 95 Not 3.1 Immateriella tillgångar
- 96 Not 3.2 Nedskrivningsprövning
- 97 Not 3.3 Materiella anläggningstillgångar
- 99 Not 3.4 Joint ventures och intresseföretag
- 101 Not 3.5 Avsättningar
- 101 Not 3.6 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter

Not 4 Finansiering

- 104 Not 4.1 Finansiella poster
- 105 Not 4.2 Räntebärande nettoskuld
- 110 Not 4.3 Finansiell risk
- 110 Not 4.3.1 Likviditets- och finansieringsrisk
- 112 Not 4.3.2 Valutarisk
- 114 Not 4.3.3 Ränterisk
- 115 Not 4.3.4 Råvaruprisrisk
- 116 Not 4.3.5 Kreditrisk
- 117 Not 4.4 Finansiella derivatinstrument
- 119 Not 4.5 Upplýsningar om finansiella instrument
- 120 Not 4.6 Överföring av finansiella tillgångar
- 120 Not 4.7 Pensionsförpliktelser

Not 5 Övrigt

- 125 Not 5.1 Skatt
- 127 Not 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
- 127 Not 5.3 Ledningens arvoden och transaktioner
- 128 Not 5.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser
- 128 Not 5.5 Händelser efter balansdagen
- 128 Not 5.6 Allmänna redovisningsprinciper
- 130 Not 5.7 Koncernöversikt

Not 2.1 Nettorörelsekapital



Högre mjölkpriser ledde till en ökning av rörelsekapitalet

Ökningen av marknads- och försäljningspriserna på mjölk höjde värdet på Arlas varulager och kundfordringar 2017. Högre absolut värde på varulager och kundfordringar ökade nettorörelsekapitalet, trots många initiativ som kompenserade för en del av ökningen. Nettorörelsekapitalet ökade med 17 procent till 970 miljoner EUR, jämfört med 831 miljoner EUR föregående år. Rörelsekapital mätt i antal dagar försämrades något jämfört med föregående år med förbättringar av leverantörsskulder och kundfordringar som en följd av ett fortsatt fokus på ökad likviditet och betalningsvillkor. Dessa förbättringar motverkades av de ökade lagernivåerna som berodde på något högre inläggande volymer.

Exklusive leverantörsskulder avseende ägarmjök ökade nettorörelsekapitalet med 173 miljoner EUR.

Varulager

Varulagret ökade med 176 miljoner EUR till 1 126 miljoner EUR jämfört med 950 miljoner EUR föregående år. Oaktat valutaeffekter ökade varulagret med 217 miljoner EUR, vilket var hänförligt till utvecklingen av mjölkpriset på marknaden och ökade volymer.

Kundfordringar

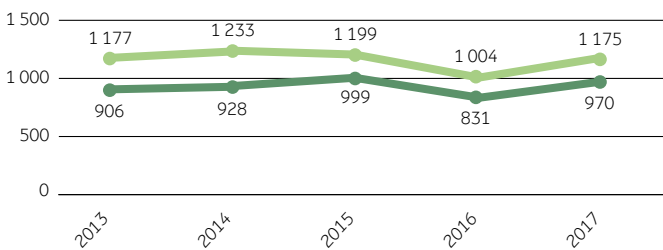
Kundfordringar ökade med 942 miljoner EUR jämfört med 876 miljoner EUR föregående år. Detta är en ökning med 100 miljoner EUR exklusive valutaeffekter. Ökningen var främst hänförlig till betydligt högre försäljningspriser under 2017.

Exponeringen mot kreditrisker på kundfordringar styrs av koncernövergripande policyer. Kreditgränser bestäms för respektive kund med hänsyn till kundens ekonomiska ställning och den rådande marknadssituationen. Normalt har koncernen inga säkerheter för sina kundfordringar. Kundstocken är diversifierad vad gäller geografi, industrisektor och kundstorlek. 2017 var koncernen inte särskilt exponerad för kreditrisker relaterade till väsentliga enskilda kunder, men däremot till den allmänna kreditrisken inom detaljhandeln. Historiskt har konstaterade kundförluster varit relativt små, vilket också är fallet för 2017. Förfallna kundfordringar äldre än 90 dagar uppgick till 1,3 procent jämfört med 1,5 procent föregående år.

Leverantörsskulder

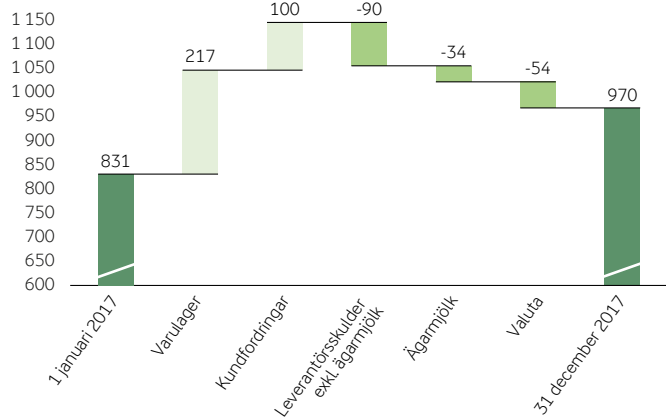
Omsättningen ökade med 103 miljoner EUR till 1 098 miljoner EUR jämfört med 995 miljoner EUR föregående år. Förändringen i leverantörsskulder, exklusive ägarmjök och valutaeffekter, var en ökning på 90 miljoner EUR. Ökningen berodde på Arlas kontinuerliga strävan att förbättra betalningsvillkoren. Leverantörsskulder avseende ägarmjök ökade med 34 miljoner EUR till följd av en ökning med 3 procent av volymen ägarmjök i december 2017 jämfört med samma månad föregående år, samt betydligt högre mjölkpriser, vilket motsvarar en ökning med 15 procent.

Nettorörelsekapital
(miljoner EUR)



● Nettorörelsekapital exklusive ägarmjök
● Nettorörelsekapital

Utveckling för nettorörelsekapital
(miljoner EUR)



Tabell 2.1.a Nettorörelsekapital
(miljoner EUR)

	2017	2016
Varulager	1 126	950
Kundfordringar	942	876
Leverantörsskulder	-1 098	-995
Nettorörelsekapital	970	831

Tabell 2.1.b Varulager
(miljoner EUR)

	2017	2016
Lager före nedskrivningar	1 153	969
Nedskrivningar	-27	-19
Summa varulager	1 126	950
Råvaror och förnödenheter	264	257
Varor under tillverkning	366	292
Färdigvaror och handelsvaror	496	401
Summa varulager	1 126	950

Tabell 2.1.c Kundfordringar
(miljoner EUR)

	2017	2016
Kundfordringar före avsättning för kreditförluster	954	887
Avsättning för kreditförluster	-12	-11
Summa kundfordringar	942	876

**Redovisningsprinciper****Varulager**

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

Anskaffningsvärdet för råvaror och förnödenheter samt handelsvaror omfattar inköpspriset med tillägg för hemtagningskostnader. Som anskaffningsvärde för ägarmjölk, 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 avskrivning, baserad på normal driftskapacitet i produktionsanläggningarna.

Kundfordringar

Kundfordringar redovisas till 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**

Koncernen använder månatliga standardkostnader vid beräkning av varulagervärdet och reviderar sina indirekta produktionskostnader minst en gång om året. Standardkostnaden ändras också om den avviker väsentligt från den faktiska kostnaden för den individuella produkten. En nyckelkomponent i beräkningen av standardkostnad är kostnaden för mjölkråvara. Den fastställs utifrån det genomsnittliga a contopriset på produktionsdagen för varulagret.

Indirekta produktionskostnader beräknas baserat på relevanta antaganden med hänsyn tagen 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 och bulkprodukter som ska säljas på världsmarknaden.

Fordringar

Kundfordringar skrivs ned baserat på en individuell bedömning vid indikationer på värdeminskning på grund av kunders insolvens och/eller förväntade insolvens. Dessutom används en matematisk modell som baseras på flera parametrar, däribland antal dagar efter förfallotidpunkt.

Den finansiella osäkerhet som förknippas med nedskrivningar för kreditförluster är vanligtvis begränsad. Om en kunds betalningsförmåga försämras i framtiden kan dock ytterligare nedskrivningar bli nödvändiga.

Kundspecifika bonusar beräknas baserat på faktiska överenskommelser med återförsäljare, men det finns en viss osäkerhet vid bedömning av de exakta belopp som ska betalas och när detta kommer att ske.

NOT 3 SYSSELSATT KAPITAL



Not 1 Rörelseresultat

- 87 Not 1.1 Omsättning
- 88 Not 1.2 Kostnader
- 90 Not 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader

Not 2 Nettorörelsekapital

- 92 Not 2.1 Nettorörelsekapital

Not 3 Sysselsatt kapital

- 95 Not 3.1 Immateriella tillgångar
- 96 Not 3.2 Nedskrivningsprövning
- 97 Not 3.3 Materiella anläggningstillgångar
- 99 Not 3.4 Joint ventures och intresseföretag
- 101 Not 3.5 Avsättningar
- 101 Not 3.6 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter

Not 4 Finansiering

- 104 Not 4.1 Finansiella poster
- 105 Not 4.2 Räntebärande nettoskuld
- 110 Not 4.3 Finansiell risk
- 110 Not 4.3.1 Likviditets- och finansieringsrisk
- 112 Not 4.3.2 Valutarisk
- 114 Not 4.3.3 Ränterisk
- 115 Not 4.3.4 Råvaruprisrisk
- 116 Not 4.3.5 Kreditrisk
- 117 Not 4.4 Finansiella derivatinstrument
- 119 Not 4.5 Upplysningar om finansiella instrument
- 120 Not 4.6 Överföring av finansiella tillgångar
- 120 Not 4.7 Pensionsförpliktelser

Not 5 Övrigt

- 125 Not 5.1 Skatt
- 127 Not 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
- 127 Not 5.3 Ledningens arvoden och transaktioner
- 128 Not 5.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser
- 128 Not 5.5 Händelser efter balansdagen
- 128 Not 5.6 Allmänna redovisningsprinciper
- 130 Not 5.7 Koncernöversikt

Not 3.1 Immateriella tillgångar



Minskning av immateriella tillgångar på grund av valuta

Immateriella tillgångar uppgick till 811 miljoner EUR, vilket var en minskning med 14 miljoner EUR jämfört med föregående år, beroende på effekter av valutakursförändringar.

Goodwill

Det bokförda värdet av goodwill uppgick till 596 miljoner EUR vid årets slut, jämfört med 615 miljoner EUR föregående år. 470 miljoner EUR

kunde hänföras till verksamhet i Storbritannien, jämfört med 488 miljoner EUR föregående år. Minskningen i goodwill orsakades av valutakursjusteringar. Mer information om nedskrivningsprövning finns i not 3.2.

Licenser och varumärken

Licenser och varumärken redovisade till ett bokfört värde av 26 miljoner EUR omfattar Cocio®, Anchor® och

Hansano®. Andra varumärken, inklusive de strategiska varumärken Arla®, Lurpak®, och Castello® och Puck®, är internt genererade varumärken och har inget redovisat värde.

IT och andra utvecklingsprojekt

Koncernen fortsätter att investera i utvecklingen av IT. Under 2017 implementerades SAP i Nederländerna och i Storbritannien på Westbury-

mejeriet, och avslutar därigenom integrationen i Arlas SAP-plattform. Dessutom inkluderade IT-utvecklingsprojekten 2017 även förstärkta SAP-behörighetstroller, Arlagården Plus, lagerdistribution och mjölkallokeringsprojekt. Övriga aktiverade utvecklingskostnader var hänförliga till innovationsaktiviteter och utvecklingen av nya produkter.

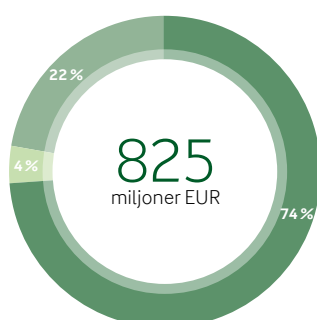
Tabell 3.1 Immateriella tillgångar
(miljoner EUR)

	Goodwill	Licenser och varumärken	IT och andra utvecklingsprojekt	Summa
2017				
Anskaffningskostnad den 1 januari	615	100	327	1 042
Valutakursjusteringar	-19	-2	-2	-23
Anskaffningar	-	-	50	50
Fusioner och förvärv	1	1	-	2
Omklassificering	-	-	7	7
Avyttringar	-	-	-2	-2
Anskaffningskostnad den 31 december	597	99	380	1 076
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-70	-147	-217
Valutakursjusteringar	-	2	2	4
Årets av- och nedskrivningar	-1	-5	-48	-54
Avskrivningar på avyttringar	-	-	2	2
Av- och nedskrivningar den 31 december	-1	-73	-191	-265
Bokfört värde den 31 december	596	26	189	811
2016				
Anskaffningskostnad den 1 januari	678	102	281	1 061
Valutakursjusteringar	-63	1	-1	-63
Anskaffningar	-	-	58	58
Omklassificering	-	-	-1	-1
Avyttringar	-	-3	-10	-13
Anskaffningskostnad den 31 december	615	100	327	1 042
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-65	-123	-188
Valutakursjusteringar	-	-1	2	1
Årets av- och nedskrivningar	-	-6	-36	-42
Avskrivningar på avyttringar	-	2	10	12
Av- och nedskrivningar den 31 december	-	-70	-147	-217
Bokfört värde den 31 december	615	30	180	825

Immateriella tillgångar 2017



Immateriella tillgångar 2016



- Goodwill
- Licenser och varumärken
- IT och andra utvecklingsprojekt



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. Goodwill värderas därefter till anskaffningskostnad med avdrag för eventuell ackumulerad nedskrivning. Det bokförda värdet av goodwill allokteras till koncernens kassagenererande enheter som följer lednings-

strukturen och den interna finansiella rapporteringen. Kassagenererande enheter är den minsta gruppen av tillgångar som kan generera oberoende kassainflöden.

Licenser och varumärken

Licenser och varumärken redovisas första gången till anskaffningskostnad. Kostnaden skrivs därefter av linjärt under den förväntade livslängden.

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 i 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 skrivs av linjärt över fem till åtta år.

Not 3.2 Nedskrivningsprövning



Goodwill stöds av marknadsutveckling och Good Growth 2020

Goodwill i Storbritannien härrör från köpet av Express Dairies Limited 2003 och 2007, köpet av AFF 2009 och fusionen med Milk Link 2012. I Finland uppkom goodwill vid förvärvet av Ingman 2007. Återstående goodwill uppkom huvudsakligen i samband med förvärvet av Tholstrup 2006.

Goodwill fördelas på de berörda affärsenheterna, främst till våra aktiviteter i Storbritannien och Finland inom det kommersiella segmentet Europe. Nedskrivningsprövning utförs på affärsenhetsnivå, vilket är den lägsta kassagenererande enheten.

Grund för nedskrivningsprövning och tillämpade uppskattningar

Nedskrivningsprövningar utförs varje år och baseras på förväntade framtida kassaflöden hämtade från prognoser och mål som stödjer strategin Good Growth 2020. Nedskrivningsprövningen inkluderar inte tillväxten i slutvärde, eftersom tillväxttakten angetts till den förväntade inflationstakten.

Principer för nedskrivningsprövning

Mjölkkostnader redovisas till ett mjölkpris som motsvarar priset när prövningen görs. I de tillämpade prognoserna är nyckelantagandet

framtida lönsamhet baserat på en kombination av effekt från flytten av invägd mjölk till produkter med mer värde och mer lönsamma marknader. Andra nyckelantaganden är hållbara kostnadsminskningsinitiativ.

Prövningsresultat

Nedskrivningsprövningen visade att det inte fanns något behov av nedskrivning 2017. I samband med detta har känsligheten för förändringar i mjölkpris och diskonteringsräntor beräknats. Diskonteringsräntan kan stiga med upp till 3 procentenheter, jämfört med 4 procentenheter

föregående år, innan goodwill i Storbritannien skulle riskera att försämrats. Marknadsförhållandena var utmanande i Finland 2017. Ändå visade nedskrivningsprövningarna att de förväntade framtida kassaflödena stödjer det bokförda värdet av våra nettotillgångar, inklusive goodwill.

Tabell 3.2 Nedskrivningsprövning

(miljoner EUR)

	Tillämpade nyckelantaganden		
	Bokfört värde, goodwill	Diskonteringsränta, efter skatt	Diskonteringsränta, före skatt
2017			
Storbritannien	470	6,9 %	8,4 %
Finland	40	6,3 %	7,6 %
Sverige	23	6,5 %	8,3 %
Övriga	63	6,4 %	7,1 %
Summa bokfört värde den 31 december	596		
2016			
Storbritannien	488	7,1 %	8,9 %
Finland	40	6,2 %	7,6 %
Sverige	23	6,4 %	8,3 %
Övriga	64	6,2 %	6,9 %
Summa bokfört värde den 31 december	615		



Redovisningsprinciper

Nedskrivning sker när 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 (kassagenererande enhet) som i stort sett är oberoende av kassainflödena från andra tillgångar eller kassagenererande 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 kassagenererande enhet som goodwill allokerats till. Återvinningsbeloppet för goodwill beräknas som nuvärdet av de framtida nettokassainflödena från de kassagenererande enheter som goodwillen är allokerad till, diskonterat med en diskonteringsränta före skatt som speglar den aktuella marknadsbedömningen av nuvärdet och de risker som är specifika för tillgången eller den kassagenererande enheten.

Eventuell nedskrivning av goodwill redovisas på en separat rad i resultaträkningen och kan inte återföras.

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, dvs. det verkliga värdet, med avdrag för förväntade avyttringskostnader. Nyttjandevärdet fastställs som nuvärdet av de förväntade framtida nettokassainflödena från användningen av tillgången eller den kassagenererande 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 värde som tillgången skulle ha haft efter avskrivningar om tillgången inte hade skrivits ned.



Osäkerheter och bedömningar

Goodwill allokeras till den kassagenererande enhet som den avser. De kassagenererande enheterna bestäms baserat på ledningsstrukturen och är kopplade till individuella marknader. De kassagenererande enheterna utvärderas på nytt varje år.

Nedskrivningsprövning av goodwill sker varje år för kassagenererande enheter till vilka goodwill har allokerats.

De viktigaste parametrarna i nedskrivningsprövningen är förväntningar på framtida fritt kassaflöde och antaganden om diskonteringsränta.

Förväntade framtida fria kassaflöden

De förväntade framtida fria kassaflödena grundas på aktuella prognoser och mål under strategiperioden 2018–2020 inom strategin Good Growth 2020. Dessa baseras på ledningens bästa uppskattningar och förväntningar, vilka är osäkra till sin natur. De inkluderar förväntningar under strategiperioden om omsättningsökning, EBIT-marginaler och investeringar. Detta innefattar att flytta invägd mjölk till mervärdesprodukter, mer lönsamma marknader och kostnadsbesparingsinitiativ. Tillväxttakt efter strategiperiodens slut har angetts

till den förväntade inflationstakten under slutperioden. Efter Brexit-omröstningen är de förväntade kassaflödena för det bokförda värdet av goodwill i Storbritannien av naturen mer osäkra. Detta återspeglades i nedskrivningsprövningen. Läs mer om Brexit på sidan 50.

Diskonteringsräntor

En diskonteringsränta, Weighted Average Cost of Capital (WACC), tillämpas för de specifika affärsområdena, och bygger på antaganden om ränta, skatt och riskpremie. WACC räknas om till en ränta före skatt.

Förändringar i uppskattningarna av det framtida kassaflödet eller diskonteringsräntan som använts kan resultera i väsentligt förändrade värden.

Not 3.3 Materiella anläggningstillgångar



Strategiska investeringar stödjer innovation

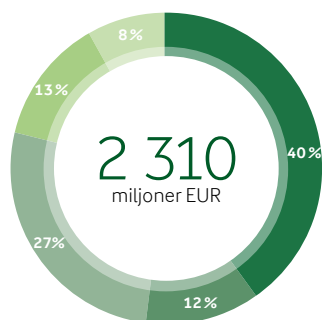
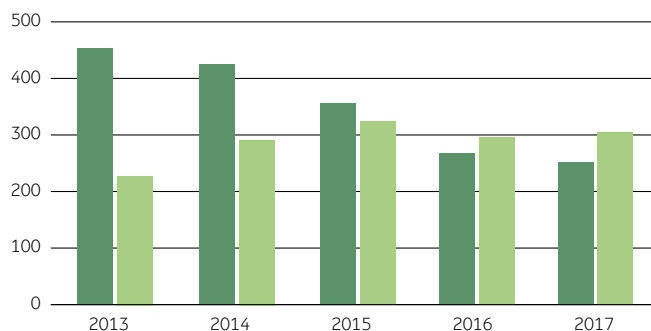
Koncernen har sina huvudsakliga materiella tillgångar i Danmark, Storbritannien, Tyskland och Sverige. Det bokförda värdet minskade med 98 miljoner EUR till 2 212 miljoner EUR 2017, på grund av högre avskrivningar än nyinvesteringar och förändringar i valutor.

Investeringarna minskade med 5,7 procent till 248 miljoner EUR, jämfört med 263 miljoner EUR föregående år. Detta speglar vårt fortsatta fokus på utnyttjandet av vår produktionskapacitet. 2017 godkändes en högre investeringsbudget, men på grund av förskjutningar av projekten har detta godkännande

ännu inte resulterat i högre investeringsutgifter. Stora investeringar 2017 inkluderade en allmän upprustning och utbyggnad av produktionsanläggningar med särskilt fokus på kategorin barnnutrition, samt utgifter för befintliga anläggningar och slutförandet av investeringen i vårt nya globala innovationscenter.

Tabell 3.3 Materiella anläggningstillgångar
(miljoner EUR)

	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och utrustning	Pågående nyanläggningar	Summa
2017					
Anskaffningskostnad den 1 januari	1 430	2 664	500	164	4 758
Valutakursjusteringar	-28	-41	-14	-2	-85
Anskaffningar	5	30	7	206	248
Fusioner och förvärv	2	4	-	2	8
Överfört från pågående nyanläggningar	43	142	29	-214	-
Avyttringar	-36	-19	-13	-	-68
Omklassificering	26	-14	-7	-4	1
Anskaffningskostnad den 31 december	1 442	2 766	502	152	4 862
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-573	-1 499	-376	-	-2 448
Valutakursjusteringar	9	23	10	-	42
Årets avskrivningar	-46	-209	-44	-	-299
Avskrivningar på avyttringar	30	13	13	-	56
Omklassificering	-22	14	7	-	-1
Av- och nedskrivningar den 31 december	-602	-1 658	-390	-	-2 650
Bokfört värde den 31 december	840	1 108	112	152	2 212
Varav tillgångar under finansiell leasing	34	18	2	-	54
2016					
Anskaffningskostnad den 1 januari	1 466	2 547	519	255	4 787
Valutakursjusteringar	-64	-84	-34	-7	-189
Anskaffningar	2	41	12	208	263
Överfört från pågående nyanläggningar	37	227	28	-292	-
Avyttringar	-11	-67	-25	-	-103
Anskaffningskostnad den 31 december	1 430	2 664	500	164	4 758
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-553	1 402	-375	-	-2 330
Valutakursjusteringar	20	45	22	-	87
Årets avskrivningar	-43	-204	-45	-	-292
Avskrivningar på avyttringar	3	62	22	-	87
Av- och nedskrivningar den 31 december	-573	-1 499	-376	-	-2 448
Bokfört värde den 31 december	857	1 165	124	164	2 310
Varav tillgångar under finansiell leasing	37	13	1	-	51

Materiella anläggningstillgångar, uppdelat efter land 2017**Materiella anläggningstillgångar, uppdelat efter land 2016****Investeringar och avskrivningar materiella tillgångar**
(miljoner EUR)

- Danmark
- Sverige
- Storbritannien
- Tyskland
- Övriga

- Investering i materiella anläggningstillgångar
- Avskrivning, materiella anläggningstillgångar



Redovisningsprinciper

Materiella anläggningstillgångar värderas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar. Avskrivningar görs inte på pågående nyanläggningar, mark eller nedlagda anläggningar.

Anskaffningsvärde

Anskaffningsvärdet innefattar inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till anskaffningen fram till dess att 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 och skrivs av separat (väsentliga komponenter). När delar byts ut tas återstående bokförda värde bort från balansräkningen och redovisas som en degressiv avskrivning i resultaträkningen. Tillkommande utgifter avseende 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

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

Den uppskattade nyttjandetiden är som följer:

- Kontorsbyggnader: 50 år
- Produktionsbyggnader: 20–30 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 på balansdagen om tillgången hade den ålder och var i det skick som förväntas 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 redovisas i resultaträkningen inom produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader eller administrationskostnader.



Osäkerheter och bedömningar

Uppskattningar görs vid bedömning av livslängden 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 avskrivningsmetodernas lämplighet, de materiella tillgångarnas livslängd och restvärde genomförs varje år.

Not 3.4 Intresseföretag och joint ventures



Investeringar i intresseföretag och joint ventures

COFCO Dairy Holdings Limited (COFCO) och China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)

Koncernen har en investering på 30 procent i COFCO, som anses vara ett intresseföretag baserat på ett samarbetsavtal som ger betydande inflytande, inklusive rätt att vara representerade i styrelsen. Samarbetsavtalet med COFCO ger också Arla rätt till representation i styrelsen för Mengniu, ett Hongkong-registrerat mejeriföretag där COFCO har ett betydande aktieinnehav. Arla och Mengniu ska samarbeta genom utbyte av tekniska kunskaper och mejerikunskaper, och Arla ska även ge Mengniu tillgång till immateriella rättigheter. Baserat på det underliggande avtalet är det vår bedömning att Arla har ett betydande inflytande i Mengniu.

Koncernens proportionella andel av COFCOs nettotillgångsvärde uppgår, inklusive investeringen i Mengniu,

till 295 miljoner EUR jämfört med 309 miljoner EUR föregående år. Det bokförda värdet för investeringen i COFCO inkluderar goodwill och uppgår till 140 miljoner EUR jämfört med 160 miljoner EUR föregående år.

Det verkliga värdet för det indirekta innehavet av aktier i Mengniu uppgår till 519 miljoner EUR jämfört med 383 miljoner EUR föregående år.

Investeringen i COFCO är en del av affärsområdet Kina och hanteras därför tillsammans med försäljningsaktiviteter med liknande egenskaper i Kina. En potentiellt nedskrivningsbehov av investeringen prövas inom affärsområde Kina med hjälp av förväntat framtida nettokassaflöde för affärsområdet Kina. Risker för nedskrivningar kan inkludera kraftiga och långvariga nedgångar för ledande aktieindex i Asien, problem med importbegränsningar för mejeriprodukter till Kina eller allvarliga

och permanenta minskningar av förväntade resultat för Mengniu.

Eftersom verkligt värde överstiger det redovisade värdet av investeringen finns det inget nedskrivningsbehov.

Mengniu rapporterade en koncernomsättning på 7 317 miljoner EUR och ett resultat på 111 miljoner EUR 2016. Konsoliderade siffror är inte tillgängliga för COFCO-koncernen. Se tabell 3.4.b för mer information om COFCO.

Lantbrukarnas Riksförbund, Sverige (LRF)

Arla har ett intresse på 24 procent i LRF, som är en politiskt obunden yrkesorganisation för svenska entreprenörer inom jordbruk, skogsbruk och trädgårdsnäring.

Baserat på en detaljerad analys av LRF:s organisation har bedömningen resulterat i att Arlas aktiva ägarintresse ger ett betydande inflytande över LRF.

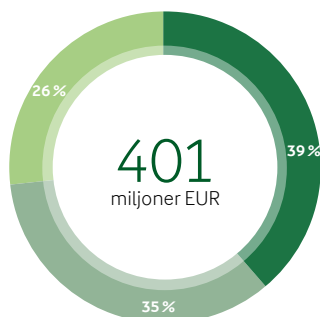
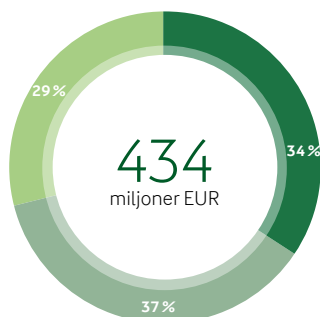
Detta inkluderar, men begränsas inte till, representation i styrelsen. Ägare till Arla har representerat den svenska mejerisektorn i LRF:s styrelse och såväl Arla som våra svenska ägare är enskilda medlemmar i LRF.

Vigor Alimentos S.A., Brasilien

I oktober sålde koncernen investeringarna i Vigor Alimentos S. A. och realiserade en vinst på 44 miljoner EUR. Läs mer i not 3.6.

Joint ventures

Det bokförda värdet på joint ventures uppgick till 53 miljoner EUR vid årets slut, jämfört med 51 miljoner EUR föregående år. I det bokförda värdet ingår inte goodwill.

**Redovisat värde på
intresseföretag 2017****Redovisat värde på
intresseföretag 2016**

- Andel av eget kapital i COFCO/Mengniu
- Goodwill i COFCO/Mengniu
- Andel av eget kapital i ej väsentliga intresseföretag

Tabell 3.4.a Intresseföretag**Avstämning av redovisat värde
på intresseföretag**
(miljoner EUR)

	2017	2016
Andel av eget kapital i COFCO/Mengniu	155	149
Goodwill i COFCO/Mengniu	140	160
Andel av eget kapital i ej väsentliga intresseföretag	106	125
Redovisat värde	401	434

Tabell 3.4.b Väsentliga intresseföretag**Finansiell information för intresseföretag som bedöms väsentliga för koncernen***
(miljoner EUR)

	COFCO Dairy Holdings Limited	COFCO Dairy Holdings Limited
	2017	2016
Omsättning	12	15
Resultat efter skatt	12	15
Anläggningstillgångar	656	789
Erhållen utdelning	2	4
Ägarandel	30 %	30 %
Ärlas resultatandelar efter skatt	16	-6
Redovisat värde	295	309

COFCO har inga andra väsentliga tillgångar eller skulder

*Baserat på senaste tillgängliga finansiell rapportering

Tabell 3.4.c Transaktioner med joint ventures och intresseföretag
(miljoner EUR)

	2017	2016
Försäljning av varor till joint ventures	14	9
Försäljning av varor till intresseföretag	78	46
Summa försäljning av varor till joint ventures och intresseföretag	92	55
Köp av varor från joint ventures	57	52
Summa köp av varor från joint ventures och intresseföretag	57	52
Kundfordringar joint ventures*	18	26
Kundfordringar intresseföretag*	9	9
Summa kundfordringar joint ventures och intresseföretag	27	35
Leverantörsskuld joint ventures*	9	7
Summa leverantörsskulder joint ventures och intresseföretag	9	7

* Ingår i övriga kundfordringar och övriga leverantörsskulder



Redovisningsprinciper

Investeringar i företag där Arla har ett betydande 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 realiserad 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 Arlas redovisningsprinciper. Den proportionella andelen av realiserad koncernintern vinst och det bokförda värdet av goodwill läggs till. Den proportionella andelen av realiserad koncernintern förlust dras av. Utdelning

från intresseföretag och joint ventures minskar värdet på investeringen.

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

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.

En nedskrivningsprövning görs om det finns ett objektivet 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 som understiger 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).



Osäkerheter och bedömningar

Betydande 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 är nödvändiga för att avgöra när ett betydande inflytande finns. Vid bedömning av betydande inflytande tar man hänsyn till faktorer som representation i styrelsen, deltagande i beslut, väsentliga transaktioner mellan enheterna och utbyte av ledningspersonal.

Not 3.5 Avsättningar



Avsättningar

Avsättningarna uppgick till 23 miljoner EUR 2017, jämfört med 25 miljoner EUR föregående år. Avsättningarna avser främst försäkringsavsättningar för försäkringsärenden som har inträffat men inte reglerats.

Försäkringsavsättningar avser primärt arbetsskador. Inga större arbetsskador inträffade under året. En allmän avsättning för arbetsskador på 8 miljoner EUR redovisas som en långfristig avsättning.



Osäkerheter och bedömningar

Avsättningar är framför allt kopplade till uppskattningar av försäkringsavsättningar. Omfattningen och storleken på förlustbringande kontrakt uppskattas också. Försäkringsavsättningar bedöms baserat på historiska erfarenheter om bl.a. antal skador och relaterade kostnader.

Not 3.6 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter



Förvärv och avyttringar

Gefleortens Mejeri, Sverige
I december 2017 förvärvade Arla Gefleortens Mejeri i Sverige, varigenom 59 nya ägare med 30 miljoner kilo mjölk anslöt sig till Arla. Förvärvet ligger i linje med Arlas strategi med lokala varumärkesprodukter. De förvärvade nettotillgångarna uppgick till 6 miljoner EUR. Köpeskillingen uppgick till 8 miljoner EUR kontant och 2 miljoner EUR var kollektivt kapital. Dessutom har 4 miljoner EUR har kommit in i kontanter som en del av förvärvet. Ingen goodwill redovisades som en del av transaktionen.

2017 bidrog förvärvet av Gefleortens med 2 miljoner EUR i intäkter. Påverkan på vinsten var obetydlig.

Avyttring av Vigor Alimentos S.A., Brasilien

Som ett strategiskt val för att minska vårt engagemang på den brasilianska marknaden avyttrade Arla sina aktier i det Brasilienbaserade intresseföretaget Vigor Alimentos S. A och redovisade en vinst på 44 miljoner EUR. Investeringen var tidigare klassificerad som ett intresseföretag.

Avyttring av Rynkeby Foods A/S
I maj 2016 tecknade Arla ett avtal om att avyttra Rynkeby Foods A/S. Företaget och dess dotterbolag har juiceverksamhet i Danmark, Sverige och Finland och en produktionsanläggning i Danmark. Rynkeby-koncernen hade en årsomsättning på 130 miljoner EUR och 200 anställda. Detta var den sista avyttringen av icke-kärnverksamheter inom Arla, vilket gör att vi nu kan fokusera helt på mejerisektorn. Rynkeby Foods A/S avkonsoliderades från och med

maj 2016 och avyttringen ledde till en vinst på 120 miljoner EUR. Viss distributionsverksamhet i Skandinavien fortsatte fram till slutet av 2016 och sammanlagt minskade den totala omsättningen med 90 miljoner EUR jämfört med föregående år.

Tabell 3.6a Försäljning av företag eller aktiviteter

(miljoner EUR)

	2017	2016
Försäljningspris vid avyttring av företag	74	145
Överföring av likvida medel som en del av transaktionen	-	-7
Erhållna likvida medel, netto	74	138
Övriga överförda tillgångar	-30	-52
Överförda skulder	-	34
Vinst vid avyttring	44	120

Tabell 3.6b Fusioner och förvärv

(miljoner EUR)

Företag/land	Resultaträkning konsoliderad från	Förvärvat innehav	Omsättning per år	Antal anställda
Gefleortens/Sverige	1 december 2017	100 % av aktierna	35	90



Redovisningsprinciper

Redovisningsdag och köpeskillning

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

Nyförvärvade företag, skulder och ansvarsförbindelser redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten.

Goodwill uppkommer när det verkliga värdet av köpeskillningen 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 amorteras prövas en gång per år för värdeminskning.

Metoden ovan tillämpas även på fusioner med andra kooperativ, då

ägarna i det förvärvade företaget blir ägare i Arla Foods ämba. Köpeskillningen beräknas som det verkliga värdet på förvärvsdagen av de tillgångar som överförs och emitterade aktieinstrument. Positiva skillnader mellan köpeskillning 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.

Avytttrade företag redovisas i koncernens resultaträkning till och

med avyttringsdagen. Jämförbara siffror omräknas inte för att spegla avyttringen. Vinster eller förluster på avyttring av dotterbolag och intresseföretag fastställs som skillnaden mellan försäljningspris och nettotillgångarnas bokförda värde, inklusive goodwill, på avyttringsdagen och de kostnader som krävs för försäljningen.

NOT 4 FINANSIERING



Not 1 Rörelseresultat

- 87 Not 1.1 Omsättning
- 88 Not 1.2 Kostnader
- 90 Not 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader

Not 2 Nettorörelsekapital

- 92 Not 2.1 Nettorörelsekapital

Not 3 Sysselsatt kapital

- 95 Not 3.1 Immateriella tillgångar
- 96 Not 3.2 Nedskrivningsprövning
- 97 Not 3.3 Materiella anläggningstillgångar
- 99 Not 3.4 Joint ventures och intresseföretag
- 101 Not 3.5 Avsättningar
- 101 Not 3.6 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter

Not 4 Finansiering

- 104 Not 4.1 Finansiella poster
- 105 Not 4.2 Räntebärande nettoskuld
- 110 Not 4.3 Finansiell risk
 - 110 Not 4.3.1 Likviditets- och finansieringsrisk
 - 112 Not 4.3.2 Valutarisk
 - 114 Not 4.3.3 Ränterisk
 - 115 Not 4.3.4 Råvaruprisrisk
 - 116 Not 4.3.5 Kreditrisk
- 117 Not 4.4 Finansiella derivatinstrument
- 119 Not 4.5 Upplýsningar om finansiella instrument
- 120 Not 4.6 Överföring av finansiella tillgångar
- 120 Not 4.7 Pensionsförpliktelser

Not 5 Övrigt

- 125 Not 5.1 Skatt
- 127 Not 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
- 127 Not 5.3 Ledningens arvoden och transaktioner
- 128 Not 5.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser
- 128 Not 5.5 Händelser efter balansdagen
- 128 Not 5.6 Allmänna redovisningsprinciper
- 130 Not 5.7 Koncernöversikt

Not 4.1 Finansiella poster



Övriga finansiella kostnader

De finansiella nettokostnaderna ökade med 43 miljoner EUR till 64 miljoner EUR 2017, främst beroende på valutajusteringar.

Nettoräntekostnaden uppgick till 57 miljoner EUR, vilket är en minskning med 6 miljoner EUR jämfört med

föregående år. Nettoräntekostnaden minskade tack vare lägre räntebärande nettoskuld, medan den genomsnittliga räntekostnaden, exklusive pensionsförpliktelser, uppgick till 2,6 procent jämfört med 3,0 procent föregående år. Räntetäckningsgraden uppgår till 12,9 jämfört med 13,3 föregående år.

Räntetäckningsgrad är förhållandet mellan EBITDA, som uppgick till 738 miljoner EUR 2017, och netto-räntekostnaden, som var 57 miljoner EUR 2017.

Valutakursförlusterna var lägre jämfört med föregående år, främst till följd av

den nigerianska devalveringen 2016 med en negativ effekt på 28 miljoner EUR. Större delen av kursförlusterna avser kostnaden för att räkna om finansieringsvalutor till valutor med finansieringsbehov.

Tabell 4.1 Finansiella intäkter och finansiella kostnader
(miljoner EUR)

	2017	2016
<i>Finansiella intäkter:</i>		
Värdepapper, likvida medel	5	5
Verkligt värde-justeringar och övriga finansiella intäkter	8	2
Summa finansiella intäkter	13	7
<i>Finansiella kostnader:</i>		
Ränta på finansiella instrument värderade till upplupet anskaffningsvärde	-53	-60
Valutakursförlust (netto)	-18	-48
Ränta på pensionsförpliktelser	-9	-8
Ränta överförd till materiella tillgångar	6	7
Verkligt värde-justeringar och övriga finansiella kostnader	-3	-5
Summa finansiella kostnader	-77	-114
Finansiella kostnader, netto	-64	-107



Redovisningsprinciper

Finansiella intäkter och kostnader, samt kursvinster och kursförluster, redovisas i resultaträkningen med de belopp som är hänförliga till året. Finansiella poster omfattar 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 klassificerades som säkringsavtal. Lånekostnader från generell upplåning eller lån, som direkt avser anskaffning, uppförande eller utveckling av kvali-

ficerade tillgångar, hänförs till kostnaden för sådana tillgångar, och ingick därför inte i finansiella kostnader.

Aktivering av ränta genomfördes med en räntesats på 3 procent, vilket matchar koncernens genomsnittliga externa ränta 2017.

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

Not 4.2 Räntebärande nettoskuld



Lägre pensionsförpliktelser resulterade i lägre räntebärande nettoskuld

Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, minskade till 1 636 miljoner EUR jämfört med 1 648 miljoner EUR föregående år. Ett stabilt kassaflöde från den underliggande verksamheten motverkades delvis av högre rörelsekapital, samt kapitalutgifter och efterlikviden för 2016. Rörelsekapitalet ökade på grund av ett högre lagervärde till följd av det högre mjölkpriset till ägarna, och större kundfordringar till följd av högre försäljningspriser.

Skuldsättningsgraden var 2,6, vilket är en ökning med 0,2 jämfört med föregående år. Detta överträffade koncernens långsiktiga målintervall på 2,8–3,4, och sätter koncernen i en stark finansiell position. Föregående års skuldsättningsgrad påverkades betydligt av avyttringen av Rynkeby. Skuldsättningsgraden var 2,8 exklusive vinsten från avyttringen av Vigor.

Pensionsförpliktelserna minskade med 92 miljoner EUR till 277 miljoner EUR, främst på grund av lägre förväntade löneökningar, bidrag och valutaeffekter. Som en följd uppgick räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser, till 1 913 miljoner EUR jämfört med 2 017 miljoner EUR föregående år.

Den genomsnittliga förfallotiden för koncernens räntebärande skulder ökade med 0,2 år till 5,7 år. Den genomsnittliga förfallotiden påverkas av återstående löptid, refinansiering av kreditfaciliteter och nivån på de räntebärande skulderna.

Soliditeten var 36 procent, jämfört med 34 procent föregående år, vilket ger Arla en lämplig grund som stöd för investeringar i framtida tillväxt.

Finansiering

Koncernen tillämpar en diversifierad finansieringsstrategi för att balansera likviditets- och återfinansieringsrisken och uppnå en låg finansieringskostnad. Eventuella större förvärv och investeringar finansieras separat.

En diversifierad finansieringsstrategi inkluderar diversifiering av marknader, valutor, instrument, banker, långgivare och löptider för att säkerställa tillgång till finansiering och säkerställa att koncernen inte är beroende av en enskild kreditgivare eller en enskild marknad. Alla finansieringsmöjligheter värderas mot 3 månader EURIBOR och derivat tillämpas för att matcha valutor efter finansieringsbehoven. Ränteprofilen hanteras med ränteswappar oberoende av lånet.

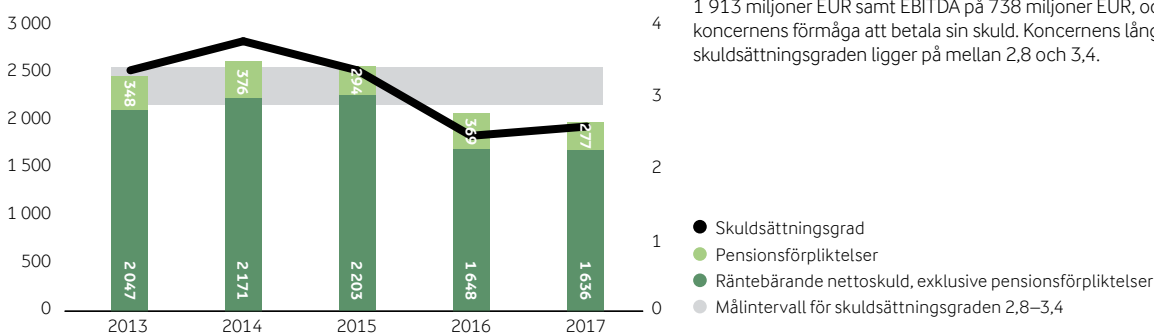
Kreditfaciliteterna innehåller finansiella villkor angående soliditet och lägsta eget kapital samt standardiserade icke-finansiella bestämmelser. Koncernen har inte brutit mot några lånevillkor eller låneavtal 2017.

Under 2017 har koncernen använt följande finansiering:

- Banker och kreditinstitut: vi utnyttjade utökningsmöjligheten i vår revolverande kredit med ett belopp på 768 miljoner EUR, vilket förlängde löptiden med ett år.
- Europeiska investeringsbanken: Arla kunde erhålla en ny kredit med en löptid på sju år från Europeiska investeringsbanken
- Commercial papers: koncernen har ett program med företagscertifikat i Sverige, denominerat i SEK och EUR. Genomsnittsutnyttjandet 2017 har varit cirka 232 miljoner EUR. Arla fick ett lån med negativ ränta, inklusive kreditmarginalen.
- Repor: koncernen ingick ett sälj- och återköpsavtal baserat på investeringen i noterade danska hypoteksobligationer med kreditbetyget AAA. Detta sälj- och återköpsavtal beskrivs närmare i not 4.6.



Räntebärande nettoskuld (miljoner EUR)



Koncernens räntebärande nettoskuld består av kortfristiga och långfristiga skulder, minus räntebärande tillgångar. Arlas definition av skuldsättning är kvoten mellan räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser på 1 913 miljoner EUR samt EBITDA på 738 miljoner EUR, och är ett mått på koncernens förmåga att betala sin skuld. Koncernens långsiktiga mål för skuldsättningsgraden ligger på mellan 2,8 och 3,4.

Tabell 4.2.a Räntebärande nettoskuld
(miljoner EUR)

	2017	2016
Värdepapper, likvida medel	-602	-588
Övriga räntebärande tillgångar	-8	-12
Långfristig upplåning	1 206	1 281
Kortfristig upplåning	1 040	967
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	1 636	1 648
Pensionsförpliktelser	277	369
Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser	1 913	2 017

Tabell 4.2.b Lån

(miljoner EUR)

	2017	2016
<i>Långfristig upplåning:</i>		
Emitterade obligationer	254	419
Hypoteksinstitut	790	798
Banklån	160	52
Finansiella leasingkulder	2	12
Summa långfristig upplåning	1 206	1 281
<i>Kortfristig upplåning:</i>		
Emitterade obligationer	152	-
Commercial papers	213	115
Hypoteksinstitut	9	1
Banklån	628	815
Finansiella leasingkulder	11	16
Övriga kortfristiga skulder	27	20
Summa kortfristig upplåning	1 040	967
Summa långfristig och kortfristig upplåning	2 246	2 248

Tabell 4.2.c Kassaflöde, räntebärande nettoskuld

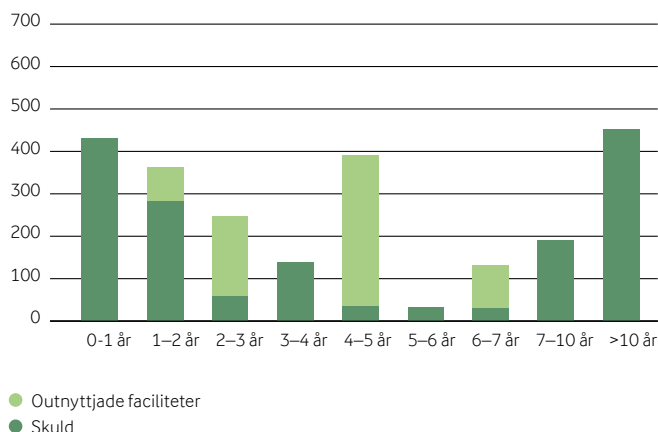
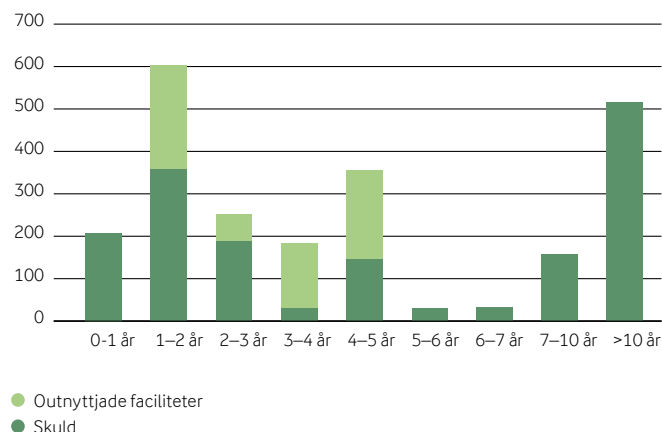
(miljoner EUR)

	1 januari 2017	Kassaflöde	Icke kassaflödespåverkande förändringar				31 december 2017
		Ingår i finansierings- verksam- heten	Förvärv	Omklas- sificeringar	Valuta- rörelser	Förändringar i verkligt värde	
Pensionsförpliktelser	369	-39	2	-1	-9	-45	277
Långfristig upplåning	1 281	-19	-	-26	-18	-12	1 206
Kortfristig upplåning	947	51	-	26	-11	-	1 013
Övriga räntebärande skulder	20	7	-	-	-	-	27
Summa räntebärande skuld	2 617	-	2	-1	-38	-57	2 523
Värdepapper och andra räntebärande fordringar	-516	11	-	-	3	-17	-519
Kontant	-84	-12	2	-2	5	-	-91
Räntebärande nettoskuld	2 017	-1	4	-3	-30	-74	1 913

Tabell 4.2.d Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, förfallotidpunkt

(miljoner EUR)

31 december 2017	Summa	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025–2027	Efter 2027
DKK	815	35	22	21	27	30	30	29	186	435
SEK	639	361	152	24	102	-	-	-	-	-
EUR	136	-3	103	7	6	3	1	-	3	16
GBP	16	5	3	3	3	3	-1	-	-	-
Övriga	30	30	-	-	-	-	-	-	-	-
Summa	1 636	428	280	55	138	36	30	29	189	451
31 december 2016	Summa	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024–2026	Efter 2026
DKK	872	86	12	20	20	32	22	29	153	498
SEK	558	115	181	157	-	105	-	-	-	-
EUR	175	1	134	7	7	6	4	-	1	15
GBP	37	14	12	3	3	3	2	-	-	-
Övriga	6	-9	15	-	-	-	-	-	-	-
Summa	1 648	207	354	187	30	146	28	29	154	513

Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, förfallotidpunkt, 31 december 2017
(miljoner EUR)**Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, förfallotidpunkt, 31 december 2016**
(miljoner EUR)**Tabell 4.2.e Ränterisk per den 31 december**
(miljoner EUR)**2017***Emitterade obligationer:*

	Ränta	Genomsnittsränta	Löptid	Redovisat belopp	Ränterisk
SEK 500 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Fast	3,25 %	0-1 år	51	Verkligt värde
SEK 800 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Fast	2,63 %	1-2 år	82	Verkligt värde
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Fast	1,88 %	3-4 år	51	Verkligt värde
SEK 1 000 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Rörlig ränta	1,05 %	0-1 år	101	Kassaflöde
SEK 700 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Rörlig ränta	0,52 %	0-1 år	71	Kassaflöde
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Rörlig ränta	1,07 %	0-1 år	50	Kassaflöde
Commercial papers	Fast	0,03 %	0-1 år	213	Verkligt värde
Summa emitterade obligationer		1,10 %		619	

Hypotek:

Fast ränta	Fast	1,15 %	2-3 år	44	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig ränta	0,71 %	0-1 år	755	Kassaflöde
Summa hypoteksinstitut		0,73 %		799	

Banklån:

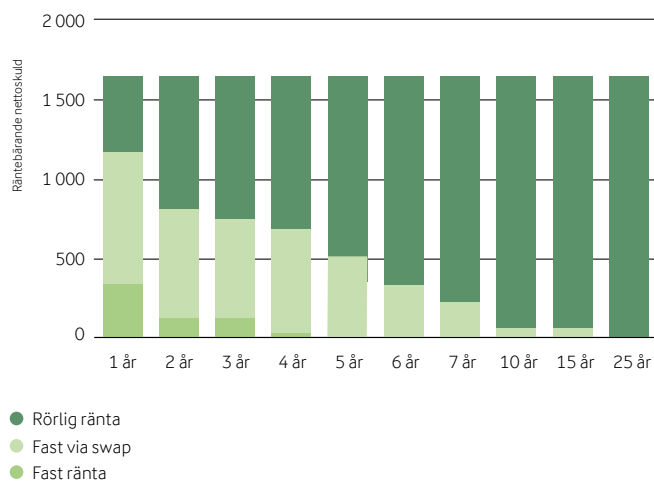
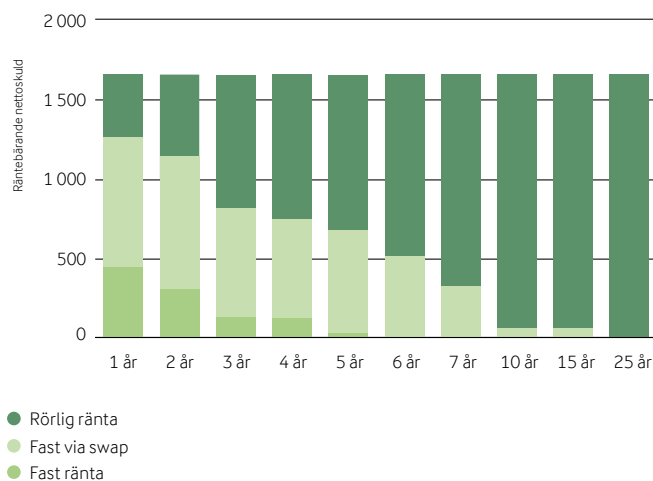
Fast ränta	Fast	-0,04 %	0-1 år	506	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig ränta	1,25 %	0-1 år	282	Kassaflöde
Summa banklån		0,42 %		788	

Övriga lån:

Finansiell leasing	Rörlig ränta	2,15 %	0-1 år	13	Kassaflöde
Övriga lån	Rörlig ränta	2,27 %	0-1 år	27	Kassaflöde
Summa övriga lån		2,23 %		40	

Tabell 4.2.e Ränterisk per den 31 december
(miljoner EUR)

	Ränta	Genomsnittsränta	Löptid	Redovisat belopp	Ränterisk
2016					
<i>Emitterade obligationer:</i>					
SEK 500 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Fast	3,25 %	1–2 år	52	Verkligt värde
SEK 800 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Fast	2,63 %	2–3 år	84	Verkligt värde
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Fast	1,88 %	4–5 år	53	Verkligt värde
SEK 1 000 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Rörlig ränta	1,08 %	0-1 år	105	Kassaflöde
SEK 700 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Rörlig ränta	0,56 %	0-1 år	73	Kassaflöde
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Rörlig ränta	1,09 %	0-1 år	52	Kassaflöde
Commercial papers	Fast	0,07 %	0-1 år	115	Verkligt värde
Summa emitterade obligationer		1,32 %		534	
<i>Hypotek:</i>					
Rörlig ränta	Rörlig ränta	0,75 %	0-1 år	799	Kassaflöde
Summa hypotek		0,75 %		799	
<i>Banklån:</i>					
Fast ränta	Fast	-0,30 %	0-1 år	497	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig ränta	1,75 %	0-1 år	370	Kassaflöde
Summa banklån		0,57 %		867	
<i>Övriga lån:</i>					
Finansiell leasing	Rörlig ränta	2,15 %	0-1 år	28	Kassaflöde
Övriga lån	Rörlig ränta	2,87 %	0-1 år	20	Kassaflöde
Summa övriga lån		2,45 %		48	

Ränteprofil för räntebärande nettoskuld exklusive pensionsförpliktelser per den 31 december 2017
(miljoner EUR)**Ränteprofil för räntebärande nettoskuld exklusive pensionsförpliktelser per den 31 december 2016**
(miljoner EUR)

Tabell 4.2.f Valutaprofil för räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser
(miljoner EUR)

Valutaprofil för räntebärande nettoskuld före och efter finansiella derivatinstrument	Ursprungligt kapitalbelopp	Effekt av swap	Efter swap
2017			
DKK	815	-	815
SEK	639	-457	182
EUR	136	254	390
GBP	16	203	219
Övriga	30	-	30
Summa	1 636	-	1 636
2016			
DKK	872	-	872
SEK	558	-470	88
EUR	175	261	436
GBP	37	209	246
Övriga	6	-	6
Summa	1 648	-	1 648



Redovisningsprinciper

Finansiella instrument

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 relaterade 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 som är 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. Ränteintäkter, nedskrivningar samt valutakursjusteringar på skuldinstrument redovisas löpande i resultaträkningen under finansiella intäkter och finansiella kostnader.

I samband med försäljning av finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning överförs det ackumulerade resultatet som tidigare redovisades i AFS-reserven till 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.

Likvida medel

Likvida medel omfattar disponibla bankmedel samt börsnoterade skuldpaper med en löptid på högst tre månader, som endast har en obetydlig risk för värdeförändring och som snabbt kan omvandlas till likvida medel.

Skulder

Skulder till hypoteks- och kreditinstitut m.m. samt emitterade obligationer värderas på transaktionsdagen vid den första redovisningen till verkligt värde plus transaktionskostnader. Därefter värderas skulder till upplupet anskaffningsvärde och

skillnaden mellan lånebeloppet och det nominella värdet redovisas i resultaträkningen över lånets förväntade löptid.

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

Övriga finansiella skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde. Mer information om pensionsförpliktelser finns i not 4.7.

Not 4.3 Finansiella risker

Finansiell riskhantering

Finansiella risker är en inneboende del av koncernens löpande verksamhet och koncernens resultat påverkas därför av förändringar i valutor, räntesatser och priser på vissa typer av råvaror. De globala finansmarknaderna är instabila. Därför är det avgörande för koncernen att ha ett väletablerat system för att begränsa 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 de underliggande finansiella riskerna. Den övergripande ramen för styrningen av finansiella risker (finans- och finansieringspolicyn) är godkänd

av styrelsen och hanteras av treasury-avdelningen. Policyn fastställer gränser för de enskilda typerna av finansiella risker, tillåtna finansiella instrument och motparter.

Varje månad får styrelsen en rapport angående koncernens finansiella risker från treasury-avdelningen, som löpande hanterar de finansiella riskerna.

Mjölkprisernas volatilitet ingår inte i den finansiella riskstyrningen, men de utgör en naturlig del av koncernens affärsmodell.

Not 4.3.1 Likviditetsrisk



Starka likviditetsreserver

Den stabila kassagenereringen 2017 hade en positiv inverkan på likviditetsreserverna genom att minska utnyttjandet av lån och kreditfaciliteter. Koncernens likvida reserver ökade med 101 miljoner EUR till 1 038 miljoner EUR.

Det primära målet med hanteringen av likviditetsrisk är att säkerställa tillräcklig rörelselikviditet och

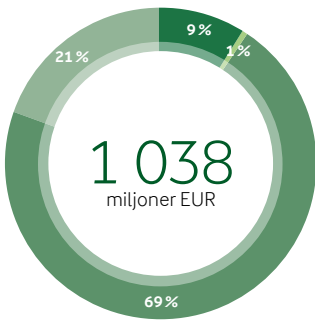
tillräckliga kreditfaciliteter. Enligt den likviditetsmodell som inspirerats av kreditvärderingsbyråer är koncernens aktuella likviditetsreserver, som ska täcka de kommande 12 månaders förväntade kassaflöden, mer omfattande än vad som krävs.

Hanteringen av det dagliga likviditetsflödet, motsvarande mer än 95 procent av koncernens netto-

omsättning, hanteras av Arla Foods Finance A/S via cashpool-planer hos koncernens banker och kreditinstitut. Detta ger en skalbar och effektiv verksamhetsmodell.

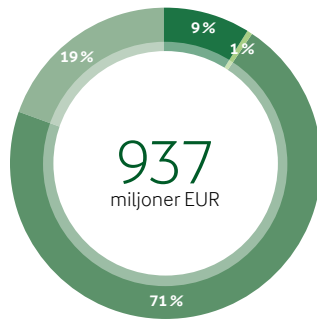
Inom koncernen finansierar företag med likviditetsöverskott företag med likviditetsbrist. Därmed uppnår koncernen ett bättre utnyttjande av kreditfaciliteter.

Likviditetsreserver 2017



- Likvida medel
- Värdepapper (likvida)

Likviditetsreserver 2016



- Outnyttjade lånelöften
- Övriga outnyttjade lån

Tabell 4.3.1.a Likviditetsreserver (miljoner EUR)

	2017	2016
Likvida medel	91	84
Värdepapper (likvida)	6	7
Outnyttjade lånelöften	721	666
Övriga outnyttjade lån	220	180
Summa	1 038	937

Tabell 4.3.1.b Finansiella bruttoskulder (miljoner EUR)

2017	Redovisat belopp	Summa	Icke-diskonterade kontraktuella kassaflöden								2025-2027	Efter 2027
			2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024			
Emitterade obligationer	406	406	152	152	-	102	-	-	-	-	-	-
Hypoteksinstitut	799	815	9	18	19	27	29	29	30	193	461	-
Kreditinstitut	1 001	1 002	821	107	56	10	7	1	-	-	-	-
Finansiella leasingkulder	13	13	11	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Övrig långfristig upplåning	27	27	26	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Räntekostnader	-	112	12	10	8	7	7	6	6	17	39	-
- räntebärande skuld	-	112	12	10	8	7	7	6	6	17	39	-
Leverantörsskulder	1 098	1 098	1 098	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivatinstrument	87	87	23	17	9	8	7	5	2	3	13	-
Summa	3 431	3 560	2 152	307	92	154	50	41	38	213	513	-

Tabell 4.3.1.b Finansiella bruttoskulder
(miljoner EUR)

2016	Redovisat belopp	Icke-diskonterade kontraktuella kassaflöden									
		Summa	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024- 2026	Efter 2026
Emitterade obligationer	419	418	-	157	157	-	104	-	-	-	-
Hypoteksinstitut	799	817	1	9	19	19	27	29	29	154	530
Kreditinstitut	982	990	760	161	40	12	10	7	-	-	-
Finansiella leasingkulder	28	28	16	11	1	-	-	-	-	-	-
Övrig långfristig upplåning	20	20	18	2	-	-	-	-	-	-	-
Räntekostnader											
– räntebärande skuld	-	128	14	13	10	9	8	6	6	18	44
Leverantörsskulder	995	995	995	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivatinstrument	168	168	81	20	17	9	8	7	6	5	15
Summa	3 411	3 564	1 885	373	244	49	157	49	41	177	589

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 fastställdes utifrån den gällande rörliga räntan för varje enskild post på rapporteringsdagen.

**Riskreducering****Risk**

Likviditet och finansiering har en avgörande betydelse för att koncernen ska kunna betala sina finansiella skulder när dessa förfaller

till betalning. Det påverkar också förmågan att skaffa ytterligare finansiering på lång sikt och är avgörande för att fullfölja koncernens strategiska ambitioner.

Policy

Finans- och finansieringspolicyen fastställer gränsvärdena för kortaste genomsnittliga förfallotid och begränsningar för skulder som

förfaller inom de närmaste 12 till 24 månaderna. Outnyttjade faciliteter tas med i beräkningen av genomsnittlig löptid.

Genomsnittlig löptid	Policy			
	2017	2016	Lägst	Högst
Genomsnittlig löptid, bruttoskuld	5,7 år	5,9 år	2 år	-
Löptid < 1 år, nettoskuld	0 %	0 %	-	25 %
Löptid > 2 år, nettoskuld	97 %	94 %	50 %	-

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Utöver finans- och finansieringspolicyen har styrelsen godkänt en långsiktig finansieringsstrategi som anger riktningen för koncernens finansiering. Denna innefattar bland annat motparter, instrument och

riskvillighet samt beskriver framtida finansieringsmöjligheter som ännu inte har utforskats och implementerats. Finansieringsstrategin understöds av medlemmarnas långfristiga investeringsengagemang i företaget. Det är koncernens målsättning att behålla ett högt kreditbetyg.

Koncernen har centraliserat sin finansierings- och likviditetsstyrning i syfte att styra och optimera koncernens likviditet. Koncernen försöker ha en stor spridning i sitt finansieringsunderlag som omfattar bilateral bankfinansiering, hypotekslån, supranationella obligationer,

kapitalmarknadsobligationer, commercial papers samt finansiell leasing. Koncernen syftar till att ha en lämplig likviditet och en kreditfacilitetsreserv på den nivå som krävs för ett företag med högt kreditbetyg.

Not 4.3.2 Valutarisk**Betydande valutafluktuationer**

Jämfört med föregående år föll genomsnittskursen för GBP och USD med mer än 7 procent respektive 2 procent. Våra säkringsstrategier bidrog till att mildra en stor del av effekterna från transaktioner i USD och GBP under 2017. Säkringsaktiviteterna levererade en vinst på 29 miljoner EUR 2017 jämfört med en vinst på 35 miljoner EUR

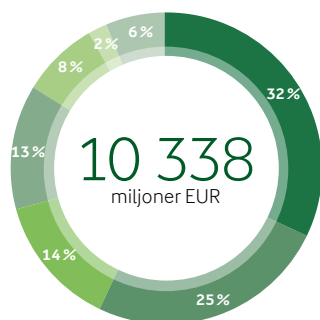
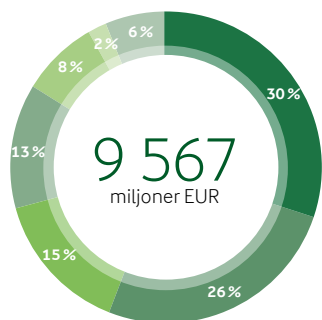
föregående år. Resultatet av säkringsaktiviteter som klassificeras som säkringsredovisning redovisas under övriga intäkter och övriga kostnader.

Koncernen har fortfarande en hel del verksamhet på tillväxtmarknaderna där effektiv säkring inte är möjlig, antingen på grund av valutaregleringar eller illikvida finansmarknader.

Dessa marknader är främst Nigeria, Elfenbenskusten, Senegal, Egypten och Bangladesh. Tillgången till utländsk valuta i Nigeria och Egypten förbättrades under 2017, men var lägre jämfört med 2016.

Verksamheten i Saudiarabien står för en stor del av koncernens export till MENA. Den saudiarabiska valutans

(SAR) har varit knuten till USD sedan 1986, men på grund av budgetunderskott och osäkerhet kring den saudiarabiska ekonomin övervakar vi valutaisituationen noggrant.

Omsättning, uppdelad efter valuta 2017**Omsättning, uppdelad efter valuta 2016**

- EUR
- GBP
- SEK
- DKK
- USD
- SAR
- Övriga

Tabell 4.3.2.a
Valutakurser

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

Tabell 4.3.2.b Valutaexponering
(miljoner EUR)

	EUR/DKK	USD*/DKK	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
2017					
<i>Extern nettoexponering:</i>					
Finansiella skulder	-155	-15	-212	-844	-2
Finansiella tillgångar	164	218	123	34	76
Derivatinstrument	-367	-398	-803	592	-153
Extern nettoexponering	-358	-195	-892	-218	-79
<i>Intern nettoexponering:</i>					
Finansiella tillgångar	268	3	522	8	13
Derivatinstrument	47	-	192	210	-
Intern nettoexponering	315	3	714	218	13
Nettoexponering	-43	-192	-178	-	-66
<i>Nettoexponering relaterad till:</i>					
Säkring av förväntade kommersiella kassaflöden som kvalificerar sig för säkringsredovisning	-	-235	-192	-	-58
Säkring av förväntade kommersiella transaktioner där säkringsredovisning inte tillämpas	-43	-	-	-	-8
Ej säkrad exponering	-	43	14	-	-
Tillämpad känslighet	1%	5%	5%	5%	5%
Effekt på resultatet	-	2	1	-	-
Effekt på övrigt totalresultat	-	-12	-10	-	-3
2016					
<i>Extern nettoexponering:</i>					
Finansiella skulder	-191	-26	-35	-710	-15
Finansiella tillgångar	148	190	204	39	80
Derivatinstrument	-362	-593	-538	499	-198
Extern nettoexponering	-405	-429	-369	-172	-133
<i>Intern nettoexponering:</i>					
Finansiella skulder	-24	-	-	-4	-
Finansiella tillgångar	303	-	257	-	15
Derivatinstrument	-	-	-	216	-
Intern nettoexponering	279	-	257	212	15
Nettoexponering	-126	-429	-112	40	-118
<i>Nettoexponering relaterad till:</i>					
Säkring av förväntade kommersiella kassaflöden som kvalificerar sig för säkringsredovisning	-	-357	-152	-	-95
Säkring av förväntade kommersiella transaktioner där säkringsredovisning inte tillämpas	-126	-72	-	-	-23
Ej säkrad exponering	-	-	40	40	-
Tillämpad känslighet	1%	5%	5%	5%	5%
Effekt på resultatet	-1	-4	2	2	-1
Effekt på övrigt totalresultat	-	-18	-8	-	-5

* Inkl. AED



Riskreducering

Koncernens externa nettoexponering beräknas som externa finansiella tillgångar och skulder denominerade i andra valutor än den funktionella valutan i respektive juridisk enhet, plus eventuella externa derivat omräknade på koncernnivå till valutarisker gentemot DKK, d.v.s. EUR/DKK, USD/DKK o.s.v. Detsamma gäller intern nettoexponering. Summan är koncernens samlade valutaexponering, netto.

Denna analys inkluderar inte nettoinvesteringar som är gjorda i utländsk valuta i dotterbolag samt instrument för säkring av dessa investeringar. Säkringsrelationerna har varit effektiva.

Antaganden för känslighetsanalysen

Känslighetsanalysen innehåller endast valutaexponering från finansiella instrument och analysen inkluderar därför inte säkrade framtida kommersiella transaktioner. Den tillämpade förändringen i valutakurser baseras på historiska valutafluktuationer.

Risk

Valutarisker uppkommer i samband med koncernens export, investeringar och finansiering. Koncernen är verksam i många olika länder och har betydande

investeringar i verksamheter utanför Danmark. Av dessa utgör Storbritannien, Tyskland och Sverige den största delen av verksamheterna, mätt i nettoomsättning, resultat och tillgångar. En stor del av valutarisken från nettoomsättningen i utländsk valuta elimineras genom att inköp sker i samma valuta.

Valutariskerna utgörs främst av 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 i samband med 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, SEK och SAR.

Resultaträkning

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

Balansräkning

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.

Policy

Enligt finanspolicyen kan treasury-avdelningen 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 nettoleverantörsskulderna.

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Under året har koncernen fortsatt att kurssäkra sina förväntade inköp och försäljningar i utländsk valuta med hänsyn tagen till den aktuella marknadssituationen.

Valutaexponeringen hanteras löpande av treasury-avdelningen. De enskilda valutapositionerna kurssäkras i enlighet med finans- och finansieringspolicyen.

De finansiella instrument som används för att säkra valutaexponeringen behöver inte uppfylla kriterierna för säkringsredovisning, och några av de finansiella instrument som används, bland annat vissa optionsstrategier, värderas därför till verkligt värde över resultaträkningen.

Arla Foods ambas funktionella valuta är DKK. Risken för EUR bedöms på samma sätt som för DKK, därför behandlas till exempel ett lån i EUR som ett lån i DKK i ett företag som använder DKK som funktionell valuta.

Koncernledningen kan välja om en investering i en utländsk verksamhet ska säkras (omräkningsrisk) eller inte och när det ska ske, och har då skyldighet att informera styrelsen på nästa styrelsemöte.

Not 4.3.3 Ränterisk



Begränsade säkringsaktiviteter på grund av lägre skuldnivåer

Den genomsnittliga löptiden för koncernens fasta räntor på räntebärande skulder, inklusive derivat men exklusive pensioner, har ökat med

0,7 år till 3,8 år. Löptiden förkortas på grund av förfallna räntesäkringar och kortare tid till förfall på återstående säkringar.

Även om räntorna var låga under 2017 var säkringsaktiviteten begränsad på grund av lägre räntebärande nettoskuld.

Tabell 4.3.3 Känslighet baserat på en ökning av räntan med en punkt. (miljoner EUR)

	Bokfört värde	Känslighet	Potentiell redovisningseffekt	
			Resultaträkning	Övrigt totalresultat
2017				
Finansiella tillgångar	-610	1 %	4	-2
Derivatinstrument	-	1 %	7	49
Finansiella skulder	2 246	1 %	-18	-
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	1 636		-7	47
2016				
Finansiella tillgångar	-600	1 %	4	-2
Derivatinstrument	-	1 %	12	63
Finansiella skulder	2 248	1 %	-22	-
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	1 648		-6	61



Riskreducering

Risk

Koncernen är exponerad för ränterisker avseende räntebärande lån, pensionsförpliktelser, räntebärande tillgångar och vid nedskrivningsprövning av anläggningstillgångar. Riskerna fördelas mellan exponering på resultatet och exponering 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 räntesäkring av framtida kassaflöden.

Verkligt värde-känslighet

En ränteändring påverkar det verkliga värdet på koncernens räntebärande tillgångar, räntederivatinstrument och skuldpaper värderade antingen till verkligt värde över resultaträkningen eller mot övrigt totalresultat. Tabell 4.3.3 visar känsligheten för verkligt värde. Känsligheten är baserad på en ränteökning om en punkt. En räntesänkning har motsatt effekt.

Kassaflödeskänslighet

En ränteförändring påverkar räntebetalningarna på koncernens osäkrade skulder med rörlig ränta. Tabell 4.3.3 visar kassaflödeskänsligheten för ett år med en ränteökning med 1 procent på de osäkrade instrument med rörlig ränta som fanns redovisade den 1 december 2017. En räntesänkning har motsatt effekt.

Policy

Ränterisk måste hanteras enligt finans- och finansieringspolicyen. Ränterisk värderas som skuldportföljens löptid, inklusive säkringsinstrument, men exklusive pensionsförpliktelser.

	2017	2016	Policy	
			Lägst	Högst
Löptid för räntebärande nettoskuld	3,8	4,5	1	7

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Syftet med räntesäkring är att reducera risk och säkerställa en relativt stabil och förutsägbar finansieringskostnad. 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 för att hantera ränteprofilen för den räntebärande skulden. Genom att ha en portföljstrategi och använda derivat kan koncernen oberoende hantera och optimera ränterisk, eftersom

ränteprofilen kan ändras utan att själva finansieringen behöver ändras. På så sätt kan koncernen bedriva sin verksamhet snabbt, flexibelt och kostnadseffektivt utan att behöva ändra de underliggande låneavtalen.

Genom mandatet från styrelsen kan koncernen använda derivat, såsom

ränteswappar och optioner, utöver räntevillkor som ingår i låneavtalen. För närvarande har inga optioner utnyttjats.

Not 4.3.4 Råvaruprisrisk



Begränsade säkringsaktiviteter i enlighet med strategin

Leveranskontrakten är främst kopplade till ett rörligt officiellt prisindex. Treasury-avdelningen använder derivatinstrument för att centralt säkra råvaruprisrisk. Detta garanterar full flexibilitet att byta leverantörer utan att behöva ta hänsyn till framtida säkring.

Säkringsaktiviteterna koncentreras till de mest betydande riskerna, däribland el, naturgas och diesel i Danmark, Tyskland, Sverige och Storbritannien. De totala kostnaderna för energiråvara, exklusive skatt och distributionskostnader, uppgår till cirka 95 miljoner EUR per år.

Syftet med säkring är att minska den kortsiktiga volatiliteten i energikostnader på grund av ändrade råvarupriser.

2017 säkrades ca 30 % av energikostnaderna. I slutet av 2017 var 28 procent av energikostnaderna för 2018 säkrade. En ökning av

råvarupriserna med 5 procent skulle få en negativ resultat effekt med cirka 3 miljoner EUR. Övrigt totalresultat skulle påverkas positivt med 1 miljon EUR.

Tabell 4.3.4 Säkrade råvaror
(miljoner EUR)

	Känslighet	Kontraktsvärde	Potentiell redovisningseffekt	
			Resultaträkning	Övrigt totalresultat
2017				
Olja/naturgas	5 %	1	-2	1
El	5 %	-	-1	-
2016				
Olja/naturgas	5 %	2	-3	1
El	5 %	1	-1	-



Riskreducering

Risk

Koncernen är exponerad för råvaruprisrisker med avseende på produktion och distribution av mejeriprodukter. Stigande råvarupriser påverkar produktions- och distributionskostnader negativt. De största riskerna är relaterade till energiförbrukning. Koncernen är också i mindre utsträckning exponerad avseende råvaror som används i förpackning, vegetabiliska oljor och andra ingredienser som används inom produktion. Riskerna fördelas mellan exponering på resultatet och exponering på övrigt totalresultat. Exponeringen mot resultaträkningen rör framtida köp, medan exponeringen mot övrigt totalresultat rör omvärdering av råvarusäkringar.

Verkligt värde-känslighet

En ändring i råvarupriser kommer att påverka det verkliga värdet av koncernens säkrade råvaruderivat-instrument genom övrigt totalresultat samt den osäkrade energiförbrukningen genom resultaträkningen. Tabellen visar känsligheten för en ökning med 5 procent i råvarupriset för säkrade och osäkrade råvaruköp baserat på förväntade köp. Fallande råvarupriser har motsatt effekt.

Policy

Enligt finanspolicyn kan en begränsad andel av den prognostiserade förbrukningen av elektricitet, naturgas och diesel säkras i upp till 36 månader, och andelen kan ökas till 100 procent för förbrukning de kommande 18 månaderna.

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Prisrisker för energiråvaror hanteras av koncernens treasury-avdelning. Råvaruprisriskerna säkras främst genom derivatinstrument, oberoende av det fysiska leverantörskontraktet. Arla undersöker även om andra råvaror kan vara relevanta för finansiell riskhantering.

Koncernen använder derivatinstrument, däribland swappar, terminskontrakt och optioner, för att minska risken för fluktuerande energiråvarupriser. För närvarande används inga optioner.

Energiexponering och säkring hanteras som en portfölj över olika energityper och länder. Det är inte alla energiråvaror som kan säkras effektivt genom att matcha de underliggande

kostnaderna, men Arla strävar efter att minimera basrisken. Energirisik är inte helt skild från de kommersiella marknaderna, utan är en del av en helhetssyn på risk.

Koncernen håller på att skaffa sig erfarenhet av att säkra prisrisk på utvalda mjölkråvaruprodukter med ett obetydligt värde. Säkringarnas omfattning är fortfarande begränsad av den framväxande men omogna mejeriderivatmarknaden i EU och Nya Zeeland. Mejeriderivatmarknaden utvecklas och kommer sannolikt att spela en roll framöver när det gäller att hantera fastprisråvarukontrakt med kunderna.

Not 4.3.5 Kreditrisk



Begränsade förluster

Koncernen har mycket begränsade förluster från nödlidande motparter, däribland kunder, leverantörer och finansiella motparter.

För finansiella motparter minimerar Arla kreditrisken genom att endast ingå transaktioner med parter som har ett kreditbetyg på minst A-/A-/A3 från antingen S&P, Fitch eller Moody's. Alla finansiella motparter hade tillfredsställande kreditbetyg vid årets slut. I vissa geografiska områden där våra normala banker inte är verksamma och där finansiella motparter med

tillfredsställande kreditbetyg inte är verksamma, avvek koncernen från kravet på kreditvärdighet.

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 kreditrisker motsvarar ungefär det bokförda värdet.

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.

Tabell 4.3.5 visar motparts-exponeringen för avtal som täcks av ramavtal som kvalificerar sig för nettning vid fallissemang.

Tabell 4.3.5 Extern värdering av finansiella motparter
(miljoner EUR)

	Tillgångar, bokfört värde	Kvalificerar för nettning	Netto- tillgångs- exponering	Skulder, bokfört värde	Kvalificerar för nettning	Nettoskuld- exponering
2017						
AA-	3	3	-	39	3	36
A+	4	4	-	11	4	7
A	7	7	-	36	7	29
A-	5	1	4	1	1	-
Summa	19	15	4	87	15	72
2016						
AA-	12	11	1	64	11	53
A+	11	11	-	20	11	9
A	7	7	-	71	7	64
A-	1	1	-	13	1	12
Summa	31	30	1	168	30	138

Koncernen har dessutom ingått försäljnings- och återköpsavtal för hypoteksobligationer. Detta sälj- och återköpsavtal beskrivs närmare i not 4.6.



Riskreducering

Risk

Kreditriskerna uppstår i samband med Arlas löpande verksamhet och engagemang med finansiella motparter. Förluster uppkommer antingen från kunder, leverantörer eller finansiella motparter som inte fullgör sina skyldigheter gentemot koncernen. Dessutom kan en motparts låga kreditvärdighet påverka koncernens verksamhet framöver och därmed även äventyra koncernens möjligheter att uppfylla sin strategi. Det finns till exempel en risk vid upplåning där motparten inte kan refinansiera kreditfaciliteten på grund av sina egna finansiella svårigheter.

Vid investering i nya enheter utförs en grundlig due diligence, vilket inkluderar en granskning av motpartens finansiella ställning.

Policy

Finansiella motparter måste godkännas av en medlem av direktionen och CFO i Arla Foods om båda, och ha ett kreditbetyg på lägst A-/A-/A3 från S&P, Fitch eller Moody's för att den finansiella motparten ska kunna ha en skuld gentemot Arla. I geografiska områden som inte täcks av banker som vi har relationer med kan treasury-avdelningen avvika från motpartskraven. Detta har skett i

länder som Nigeria, Ghana och Saudiarabien.

En kreditbedömning görs av alla nya kunder, och befintliga kunders kreditvärdighet bevakas fortlöpande. Samma process tillämpas på viktiga leverantörer, både för pågående leveranser och investeringar.

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Koncernen har en omfattande policy för hantering av kreditrisker och använder sig till stor del av kreditförsäkring och andra handelsfinansieringsprodukter vid export.

På vissa tillväxtmarknader är det inte alltid möjligt att erhålla kreditäckning med önskad kreditvärdighet, och då söker koncernen den bästa täckning som finns att tillgå. Koncernen har bedömt att detta är en acceptabel risk, eftersom koncernen har beslutat att växa och investera på tillväxtmarknader.

Om en betalning från en kund är sen följs interna processer för att begränsa förluster. Koncernen använder ett begränsat antal finansiella motparter vars kreditbetyg övervakas löpande.

Not 4.4 Finansiella derivatinstrument



Säkring av framtida kassaflöden

Säkring av framtida kassaflöden

Koncernen använder valutaterminskontrakt för att täcka valutarisker i samband med förväntade framtida intäkter och utgifter. Ränteswappar används för att säkra risker mot rörelser i förväntade framtida räntebetalningar och råvaruswappar används för energisäkring.

Säkring av nettoinvesteringar

Koncernen kurssäkrade en obetydlig del av valutaexponeringen relaterad till sina investeringar i dotterbolag, joint ventures och intresseföretag genom lån och derivat.

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

Koncernen använder valutaoptioner som säkrar prognostiserade försäljningar och köp. Vissa av 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.

Tabell 4.4. Säkring av framtida kassaflöden från mycket sannolika prognostiserade transaktioner (miljoner EUR)

	Bokfört värde	Verkligt värde redovisat i övrigt totalresultat	Förväntad redovisning				Senare än 2021
			2018	2019	2020	2021	
2017							
Valutakontrakt	4	4	4	-	-	-	-
Räntekontrakt	-77	-77	-17	-14	-9	-7	-30
Råvarukontrakt	1	1	1	-	-	-	-
Säkring av framtida kassaflöden	-72	-72	-12	-14	-9	-7	-30
	Bokfört värde	Verkligt värde redovisat i övrigt totalresultat	2017	2018	2019	2020	Senare än 2020
2016							
Valutakontrakt	-23	-23	-23	-	-	-	-
Räntekontrakt	-100	-100	-20	-17	-15	-9	-39
Råvarukontrakt	3	3	-	-	-	-	-
Säkring av framtida kassaflöden	-120	-120	-43	-17	-15	-9	-39

Tabell 4.4.b Värdejustering av säkringsinstrument
(miljoner EUR)

	2017	2016
Uppskjutna vinster/(förluster) på kassaflödessäkring	11	-23
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till övriga rörelseintäkter och kostnader	29	-34
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till finansiella poster	11	17
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till produktionskostnader	-3	18
Summa	48	-22



Redovisningsprinciper

Finansiella instrument redovisas från handelsdagen och värderas i balansräkningen till verkligt värde. Positiva och negativa verkliga värden på derivatinstrument redovisas som separata poster i balansräkningen. Kvittning av positiva och negativa belopp sker först när koncernen fått en juridisk rättighet och där avsikten är att avräkna flera finansiella instrument på nettobasis.

Säkring av verkligt värde

Förändringar i verkligt värde av finansiella derivatinstrument, som är klassificerade som och uppfyller kriterierna för säkring av verkligt

värde på en redovisad tillgång eller skuld, redovisas i resultaträkningen 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 säkring av framtida kassaflöden och som effektivt säkrar förändringar i framtida kassaflöden, redovisas under övrigt totalresultat i en särskild reserv för säkringstransaktioner under eget kapital till dess att de säkrade kassaflödena

påverkar resultaträkningen. Reserven för säkringsinstrument under eget kapital rapporteras netto, efter skatt.

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 värdeförändringen 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 värdeförändringen direkt från eget kapital till resultaträkningen.

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 4.5 Upplysningar om finansiella instrument

Tabell 4.5.a Kategorier av finansiella instrument
(miljoner EUR)

	2017	2016
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	511	504
Lån och fordringar	968	911
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	56	50
Derivatinstrument	87	168
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	3 344	3 243

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

Tabell 4.5.b Verkligt värde-hierarki – bokförda värden
(miljoner EUR)

	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
2017				
<i>Finansiella tillgångar:</i>				
Obligationer	511			511
Aktier	12			12
Derivatinstrument		19		19
Summa finansiella tillgångar	523	19	-	542
<i>Finansiella skulder:</i>				
Emitterade obligationer		406		406
Hypoteksinstitut	799			799
Derivatinstrument		87		87
Summa finansiella skulder	799	493	-	1,292
2016				
<i>Finansiella tillgångar:</i>				
Obligationer	504	-	-	504
Aktier	13	-	-	13
Derivatinstrument	-	31	-	31
Summa finansiella tillgångar	517	31	-	548
<i>Finansiella skulder:</i>				
Emitterade obligationer	-	419	-	419
Hypoteksinstitut	798	-	-	798
Derivatinstrument	-	168	-	168
Summa finansiella skulder	798	587	-	1 385

Riskreducering

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 4.6 Överföring av finansiella tillgångar



Sälj- och återköpsarrangemang

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 Arla ska betala genom finansiering via sälj- och återköpsavtalen, är räntan på sälj- och återköpsavtalen och ett tillskott till hypoteksinstitutet. På grund av återköpsavtalen behåller koncernen riskerna och fördelarna med att äga de överförda hypoteksobligationerna. Hypoteksobligationerna

klassificeras som tillgängliga för försäljning och värdet redovisas via övrigt totalresultat. Det mottagna beloppet skapar en återköpsförpliktelse som redovisas i kortfristiga lån.

Tabell 4.6 Överföring av finansiella tillgångar (miljoner EUR)

	Bokfört värde	Nominellt belopp	Verkligt värde
2017			
Hypoteksobligationer	504	499	504
Återköpsförpliktelse	-498	-497	-498
Nettoposition	6	2	6
2016			
Hypoteksobligationer	496	508	496
Återköpsförpliktelse	-496	-507	-496
Nettoposition	-	1	-

Not 4.7 Pensionsförpliktelser



Minskade pensionsförpliktelser

Pensionsförpliktelserna består främst av förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien och Sverige. De förmånsbestämda pensionsplanerna ger pensionsutbetalningar till medarbetare som omfattas av planen, utifrån anställningstid och slutlön. Pensionsförpliktelserna uppgick till 277 miljoner EUR netto, vilket är en minskning med 92 miljoner EUR jämfört med föregående år. Det redovisade värdet av förmånsbestämda pensionsplaner minskade, främst i Storbritannien, på grund av aktuariella vinster hänförliga till lägre löneökningar än förväntat samt högre inflation än förväntat.

Pensionsplaner i Sverige

Förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige kräver för närvarande inte att koncernen gör några inbetalningar. Nettopensionsförpliktelserna uppgick till 200 miljoner EUR, en ökning med

15 miljoner EUR jämfört med föregående år. En aktuariell förlust på 19 miljoner EUR, till följd av en sänkning av diskonteringsräntan, motverkades delvis av valutaomräkning.

Dessa pensionsplaner är avgiftsbestämda planer, som garanterar en förmånsbaserad pension efter pensionering. Inbetalningarna görs av koncernen. Planerna erbjuder inte någon sjukförsäkring. Planens tillgångar är strukturerade som en fond och koncernen kontrollerar fondernas verksamhet och investeringarna. 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

Nettopensionsförpliktelserna var 47 miljoner EUR, en ökning med 103 miljoner EUR jämfört med föregående år. Minskningen beror främst på aktuariella vinster på 77 miljoner EUR på grund av lägre löneökningar än förväntat. Dessutom minskade betalningarna till planerna förpliktelserna med 30 miljoner EUR.

De förmånsbestämda pensionsplanerna i Storbritannien administreras av oberoende pensionsfonder, som investerar de inbetalda beloppen för att täcka framtida pensionsbetalningar.

Pensionsplanerna är förmånsbaserade och beroende av slutlönen. Planerna är stängda både vad avser nya deltagare och framtida avsättning. Arbetsgivarens bidrag 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. Planens förvaltare har angett investeringsstrategin och inrättat en policy om tillgångsfördelning för att matcha tillgångarna efter planens förpliktelser. 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.

Tabell 4.7.a Nettopensionsförpliktelser redovisade i balansräkningen
(miljoner EUR)

	Sverige	Storbritannien	Övriga	Summa
2017				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	210	1 336	38	1 584
Verkligt värde för planernas tillgångar	-11	-1 289	-20	-1 320
Underskott i fonderade planer	199	47	18	264
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	1	-	12	13
Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen	200	47	30	277
<i>Specifikation av totala förpliktelser:</i>				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	210	1 336	38	1 584
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	1	-	12	13
Summa skulder	211	1 336	50	1 597
2016				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	196	1 425	45	1 666
Verkligt värde för planernas tillgångar	-11	-1 275	-24	-1 310
Underskott i fonderade planer	185	150	21	356
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	-	13	13
Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen	185	150	34	369
<i>Specifikation av totala förpliktelser:</i>				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	196	1 425	45	1 666
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	-	13	13
Summa skulder	196	1 425	58	1 679

Tabell 4.7.b Utveckling för pensionsförpliktelser
(miljoner EUR)

	2017	2016
Nuvärdet av förpliktelser den 1 januari	1 679	1 610
Omklassificering	-3	-
Nya pensionsåtaganden från förvärvade företag	2	-
Inbetalat från medarbetare	1	1
Intjäning innevarande period	3	3
Räntekostnader	42	52
Aktuariella vinster/förluster från förändringar i finansiella antaganden (övrigt totalresultat)	-4	282
Betalda förmåner	-60	-59
Nedskärningar och avräkningar	-	-3
Valutakursjusteringar	-63	-207
Nuvärdet av pensionsförpliktelser den 31 december	1 597	1 679

Tabell 4.7.c Utveckling av verkligt värde för planernas tillgångar
(miljoner EUR)

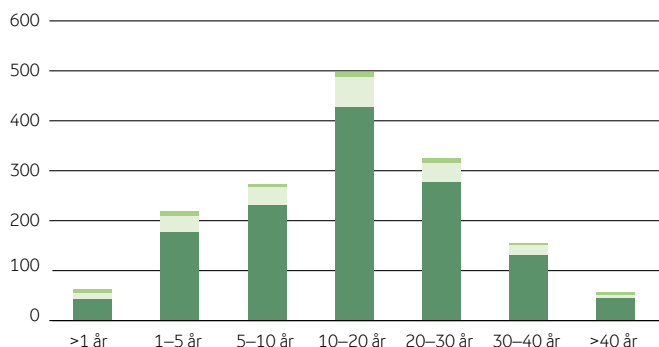
	2017	2016
Verkligt värde för planernas tillgångar den 1 januari	1 310	1 316
Omklassificering	-2	-
Beräknad ränta	33	44
Avkastning exkl. beräknad ränta (övrigt totalresultat)	54	150
Arbetsgivarbidrag	30	34
Betalda förmåner	-50	-48
Administrationskostnader	-1	-2
Valutakursjusteringar	-54	-184
Verkligt värde för planernas tillgångar den 31 december	1 320	1 310

Koncernen förväntar sig att bidra med 35 miljoner EUR till planens tillgångar 2018 och 132 miljoner EUR 2019–2022.

Faktisk avkastning på planernas tillgångar:

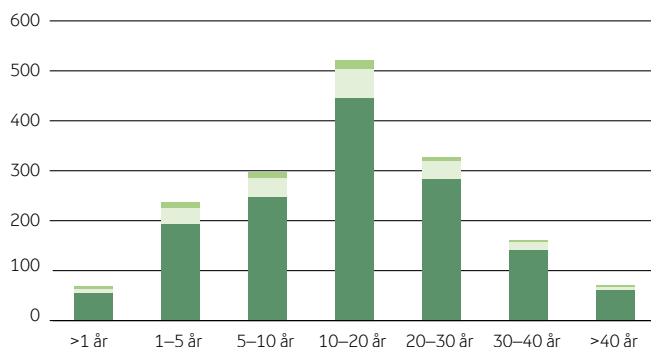
Beräknad ränta	33	44
Avkastning exkl. beräknad ränta	54	150
Faktisk avkastning	87	194

Pensionsförpliktelser per den 31 december 2017, förfallotidpunkt (miljoner EUR)



	Summa	>1 år	1-5 år	5-10 år	10-20 år	20-30 år	30-40 år	>40 år
● Storbritannien	1 337	43	177	231	430	278	132	46
● Sverige	210	10	35	38	61	40	19	7
● Övriga	50	9	7	5	10	9	6	4
Summa	1 597	62	219	274	501	327	157	57

Pensionsförpliktelser per den 31 december 2016, förfallotidpunkt (miljoner EUR)



	Summa	>1 år	1-5 år	5-10 år	10-20 år	20-30 år	30-40 år	>40 år
● Storbritannien	1 425	55	192	247	446	283	141	61
● Sverige	196	9	34	37	58	36	16	6
● Övriga	58	3	11	13	19	8	3	1
Summa	1 679	67	237	297	523	327	160	68

Tabell 4.7.d Pensionsförpliktelseernas känslighet för nyckelantaganden (miljoner EUR)

Effekter på pensionsförpliktelser per den 31 december

Diskonteringsränta +/- 10 punkter

Förväntade löneökningar +/- 10 punkter

Förväntad livslängd +/- 1 år

Inflation +/- 10 punkter

	2017	2017	2016	2016
	+	-	+	-
Diskonteringsränta +/- 10 punkter	-19	20	-25	25
Förväntade löneökningar +/- 10 punkter	2	-2	2	-2
Förväntad livslängd +/- 1 år	64	-64	66	-66
Inflation +/- 10 punkter	17	-17	18	-18

Tabell 4.7.e Redovisade pensionstillgångar (miljoner EUR)

Diversified Growth Funds & skuldinstrument

Liability-Driven Investments

Absolute Return Bonds

Eget kapitalinstrument

Fastigheter

Infrastruktur

Obligationer

Övriga tillgångar

Summa tillgångar

	2017	%	2016	%
Diversified Growth Funds & skuldinstrument	579	44 %	486	37 %
Liability-Driven Investments	163	12 %	246	19 %
Absolute Return Bonds	143	11 %	198	15 %
Eget kapitalinstrument	165	12 %	154	12 %
Fastigheter	100	8 %	88	7 %
Infrastruktur	70	5 %	42	3 %
Obligationer	11	1 %	11	1 %
Övriga tillgångar	89	7 %	85	6 %
Summa tillgångar	1 320	100 %	1 310	100 %

Tabell 4.7.f Redovisat i årets resultaträkning
(miljoner EUR)

	2017	2016
Intjäning innevarande period	3	4
Administrationskostnader	1	2
Nedskärningar och avräkningar	-	-3
Redovisat som personalkostnader	4	3
Ränta på pensionsförpliktelser	42	52
Förväntad avkastning på planens tillgångar	-33	-44
Redovisat som finansiell kostnad	9	8
Summa redovisat i resultaträkningen	13	11

Tabell 4.7.g Redovisat i övrigt totalresultat
(miljoner EUR)

	2017	2016
Akkumulerade aktuariella förluster den 1 januari	-287	-155
Aktuariella vinster/(förluster) under året	58	-132
Akkumulerade aktuariella vinster och förluster den 31 december	-229	-287

Tabell 4.7.h Antaganden för de aktuariella beräkningarna

	2017	2016
Diskonteringsränta, Sverige	2,5 %	2,8 %
Diskonteringsränta, Storbritannien	2,5 %	2,7 %
Förväntade löneökningar, Sverige	2,3 %	2,2 %
Förväntade löneökningar, Storbritannien	2,5 %	4,5 %
Inflation (KPI), Sverige	1,9 %	2,2 %
Inflation (KPI), Storbritannien	3,1 %	1,7 %

**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 exponerad 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 livslängd 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 täcker främst förmånsbestämda pensionsplaner 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 ÖVRIGT



Not 1 Rörelseresultat

- 87 Not 1.1 Omsättning
- 88 Not 1.2 Kostnader
- 90 Not 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader

Not 2 Nettorörelsekapital

- 92 Not 2.1 Nettorörelsekapital

Not 3 Sysselsatt kapital

- 95 Not 3.1 Immateriella tillgångar
- 96 Not 3.2 Nedskrivningsprövning
- 97 Not 3.3 Materiella anläggningstillgångar
- 99 Not 3.4 Joint ventures och intresseföretag
- 101 Not 3.5 Avsättningar
- 101 Not 3.6 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter

Not 4 Finansiering

- 104 Not 4.1 Finansiella poster
- 105 Not 4.2 Räntebärande nettoskuld
- 110 Not 4.3 Finansiell risk
- 110 Not 4.3.1 Likviditets- och finansieringsrisk
- 112 Not 4.3.2 Valutarisk
- 114 Not 4.3.3 Ränterisk
- 115 Not 4.3.4 Råvaruprisrisk
- 116 Not 4.3.5 Kreditrisk
- 117 Not 4.4 Finansiella derivatinstrument
- 119 Not 4.5 Upplýsningar om finansiella instrument
- 120 Not 4.6 Överföring av finansiella tillgångar
- 120 Not 4.7 Pensionsförpliktelser

Not 5 Övrigt

- 125 Not 5.1 Skatt
- 127 Not 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
- 127 Not 5.3 Ledningens arvoden och transaktioner
- 128 Not 5.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser
- 128 Not 5.5 Händelser efter balansdagen
- 128 Not 5.6 Allmänna redovisningsprinciper
- 130 Not 5.7 Koncernöversikt

Not 5.1 Skatt



Aktuell och uppskjuten skatt

Skatt i resultaträkningen

Skattekostnaden var 22 miljoner EUR jämfört med en skattekostnad på 42 miljoner EUR föregående år.

Minskningen beror framför allt på en justering av uppskjuten skatt och justering avseende tidigare års skatt.

Den aktuella skattekostnaden består i huvudsak av en skattekostnad på 7 miljoner EUR avseende kooperativ skatt och 19 miljoner EUR avseende bolagsskatt. Föregående år var motsvarande skattekostnader 10 miljoner EUR respektive 16 miljoner EUR.

Uppskjuten skatt

Netto uppskjuten skatteskuld uppgick till 16 miljoner EUR, vilket motsvarar en ökning på 10 miljoner EUR jämfört med föregående år.

Uppskjutna skattefordringar på 43 miljoner EUR beror primärt på temporära skillnader i materiella anläggningstillgångar, uppskjutna underskottsavdrag och pensionsförpliktelser. Uppskjutna skatteskulder på 59 miljoner EUR beror primärt på temporära skillnader i materiella anläggningstillgångar samt övriga temporära skillnader.

Ökningen av nettoförpliktelsen kan förklaras genom en minskning av uppskjutna skattefordringar som uppstår till följd av aktuariella rörelser avseende pensionsförpliktelser.

En uppskjuten skattefordran på 32 miljoner EUR har inte redovisats, eftersom koncernen inte förväntar sig att kunna dra nytta av förmånerna från de tillhörande temporära skillnaderna inom överskådlig framtid. Föregående år uppgick de oredovisade uppskjutna skattefordringarna till 154 miljoner EUR. Ändringen speglar en uppdaterad metod för att utvärdera historiska ej redovisade temporära skillnader.

Tabell 5.1.a Skatt i resultaträkningen
(miljoner EUR)

	2017	2016
Kooperationsskatt	7	10
Bolagsskatt	19	16
Uppskjuten skatt	2	8
Justering avseende tidigare år, aktuell skatt	-3	3
Justering avseende tidigare år, uppskjuten skatt	-3	5
Summa skatt i resultaträkningen	22	42

Tabell 5.1.b Beräkning av effektiv skattesats
(miljoner EUR)

	2017	2016
Lagstadgad bolagsskattesats i Danmark	22,0 %	22,0 %
Nettoavvikelse i utländska dotterbolags skattesats jämfört med den danska skattesatsen	-4,7 %	-3,7 %
Justering för kooperativ skatt	-18,8 %	-13,1 %
Icke skattepliktiga intäkter med avdrag för ej avdragsgilla kostnader, netto	-2,6 %	-5,0 %
Förändring av skattesats	0,0 %	0,1 %
Justering avseende tidigare år	-1,9 %	2,0 %
Övriga justeringar	12,9 %	8,2 %
Effektiv skattesats	6,9 %	10,5 %

Tabell 5.1.c Uppskjuten skatt
(miljoner EUR)

	Immateriella tillgångar	Materiella anläggnings-tillgångar	Finansiella tillgångar	Omsättnings-tillgångar	Avsättningar	Övriga skulder	Uppskjutna underskotts-avdrag	Övrigt	Summa
2017									
Uppskjuten nettoskattefordran/skuld den 1 januari	-2	8	-3	-3	27	1	6	-40	-6
Intäkt/kostnad i resultaträkningen	-1	4	-1	-	-12	-	3	8	1
Intäkt/kostnad i övrigt totalresultat	-	-	-	-	-10	-	-	-1	-11
Valutakursjusteringar	-	-	-	-	-1	-	-	-	-1
Övriga justeringar	-	-3	-	-	11	-1	-1	-5	1
Uppskjuten nettoskattefordran/skuld den 31 december	-3	9	-4	-3	15	-	8	-38	-16

Specifikation:

Uppskjuten skattefordran den 31 december	-	35	-	-	4	-	8	4	43
Uppskjuten skatteskuld den 31 december	-3	-26	-4	-3	-11	-	-	-34	-59

2016

Uppskjuten nettoskattefordran/skuld den 1 januari	-1	1	2	-3	26	5	10	-41	-1
Intäkt/kostnad i resultaträkningen	-	-2	-5	-	-8	3	-3	2	-13
Intäkt/kostnad i övrigt totalresultat	-	-	-	-	21	-4	-	-1	16
Förändring av skattesats	-	-2	-	-	2	-	-	-	-
Valutakursjusteringar	-1	-3	-	-	-3	-	-1	-	-8
Övriga justeringar	-	14	-	-	-11	-3	-	-	-
Uppskjuten nettoskattefordran/skuld den 31 december	-2	8	-3	-3	27	1	6	-40	-6

Specifikation:

Uppskjuten skattefordran den 31 december	-	39	-	-	28	1	6	-	74
Uppskjuten skatteskuld den 31 december	-2	-31	-3	-3	-1	-	-	-40	-80

**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 förändringar 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 skattefordringar 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 beräknas enligt balansräkningsmetoden, vilken är den temporära skillnaden mellan bokförda och skattemässiga värden för tillgångar och skulder.

Uppskjuten skatt redovisas inte på temporära skillnader i goodwill, som inte är skattemässigt avdragsgilla för skattesyften eller som uppkommer på förvärvsdatum på en tillgång eller skuld 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 med den skattesats som förväntas gälla i respektive land och i den period där tillgången realiserar eller skulden regleras, baserat på skatteregler och skattesatser som är eller blir lagstadgade på balansdagen. Förändring av uppskjutna skattefordringar och skatteskulder till följd av ändringar i skattesatser redovisas i årets totalresultat.

**Osäkerheter och bedömningar***Uppskjuten skatt*

Uppskjuten skatt speglar bedömningar av framtida skattepliktiga inkomster för alla juridiska enheter. Faktisk framtida skatt kan avvika från dessa bedömningar som en följd av förändrade förväntningar på de framtida skattepliktiga inkomsterna, framtida lagändringar för inkomstskatt eller utfallet av skattemyndigheternas slutliga genomgång av koncernens skattedeclarationer. Redovisningen av en uppskjuten skattefordran är också beroende av en uppskattning av det framtida nyttjandet av tillgången.

Not 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet



Arvode till EY

Arvoden till revisorer är hänförliga till EY.

Tabell 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
(miljoner EUR)

	2017	2016
Lagstadgad revision	1,4	1,3
Andra intyg	-	0,1
Skattekonsultationer	1,3	1,4
Övriga tjänster	0,7	1,4
Summa arvode till revisorer	3,4	4,2

Not 5.3 Ledningens arvoden och transaktioner



Ersättning till ledningen

Arvoden till direktionen föreslås årligen av ordförandeskapet och godkänns av styrelsen. Lönen låg på samma nivå som föregående år. Arvoden till styrelsen godkänns årligen av representantskapet.

Principerna för ledningens arvoden beskrivs på sidan 60.

Närstående parter som har ett betydande inflytande innefattar styrelsen och direktionen. Styrelsele-

damöter får betalt för mjölkleveranser till Arla Foods amba på samma villkor som andra ägare i företaget.

Tabell 5.3.a Arvoden till ledningen
(miljoner EUR)

	2017	2016
Styrelse		
Löner och arvoden m.m.	1,3	1,3
Summa	1,3	1,3
Direktion		
Fast ersättning	2,2	2,2
Pension	0,2	0,3
Övriga förmåner	0,1	0,1
Kortfristiga rörliga incitament	0,6	0,6
Långfristiga rörliga incitament	0,2	0,2
Summa	3,3	3,4

Tabell 5.3.b Transaktioner med styrelsen
(miljoner EUR)

	2017	2016
Köp av varor	14,0	10,7
Efterlikvid för föregående år	0,4	0,3
Summa	14,4	11,0
Leverantörsskulder	1,2	0,6
Ägarkonton	1,4	2,1
Summa	2,6	2,7

Not 5.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser



Kontraktuella skyldigheter

Koncernen är part i ett fåtal rättsprocesser, tvister och andra krav. Ledningen tror att utfallet av dessa rättsprocesser inte kommer att få någon inverkan på koncernens finansiella ställning utöver det som redovisas i de finansiella rapporterna.

Som säkerhet för en hypoteksskuld i enlighet med danska lagen om hypotekslån med ett nominellt värde av 815 miljoner EUR, jämfört med 817 miljoner EUR föregående år, har koncernen lämnat pant i fastigheter.

Eventuelltillgångar

Högsta förvaltningsdomstolen i Finland fastslog den 29 december 2016 att det finska mejeriföretaget Valio brutit mot gällande konkurrens-lagstiftning genom prisdumpning på marknaden för färsk mjölk i Finland. Beslutet är slutgiltigt. Valios agerande

har lett till förluster för Arla tidigare år, varför Arla lämnat in en ansökan om skadestånd på cirka 58 miljoner EUR. Skadeståndsärendet ska prövas av Helsingfors tingsrätt i Finland. Vi förväntar oss att domstolsförhandlingarna kommer att fortsätta under hela 2018.

Tabell 5.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser
(miljoner EUR)

	2017	2016
Säkerheter och garantiåtaganden	2	5
0-1 år	53	65
1-5 år	108	139
Över 5 år	43	39
Operationella hyresförpliktelser och leasingavtal	204	243
Förpliktelser rörande avtal om köp av materiella tillgångar	112	92



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. Första januari 2019 träder IFRS 16 Leasing i kraft.

Arla håller på att förbereda implementeringen av denna standard. För mer information läs not 5.6.

Not 5.5 Händelser efter balansdagen

Den 25 januari 2018 meddelade styrelsen att man hade beslutat att stänga Brabrand-mejeriet i Danmark och flytta produktionen till andra anläggningar. Omstruktureringen sker på grund av bristande utbyggnadsalternativ på platsen för Brabrand-mejeriet. En ökning av produktionskapaciteten är nödvändig för att möta en ökad efterfrågan på yoghurtprodukter i Europa. Flytten av tillverkningen till

andra produktionsanläggningar säkerställer expansionsmöjligheter. Nedläggningen kommer att ske mitten av 2019 och påverkar 160 anställda. Beslutet har ingen inverkan på de finansiella rapporterna för 2017.

Den 8 februari 2018 tillkännagav Arla förvärvet av Yeo Valley Dairies Limited, ett dotterbolag till Yeo Valley Group Limited. Transaktionen kommer att ge

Arla rätten att använda varumärket Yeo Valley® på den brittiska marknaden för mjölk, smör, bredbara produkter och ost.

Den 9 februari 2018 kom Arla Foods Ingredients överens om att förvärva resterande 50 procent av den argentinska baserade Arla Foods Ingredients S.A (AFISA), som för närvarande ägs av SanCor, som ett led i

bolagets ambition att öka tillväxten i Sydamerika. Investeringen har tidigare klassificerats som ett joint venture och kommer efter förvärvet redovisas som ett helägt dotterbolag.

Inga andra efterföljande händelser med en väsentlig inverkan på bokslutet inträffade efter balansdagen.

Not 5.6 Allmänna redovisningsprinciper

Koncernredovisning

Arlas koncernredovisning i denna årsredovisning har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven) för stora företag i klass C. Arla är inte ett företag av allmänt intresse enligt EU, eftersom koncernen inte har några skuldinstrument som handlas på någon reglerad marknadsplats i EU. Koncernredovisningen godkändes för publicering av styrelsen den 20 februari 2018 och presenterades för representantskapet för godkännande den 28 februari 2018.

Koncernredovisningen upprättas genom en sammanslagning av moderbolagets och de enskilda

dotterbolagens finansiella rapporter, som är upprättade enligt koncernens redovisningsprinciper. Omsättning, kostnader, tillgångar, skulder och poster som ingår i eget kapital i dotterbolagen sammanräknas och presenteras rad för rad. Koncerninterna innehav, saldon och transaktioner samt realiserade intäkter och kostnader i samband med dessa elimineras.

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods ambal (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 kontraktssamarbete, 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.

Realiserade vinster från transaktioner med joint ventures och intresseföretag, t.ex. vinster som uppstår vid försäljning till joint ventures eller intresseföretag, då kunden betalar med medel som delvis ägs av koncernen, elimineras mot investeringens bokförda värde i förhållande till koncernens intresse i företaget. Realiserade förluster elimineras på samma sätt, dock endast om 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. Monetära tillgångar 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 netto tillgångarna 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 valutakursomräkningsreseven till årets resultat tillsammans med eventuella vinster eller förluster i samband med avyttringen. Återbetalning av utestående mellanhanden som är en del av nettoinvesteringen betraktas inte som en delavyttring av dotterbolaget.

Alternativa resultatmätt

Koncernen presenterar ett antal finansiella mått i koncernredovisningen som inte definieras i IFRS. Koncernen anser att dessa mått ger värdefull information till externa intressenter och ledningen, och gör det enklare att utvärdera det totala resultatet och trender. De finansiella måtten ska inte anses ersätta resultatmåtten som definieras i IFRS, utan snarare fungera som kompletterande information.

Antagande av nya eller ändrade IFRS

Arla har implementerat alla nya standarder och tolkningar som antagits av EU från och med 2017. 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.

IFRS 9 – Finansiella instrument

I november 2016 antog EU IFRS 9 Finansiella instrument som kommer att träda i kraft den 1 januari 2018. IFRS 9 ersätter IAS 39 och ändrar klassificeringen och värderingen av finansiella tillgångar och skulder.

IFRS 9 introducerar en logisk klassificering av finansiella tillgångar, baserat på koncernens affärsmodell och dess underliggande kassaflöde. Dessutom införs en ny modell med "förväntade förluster", i motsats till modellen med uppkomna kreditförluster i IAS 39. Den nya modellen kräver att ett företag redovisar förväntade kreditförluster och förändringar i de förväntade

kreditförlusterna varje rapporteringsdag för att spegla förändringar i kreditrisk.

Dessutom kommer de nya kraven på säkringsredovisning att vara mer anpassade efter koncernens riskhanteringspolicyer. En bedömning av koncernens löpande säkringsrelationer visar att de kommer att uppfylla kraven för löpande säkringsrelationer vid tillämpningen av IFRS 9.

En bedömning gjordes som visar att den nya standarden inte skulle få någon väsentlig inverkan på klassificeringen av koncernens finansiella tillgångar. Analyser bekräftar att den nya modellen för förväntade förluster inom kundfordringar eller förändringen i säkringsredovisning inte har någon väsentlig effekt på redovisningen eller värderingen av koncernens siffror.

IFRS 15 – Intäkter från avtal med kunder

IFRS 15 publicerades i maj 2014 och ändrades i april 2016, och innehåller en femstegsmodell för att redovisa intäkter från kundavtal. Enligt IFRS 15 ska intäkter redovisas med ett belopp som speglar den motprestation som en enhet förväntas ha rätt till i utbyte mot överföringen av varor eller tjänster till en kund.

Den nya intäktsstandardens ersätter alla aktuella intäktsredovisningskrav enligt IFRS. Det krävs antingen en fullständig retroaktiv tillämpning eller en modifierad retroaktiv tillämpning från och med den 1 januari 2018. Arla har valt metoden med modifierad retroaktiv tillämpning.

Arla säljer mejeriprodukter, ingredienser och mjölkråvara till kunder. Varorna säljs baserat på respektive kundavtal.

Arla har gjort en konsekvensanalys av IFRS 15. För avtal med kunder där försäljningen av varor i allmänhet förväntas bli den enda fullgörande skyldigheten förväntas antagandet av IFRS 15 inte ha någon inverkan på Arlas omsättning eller vinst och förlust. Arla räknar med att intäktsredovisningen ska ske vid en tidpunkt när kontrollen över varorna överförs till kunden, i allmänhet vid leverans av varorna.

Som en förberedelse inför antagandet av IFRS 15 tar Arla hänsyn till olika faktorer. Vissa avtal med kunder inbegriper handelsrabatter, listningsavgifter eller mängdrabatter. För närvarande har Arla redovisat intäkter från försäljning av varor värderade till det verkliga värdet av den ersättning som erhållits eller kommer att erhållas, netto efter returer och ersättningar, handelsrabatter och mängdrabatter. Detta ger upphov till rörlig ersättning enligt IFRS 15, och kommer att behöva beräknas vid avtalsperiodens början och uppdateras därefter.

IFRS 15 kräver att den uppskattade rörliga ersättningen ska begränsas för att undvika redovisning av för höga

intäkter. Arla räknar med att tillämpning av begränsningen inte kommer att förändra de uppskjutna intäkterna jämfört med den nuvarande standarden.

Presentations- och upplysningskraven i IFRS 15 är mer detaljerade jämfört med den nuvarande standarden, och flera av upplysningskraven i IFRS 15 är nya. Arla räknar med att noterna till de finansiella rapporterna kommer att utökas på grund av upplysningarna om väsentliga bedömningar.

Dessutom kommer Arla, vilket krävs enligt IFRS 15, att särredovisa intäkter från avtal med kunder i olika kategorier.

IFRS 16 Leasing

IFRS 16 Leasing publicerades i januari 2016 och ersätter IAS 17 Leasingavtal, IFRIC 4, Fastställande av huruvida ett avtal innehåller ett leasingavtal, SIC-15 Förmåner i samband med teckning av operationella leasingavtal och SIC-27 Bedömning av den ekonomiska innebörden av transaktioner som innefattar ett leasingavtal. IFRS 16 fastställer principerna för redovisning, värdering, presentation och upplysningar om leasing och kräver att leasetagarna redovisar samtliga utestående leasingavgifter, så som vid redovisning av finansiella leasingavtal enligt IAS 17. Standarden, som träder i kraft den 1 januari 2019 för Arla, kommer att avsevärt förändra redovisningen av leasingavtal som för närvarande behandlas som operationell leasing.

Standarden kräver att alla leasingavtal oavsett typ, med vissa undantag, ska aktiveras i leasetagarens balansräkning som en tillgång, som representerar rätten att använda den underliggande tillgången, med en matchande leasingskuld, vilken motsvarar leasingavgifterna. I standarden finns två redovisningsundantag för leasetagare – leasing av tillgångar med lågt värde, t.ex. personatorer och korttidsleasing, d.v.s. leasingavtal med en leasingperiod som är tolv månader eller kortare.

Resultaträkningen påverkas också av de årliga leasingkostnaderna. De årliga leasingkostnaderna kommer att delas upp i två delar, avskrivningar och räntekostnader, i motsats till den aktuella behandlingen som innebär att årskostnaderna avseende operationella leasingavtal kostnadsförs endast som rörelsekostnader. Detta kommer att ha en positiv inverkan på koncernens EBITDA och i mindre utsträckning på EBIT. Dessutom förväntas det att kassaflödesanalysen kommer att påverkas på grund av de aktuella betalningarna för operationell leasing. Betalningar för operationell leasing redovisas nu som kassaflöde från den löpande verksamheten, och kommer att redovisas som finansieringsverksamhet till följd av den nya standarden.

Arla kommer att behöva omvärdera leasingförpliktelsen om vissa händelser, t.ex. en förändring av leasingperioden eller en förändring i framtida leasingavgifter till följd av byte av

index eller kurs som används för att bestämma dessa betalningar, inträffar. Arla kommer i allmänhet att redovisa det belopp som avser omvärdering av leasingförpliktelsen som en justering av de totala tillgångarna. IFRS 16 kräver mer omfattande upplysningar än föregångaren IAS 17.

Arla har bedömt effekterna av antagandet av den nya standarden baserat på en preliminär analys. Den preliminära analysen visar en ökning av de totala tillgångarna på cirka 5 procent. Arlas resultaträkning för 2019 kommer att visa en övergång från rörelsekostnader till avskrivningar och ränta. Detta kommer att leda till en förväntad ökning på ca 14 procent av EBITDA och 20 procent av EBIT. Nettoresultatet förväntas inte påverkas väsentligt.

I enlighet med IFRS 16 måste årsbetalningar av operationell leasing om ca 100 miljoner EUR under 2017 presenteras som kassaflöde från finansieringsverksamheten, i motsats till den aktuella behandlingen som kassaflöde från den löpande verksamheten. Upplysningsändringen kommer att förbättra kassaflödet från den löpande verksamheten med cirka 25 procent.

2018 kommer Arla att fortsätta att bedöma effekterna av IFRS 16 på koncernredovisningen.

IFRIC 22 – Transaktioner i utländsk valuta när betalnings sker i förskott

IFRIC 22 behandlar redovisning av förskottsbetalning i annan valuta än den funktionella valutan. IFRS 22 förväntas inte ha någon väsentlig påverkan på koncernens finansiella rapporter, eftersom koncernen redan redovisar valutatransaktioner och förskottsbetalningar på ett sätt som är förenligt med ändringarna.

Andra nya eller förändrade redovisningsstandarder förväntas inte ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapportering.

Not 5.7 Koncernöversikt

	Land	Valuta	Koncernandel (%)
Arla Foods amba	Danmark	DKK	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Sydkorea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.*	Argentina	USD	50
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MZN	100
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods GP Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Naim Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited Partnership	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link (Crediton No 2) Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Cornish Country Larder Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Storbritannien	GBP	100
MV Ingredients Ltd. *	Storbritannien	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Nederländerna	EUR	100
Arla Foods Ltda	Brasilien	BRL	100
Danya Foods Ltd.	Saudi Arabien	SAR	75
AF A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnshøj	Danmark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernsey	DKK	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Danmark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Belgium S.A.	Belgien	EUR	100
Walhorn Verwaltungs GmbH (under likvidation)	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Biolac GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Biolac Verwaltungs GmbH *	Tyskland	EUR	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ WLL **	Bahrain	BHD	25
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Panama S.A.	Panama	USD	100
Arla Foods Inc.	Filippinerna	PHP	100
Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100
Arla Global Dairy products Ltd.	Nigeria	NGN	100
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100

	Land	Valuta	Koncernandel (%)
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100
Arla Gefleortens AB	Sverige	SEK	100
Arla Oy	Finland	EUR	100
Massby Facility & Services Oy	Finland	EUR	60
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	37
Restaurangakademien Aktiebolag**	Sverige	SEK	50
Vardagspuls AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods LLC	Ryssland	RUB	80
Arla Foods Inc.	USA	USD	100
WNY Cheese Enterprise LLC **	USA	USD	20
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Agrar Service GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH	Luxemburg	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Belgien AG	Belgien	EUR	100
Arla Foods 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
Dofu Cheese Eksport K/S	Danmark	DKK	100
Dofu Inc.	USA	USD	100
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100
J.P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100
AFI Partner Aps	Danmark	DKK	100
Arju For Food Industries S.A.E.	Egypten	EGP	49
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98
Arla Côte d'Ivoire	Elfenbenskusten	XOF	51
Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods FZE	Förenade Arabemiraten	AED	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grekland	EUR	100
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankrike	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	Dominikanska rep.	DOP	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Milk Link Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla National Foods Products LLC	Förenade Arabemiraten	AED	40
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (under likvidation)	Tyskland	EUR	100
Marygold Trading K/S	Danmark	DKK	100
Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
COFCO Dairy Holdings Limited **	Brittiska Jungfruöarna	HKD	30
Svensk Mjölks Ekonomisk förening **	Sverige	SEK	75
Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Sverige	SEK	24

* Joint ventures ** Intresseföretag
 Dessutom äger koncernen ett antal enheter utan väsentlig verksamhet.

De oberoende revisorernas berättelse

Till ägarna i Arla Foods amla

Uttalande

Vi har granskat koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter för Arla Foods amla för perioden 1 januari–31 december 2017 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).

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 2017 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2017 i överensstämmelse med IFRS som godkänts av EU och de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen.

Grund för uttalande

Vi har genomfört granskningen i enlighet med International Standards on Auditing (ISA) och de ytterligare krav som gäller i Danmark. Vårt ansvar enligt de standarderna och kraven beskrivs mer utförligt i avsnittet om revisorns ansvar för granskningen av koncernredovisningen och moderbolaget (här nedan tillsammans "de finansiella rapporterna") i rapporten. Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Oberoende

Vi är oberoende av koncernen i enlighet med IESBA-koden (International Ethics Standards Board for Accountants' Code of Ethics for Professional Accountants) och de ytterligare krav som gäller i Danmark, och vi har fullgjort våra övriga etiska skyldigheter i enlighet med dessa regler och krav.

Uttalande om förvaltningsberättelsen

Ledningen är ansvarig för förvaltningsberättelsen.

Vårt uttalande om de finansiella rapporterna omfattar inte förvaltningsberättelsen, och vi gör därför inget uttalande avseende denna.

I samband med vår granskning av de finansiella rapporterna är vårt ansvar att läsa förvaltningsberättelsen och då beakta om förvaltningsberättelsen i något väsentligt hänseende inte stämmer överens med de finansiella rapporterna eller de kunskaper som vi inhämtat under revisionen, eller på annat sätt visar sig vara väsentligen felaktiga.

Dessutom är det vårt ansvar att ta ställning till om förvaltningsberättelsen ger den information som krävs enligt den danska årsredovisningslagen.

Baserat på vår granskning drar vi slutsatsen att förvaltningsberättelsen stämmer överens med de finansiella rapporterna och har upprättats i enlighet med kraven i den danska årsredovisningslagen. Vi har inte identifierat några väsentliga felaktigheter i förvaltningsberättelsen.

Ledningens ansvar för de finansiella rapporterna

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 kraven i den danska årsredovisningslagen och för den internkontroll som ledningen bedömer som nödvändig för att möjliggöra upprättande av finansiella

rapporter för moderbolaget som är fria från väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller fel.

Vid upprättandet av de finansiella rapporterna är det ledningens ansvar att bedöma koncernens och moderbolagets förmåga att fortsätta bedriva sin verksamhet och att lämna upplysningar om relevanta frågor och att använda fortlevnadsprincipen som grund för upprättandet av de finansiella rapporterna, om inte ledningen antingen väljer att likvidera koncernen eller moderbolaget eller upphöra med verksamheten, eller inte har några andra realistiska möjligheter än att göra så.

Revisorns ansvar för granskningen av de finansiella rapporterna

Vårt mål är att med rimlig säkerhet kunna uttala oss om att det i de finansiella rapporterna som helhet inte förekommer väsentliga fel, oavsett om dessa är avsiktliga eller oavsiktliga, och lämna en revisionsberättelse som inkluderar vårt uttalande. Rimlig säkerhet är en hög säkerhetsnivå, men inte en garanti för att en revision i enlighet med ISA och de ytterligare krav som gäller i Danmark alltid kommer att leda till att en väsentlig felaktighet upptäcks. Felaktigheter kan vara avsiktliga eller oavsiktliga och anses väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska

beslut som användare fattar på grundval av de finansiella rapporterna.

Som en del av en revision som genomförts i enlighet med ISA och de ytterligare krav som gäller i Danmark använder vi oss av vårt professionella omdöme och har ett kritiskt förhållningssätt under revisionen. Vi

- identifierar och bedömer riskerna för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna, avsiktliga eller oavsiktliga, utformar och utför revisionsförfaranden som svarar mot dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och lämpliga för att vi ska kunna göra ett uttalande. Risken för att inte upptäcka en avsiktlig väsentlig felaktighet är högre än för ett oavsiktligt fel, eftersom avsiktliga felaktigheter kan innefatta samverkan, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, missvisande framställningar eller åsidosättande av interna kontroller.

- inhämtar en förståelse för interna kontroller som är relevanta för revisionen för att utforma revisionsförfaranden som är lämpliga i sammanhanget, men inte för att lämna ett uttalande om effektiviteten i koncernens och moderbolagets interna kontroll.

- utvärderar lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i ledningens uppskattningar och tillhörande upplysningar.

- drar en slutsats avseende lämplighetens i ledningens användning av fortlevnadsprincipen som grund för upprättandet av de finansiella rapporterna och om det baserat på de inhämtade revisionsbevisen finns en väsentlig osäkerhet rörande händelser eller förhållanden som kan göra det tveksamt om koncernen och moderbolaget har förmåga att fortsätta bedriva sin verksamhet. Om vi drar slutsatsen att det föreligger en väsentlig osäkerhet måste vi dra uppmärksamhet till de tillhörande upplysningarna i de finansiella rapporterna, eller, om upplysningarna inte är tillräckliga, ändra vårt uttalande. Vår slutsats baseras på de revisionsbevis som inhämtats till och med datum för revisionsberättelsen. Framtida händelser eller förhållanden kan dock göra att koncernen och moderbolaget inte kan fortsätta bedriva verksamheten.

- utvärderar den övergripande presentationen av, strukturen hos och innehållet i de finansiella rapporterna, däribland upplysningarna, och huruvida de finansiella rapporterna representerar de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en sann och rättvisande bild.

- Vi inhämtar tillräckligt ändamålsenliga revisionsbevis rörande enheternas finansiella information eller koncernens affärsaktiviteter för att kunna lämna ett uttalande om koncernredovisningen. Vi är ansvariga för riktningen, tillsynen och utförandet av koncernrevisionen. Vi har hela ansvaret för vårt revisionsuttalande.

Vi kommunicerar med dem som är ansvariga för styrning rörande bland annat den planerade omfattningen av och tidpunkten för revisionen och väsentliga iakttagelser, däribland väsentliga brister i internkontrollen som vi identifierar under vår revision.

Aarhus, 20 februari 2018

Ernst & Young
Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr 30 70 02 28

Jesper Koefoed
Auktoriserad
revisor
MNE-nr 11689

Morten Friis
Auktoriserad
revisor
MNE-nr 32732

Ordlista

BEPS betyder Base Erosion och Profit Shifting, ett initiativ utfärdat av OECD som består av 15 åtgärder som är avsedda att förse regeringar med inhemska och internationella instrument som ska komma tillrätta med skatteundrandragande, säkerställa att vinster beskattas där ekonomisk verksamhet utförs som genererar vinst och där värde skapas.

Varumärkesandel mäter omsättning från strategiska varumärken som en andel av den totala omsättningen och definieras som kvoten mellan omsättning från strategiska varumärkesprodukter och den totala omsättningen.

BSM är en förkortning av produktkategorin smör och matfetsprodukter.

CAPEX innebär investeringar.

Kapacitetskostnader definieras som de allmänna driftskostnaderna och inkluderar personalkostnader, underhåll, energi, städning, IT, resor och rådgivning.

Conscious living innebär att leva genom att aktivt utvärdera sin verksamhet, beslut och alternativ, och göra medvetna val baserat på de värdena.

Omräkningskostnader avser den totala kostnaden för produktion av färdiga och halvfärdiga varor, exklusive kostnaden för mjölk, dividerat med produktvolym. Omräkningskostnaderna möjliggör utvärdering av effektivitetsförbättringar vid omvandling av mjölkråvara till produktion över tid.

KPI är en förkortning av konsumentprisindex.

Digitalt engagemang definieras som antalet interaktioner som konsumenterna har genom digitala kanaler. Interaktionen mäts på ett antal olika sätt, t.ex. genom visning av en video på alla mediekanaler i mer än tio sekunder, besök på en webbsida, kommentarer, gilla-markeringar eller delning på sociala media.

EBIT är en förkortning av resultat före räntor och skatt, och ett mått på vinsten från den löpande verksamheten.

EBITDA är en förkortning av resultat före räntor skatt, av- och nedskrivningar i den löpande verksamheten.

EBIT-marginalen är EBIT som en procentandel av den totala omsättningen.

Soliditet är förhållandet mellan eget kapital exklusive minoritetsintressen och totala tillgångar, och är ett mått på Arlas finansiella styrka.

Flexitarian avser en person som äter en växtbaserad diet med tillfälliga inslag av kött. Flexitarianer kallas också deltidsveterianer eller semivegetarianer.

FMCG är en förkortning som avser snabbbrörliga konsumtionsvaror.

Fritt kassaflöde definieras som kassaflöde från den löpande verksamheten efter avdrag för kassaflöde från investeringsverksamheten.

Innovationspipeline definieras som netto-marginalintäkterna från innovationsprojekt upp till 36 månader från lanseringen.

Räntetäckningsgrad är förhållandet mellan EBITDA och nettoräntekostnader.

Internationals andel av verksamheten definieras som omsättningen från International i procent av omsättningen från International och Europa.

Skuldsättningsgrad är kvoten mellan räntebärande nettoskulder inklusive pensionsförpliktelser och EBITDA. Det möjliggör utvärdering av förmågan att betala framtida skulder och åtaganden. Det långsiktiga målet för skuldsättningsgraden ligger på mellan 2,8 och 3,4.

MENA är en förkortning som avser Mellanöstern och Nordafrika.

Mjölkinvägning definieras som den totala mjölkinvägningen i kilo från ägare och underleverantörer.

F&F är en förkortning av fusioner och förvärv.

MYPC är en förkortning för Arlas största produktkategori som består av mjölk, yoghurt, pulver och matlagning.

Räntebärande nettoskuld definieras som kortfristiga och långfristiga räntebärande skulder, minus värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar.

Räntebärande nettoskulder inklusive pensioner definieras som kortfristiga och långfristiga räntebärande skulder, minus värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar plus pensionsförpliktelser.

OECD avser Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling.

Arlaintjäning definieras som a contopriset plus nettovinsten per kilo invägd medlemsmjölk under perioden. Det mäter värdeskapande per kilo ägarmjölk inklusive balanserade vinstmedel och efterlikvid.

A contopriset är den kontantbetalning som bönderna får för mjölk som de har levererat under avräkningsperioden.

Handelns egna märken avser varumärken som ägs av dagligvaruhandeln, men tillverkas av Arla enligt kontrakt.

Vinstandel definieras som förhållandet mellan periodens resultat allokerat till Arla Foods ägare, och den totala omsättningen.

Nettorörelsekapital är det kapital som är bundet i varulager, fordringar och skulder, inklusive leverantörsskulder avseende ägarmjölk.

Nettorörelsekapital exklusive ägarmjölk är det kapital som är bundet i varulager, fordringar och skulder, exklusive leverantörsskulder avseende ägarmjölk.

Volymdriven omsättningsökning från dagligvaruhandel och Foodservice definieras som omsättningsökning som förknippas med tillväxt i dagligvaruhandels- och Foodservicevolymerna, samtidigt som priserna hålls konstanta.

Skalbarhet mäter verksamhetens relativa kostnadseffektivitet och definieras som förhållandet mellan volymdriven omsättningsökning för dagligvaruhandel och Foodservice och ökningen av de totala kapacitetskostnaderna justerat för särskilda poster. Vår strategiska ambition för skalbarhet är > 2,0.

Strategiska varumärken definieras som produkter som säljs under varumärken som Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck®.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken definieras som omsättningsökning som förknippas med tillväxt i volymer från strategiska varumärken samtidigt som priserna hålls konstanta.

Tradingandel är ett mått på den totala mjölkkonsumtionen för att producera industriprodukter jämfört med den totala mjölkkonsumtionen, dvs. baserat på volymer. Industriprodukter (råvara) säljs med lågt eller inget mervärde till andra företag som använder dem i sin produktion. Det förekommer också industriförsäljning av ost, smör och mjölkpulver.

UHT är en förkortning för Ultra High Temperature, vilket är en livsmedelsindustriteknik som steriliserar flytande mat, till exempel mjölk, genom att värma den över 135 °C.

Segmentet förädlad protein innehåller produkter med olika specialfunktioner och sammansättningar, jämfört med standardprotein koncentrat med en proteinhalt på cirka 80 procent.

Vegan avser en person som äter en kost utan animaliska produkter, inte bara kött utan även ägg, mjölkprodukter och andra animaliska ämnen.

Volymdriven omsättningsökning definieras som omsättningsökning som förknippas med tillväxt i volymer, samtidigt som priserna hålls konstanta.

Företagskalender



Finansiella rapporter och viktiga händelser

28 februari–1 mars 2018
Representantskapets möte i Sverige

2 mars 2018
Offentliggörande av koncernredovisning för 2017

24 augusti 2018
Offentliggörande av koncernens halvårsrapport för 2018

10–11 oktober 2018
Representantskapets möte

* Förutsätter godkännande av representantskapet.



Arla Foods mba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danmark
CVR-nr: 25 31 37 63

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

www.arla.com

Arla Foods AB
SE-105 46 Stockholm
Lindhagensgatan 126
Sverige

Telefon +46 8 789 50 00
E-post: arla@arlafoods.com

www.arla.se