




KONSOLIDERAD  
ÅRSREDOVISNING

Ett starkare  
kooperativ  
**på en svår  
marknad**

tack vare effektiv drift,  
globala varumärken  
och expanderande  
marknader

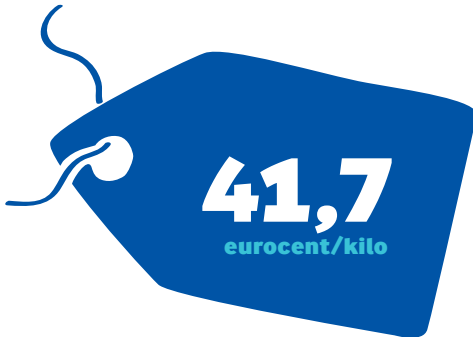




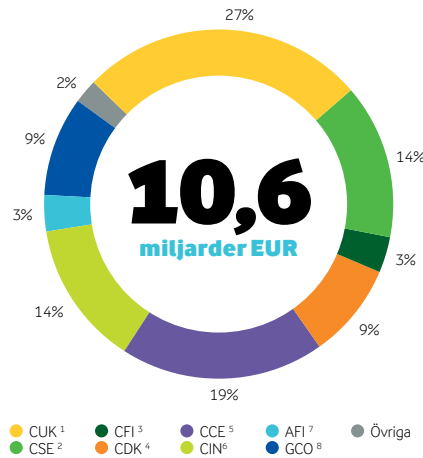
” Den globala mjölkmarknaden är turbulent men ändå full av möjligheter. Det har 2014 verkligen visat. Vi fokuserar främst på att hantera nedgången samtidigt som vi förbereder oss inför bättre tider. Utöver våra befintliga effektivitetsprogram har vi beslutat att genomföra ytterligare åtgärder för att vi ska kunna fortsätta att vara konkurrenskraftiga. Jag är övertygad om att vi med dessa åtgärder kommer att lyckas navigera genom turbulensen och vi ser fram emot alla nya affärsmöjligheter. ”

Peder Tuborgh, koncernchef

## Arlaintjänning



## Omsättning



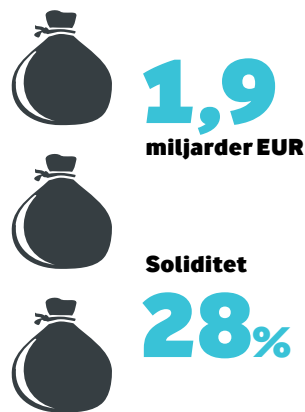
## Omsättningsökning



## Mjölkvolum



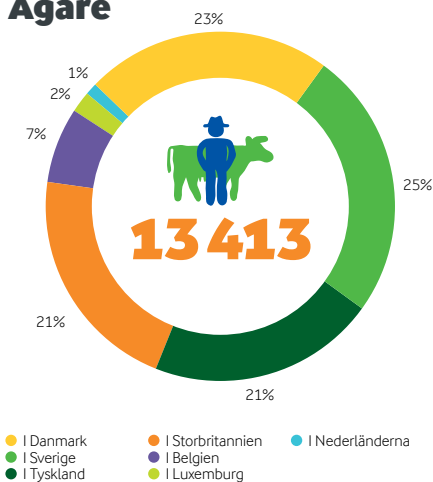
## Eget kapital



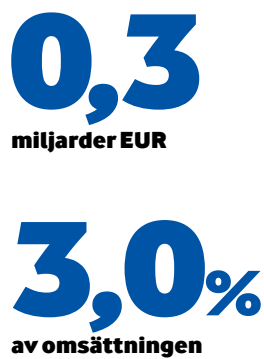
## Räntebärande nettoskuld



## Ägare



## Resultat



## Rapportering i EUR

Arla är ett företag som är registrerat i Danmark och vi har därför rapporterat i danska kronor. Dock genereras 90 procent av Arlas omsättning utanför Danmark och ägarkretsen har blivit allt mer internationell. Våra ägare har begärt att vi ska börja rapportera i euro, och det skulle tillgodose behoven hos de flesta användare av den finansiella informationen. Därför har vi fattat beslutet att börja rapportera i euro. Arlaintjänningen kommer dock även i fortsättningen att anges även i svenska kronor, danska kronor och i brittiska pund, men euro kommer att användas i de finansiella rapporterna.

# Innehåll



## 3

### Förvaltningsrapport 2014 i korthet

## 6

### Förvaltningsrapport Företagsrecension

Större ansvar i ett starkare kooperativ	8
Tillfredsställande resultat på en svår marknad	9
Viktiga händelser 2014	10
Sju essentiella mål 2014	12
Sju essentiella mål 2015	13

## 14

### Förvaltningsrapport Strategi

Volymen påverkar affärsmöjligheterna	16
Fortsatt fokus på en volatil marknad	18
Affärsområden	20
Case: Castello® – en stigande stjärna	22
Case: 2 800 brittiska bönder stärker kooperativet och ökar försäljningen	24
Case: Stigande tillväxt i Mellanöstern och Afrika	26
Case: Investeringar i lönsamhet	28

För att göra årsredovisningen mer överskådlig och användarvänlig har Arla Foods-koncernen valt att publicera en konsoliderad årsredovisning som inte innehåller årsredovisningen för moderbolaget, Arla Foods a.m.b.a. I enlighet med den danska årsredovisningslagens § 149 utgör denna konsoliderade årsredovisning ett utdrag från företagets kompletta årsredovisning. Den kompletta årsredovisningen, inklusive årsredovisningen för moderbolaget, finns tillgänglig på [www.arla.com](http://www.arla.com). Resultatdisponeringen och efterlikviderna för moderbolaget återfinns under eget kapital i koncernredovisningen. Den konsoliderade årsredovisningen publiceras på danska, svenska, tyska, franska och engelska. Endast den danska texten är juridiskt bindande då den utgör originalet. Översättningen är gjord av praktiska orsaker.





# 30

## Förvaltningsrapport Corporate governance

Vår identitet stärker vår verksamhet	32
Ansvarsfullt företagande – en del av Arlas identitet	36
Ansvarsfullt företagande – så utövar vi vårt ansvar	38
Styrning i en modern kooperativ demokrati	40
Skapa en resultatorienterad och marknadsinriktad verksamhet	44
Särskild skatteplan för skatteefterlevnad	47
Stärka efterlevnaden genom kommunikation och styrning	48
Vi måste hantera nedgången och förbereda oss inför uppgången	50
Case: Vi tror fortfarande att det finns en framtid i Ryssland	51
Kartläggning av risker i Arla	52

# 54

## Förvaltningsrapport Bokslutskommentar

Arlas styrka mildrar effekterna av den fluktuerande globala ekonomin	56
Case: Fokuserad kärnverksamhet	58

# 60

## Koncernredovisning

Primära beräkningar	62
Noter	70
De oberoende revisorernas berättelse	117
Styrelsens och direktionens rapport	118
Huvud- och nyckeltal	120



# Företags- **recension**

2014 gav ett tillfredsställande resultat på en svår marknad. Arla drog nytta av sitt långsiktiga fokus på effektivitet och kostnadskontroll, som båda är avgörande för vår konkurrenskraft. Arlas kortsiktiga mål, de sju essentiella målen, fokuserades på verkställande av Strategi 2017 och kommersialisering av initiativ. 2015 kommer att bli ett svårt år för Arla och mjölkproducenterna. Våra kortsiktiga mål har ett ökat fokus på att överföra den förväntade ytterligare mjölkingången till mervärdesprodukter och på så sätt öka lönsamheten.





---

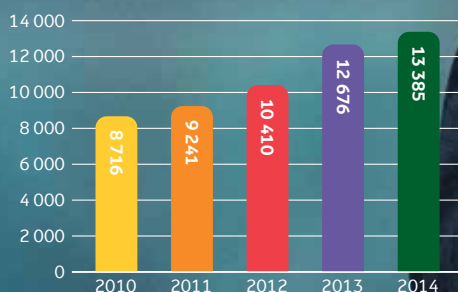
## FÖRETAGSRECESSION

Större ansvar i ett starkare kooperativ	8
Tillfredsställande resultat på en svår marknad	9
Viktiga händelser 2014	10
Sju essentiella mål 2014	12
Sju essentiella mål 2015	13

# Större ansvar i ett **starkare kooperativ**

Åke Hantoft,  
styrelsens ordförande

## INVÄGD MJÖLKRÅVARA (MN KG)



Styrelsen är stolt över vad Arla har åstadkommit under 2014. Trots att Arlas ägare just nu upplever en tuff situation har helåret 2014 varit ett starkt år, både vad gäller Arlas tillväxt och intjäning. Verksamheten kännetecknas av lojalitet och effektivitet, och under 2014 stärktes även samarbetet mellan Arlas ägare.

De starka resultaten för 2014 bekräftar att vår strategi fungerar. Styrelsen är övertygad om att den nuvarande strategin säkerställer största möjliga avkastning för mjölkbönderna samtidigt som den skapar nya möjligheter för de ägare som har viljan och resurserna att öka sin produktion.

Men 2015 kommer att bli ett mycket svårt år för oss mjölkbönder. Svängningarna på mejerimarknaden har påverkat alla i branschen, och ingen har tillräcklig motståndskraft för att hantera effekterna av den internationella politiken. På grund av det låga mjölkpriset har vissa av våra ägare ett mycket kritiskt läge i sina respektive mjölkföretag.

2014 fick vi mer i mjölk än förväntat och prognoserna för 2015 tyder på att våra ägare kommer att producera ännu mer mjölk. Arla kommer att ta emot all mjölk från ägarna vilket ger en grundtrygghet. Samtidigt investerar ägarna i kooperativet Arla så att nya marknader,

produkter och försäljningsmöjligheter kan utvecklas, vilket kommer att höja mjölkpriset på lång sikt.

Detta låg till grund för beslutet om en ny konsolideringspolicy i oktober. Styrelsen har dock stor förståelse för vilken svår finansiell situation många ägare står inför just nu, och det är därför som vi föreslagit att sänka årets konsolideringsnivå från 4,75 procent till 3,95 procent för att kunna leverera en efterlikvid på 1 eurocent per kilo mjölk.

### INTERNATIONELLT ÄGANDE

Vi välkomnade nya ägare 2014 och många av dem kom till oss genom fusionen med Walthorn, vilket kommer att bli viktigt för utvecklingen av kapacitetsutnyttjandet i våra anläggningar i Centraleuropa. I takt med att Arla växer blir ägarna allt mer internationella. Vi är bättre rustade än någonsin för rollen som ett av världens största mejerikooperativ, och jag tror att det nu finns en mycket bättre förståelse för hur marknaderna nära och långt bort påverkar mjölkgårdens ekonomi.

### STARKARE GEMENSKAP

Förändring uppnås bäst genom starkt engagemang och lokal närhet, och de fyra nationella råd som är underkommittéer till styrelsen har 2014 haft en stor påverkan när det gäller bonderelaterade frågor. Det ledde till

väl förberedda och väl uttänkta förslag, som underlättade beslutsprocessen och gav styrelsen den tid och det utrymme den behövde för att kunna fokusera på den strategiska utvecklingen.

En bra struktur för samarbete med väl definierade processer och utrymme för nationell och lokal debatt hjälper till att stärka både den enskilda ägarens inflytande och känslan av gemenskap bland de cirka 13 400 bönderna i sju länder.

### STÖRRE ANSVAR

Inom ägargruppen har vi arbetat med att lansera kvalitetsprogrammet Arlagården® och göra vår mjölkproduktion mer hållbar. På det sättet kan vi garantera samma kvalitet och ansvarsfullhet – oavsett vilket land mjölken kommer ifrån. Jag är övertygad om att det ger bättre mjölk och en bättre driftsekonomi.

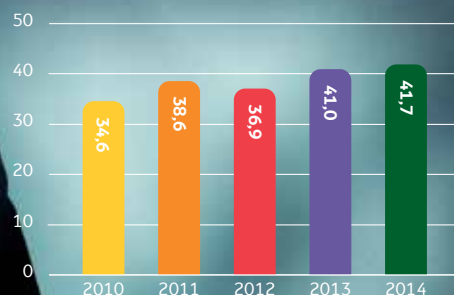
Det är förstås svårt att genomföra förändringar i ekonomiskt sett kärva tider. Det som kanske är vettigt i övermorgon kan vara svårt att ha råd med i dag, och oavsett hur 2015 utvecklas så vet vi att rörligheten består och att efter nedgång kommer uppgång. Men oavsett tider har vi i Arla en styrka – en stark gemenskap som för mig är grunden i en stark framtidstro.



# Tillfredsställande resultat på en svår marknad

Peder Tuborgh,  
koncernchef

ARLAINJTJÄNING  
(EUR CENT PR KG)



2014 var ett komplicerat år för Arla. Vi uppnådde våra bästa resultat någonsin på en marknad som påverkades av volatilitet och internationell politik. Arlas varumärken har utvecklats relativt väl, effektiviseringen av verksamheten speglas i företagets intjänning och vi kan se att Strategi 2017 har effekt. 2015 kommer vi att fortsätta rationalisera verksamheten och förädla de ökande mjölkvolymerna genom att aktivt investera i varumärken och utöka våra marknader.

Arlas resultat uppgick till 0,3 miljarder EUR 2014, vilket motsvarar de målsatta 3 procenten av den totala omsättningen på 10,6 miljarder EUR. Arlaintjänningen är högre än någonsin, 41,7 eurocent, trots att vi tvingats sänka mjölkpriset flera gånger. Marknadsvillkoren och det ryska embargot har utmanat våra ägare, men koncernen har arbetat hårt för att minimera effekterna och har trots allt levererat ett starkt resultat.

Arlaintjänningen är resultatet av en välskött och effektiv kooperativ verksamhet, starka varumärken, bra kundservice och en innovativ ingrediensverksamhet, vilket har skapat tillväxt utanför Europa och stärkt vår ställning på våra kärnmarknader. Det är viktigt att vi kan hålla tillväxten uppe, eftersom mjölkvolymerna förväntas öka.

## MEDVINDEN VÄNDE TILL MOTVIND

2014 inledde vi året med en stark ekonomisk medvind som varade fram till sommaren. Därefter ändrades situationen dramatiskt. Den globala tillgången översteg efterfrågan. Den kinesiska konsumtionen avtog, och varulagren var fulla. När Ryssland förbjöd import av mejeriprodukter från EU ökade motvinden i styrka.

## EFFEKTIV VERKSAMHET OCH STARKA VARUMÄRKEN

Under de här omständigheterna är jag särskilt nöjd med vårt långsiktiga fokus på effektivitet och kostnadskontroll, som båda är avgörande för vår konkurrenskraft.

Marknadssituationen har ökat vår arbetsbelastning, men det har också fått alla i företaget att fokusera ännu mer. Vi har drivit ökad försäljningen till befintliga och nya kunder i detaljhandeln och inom foodservice. Ökad värdetillräddling har varit viktigt för att behålla årets relativt höga mjölkpris, och för att förhindra att allt större mjölkvolymerna säljs till det minst lönsamma industrisegmentet.

Som en del av det här arbetet har Arlas företagsidentitet Good Growth varit en källa till styrka. Alla positiva aspekter av vårt kooperativa mejeriföretag blev tydligare 2014, och vi såg de första resultaten av arbetet omvandlas till kommersiellt värde. Varumärket Arla® har nu ett tydligt fokus på det som är bra, nyttigt och naturligt i våra produkter, och en ny design har lanserats på de flesta marknader. Vi har höga förväntningar på ett antal helt nya produkter, som kommer att göra det enklare för människor att leva ett hälsosammare och mer naturligt liv, till exempel med proteinrika produkter. Många fler är på gång.

## UTSIKTER FÖR 2015

Den globala mejeriindustrin har aldrig varit så oförutsägbar som nu, men vi är övertygade om att vår strategi är den rätta framåt. Vi fortsätter att effektivisera och kontrollera kostnader, medan vi gör betydande investeringar i marknadsföring och produktutveckling. Arlas förmåga att på ett vinstgivande sätt hantera växande mängder mjölkkråvar är nyckeln till verksamhetens framgång 2015. Vi kommer att förbättra kvaliteten av vårt produktsortiment och vår position samt stå väl förberedda när marknaden vänder.

# Viktiga händelser 2014

Representantskapets möte där årsrapporten för 2013 godkänns. 121 miljoner EUR delas ut till Arlas ägare i efterlikvid och 174 miljoner EUR behålls i företaget.



Start av produktion av Arlas produkter i

## Molvest-mejeriet

i Ryssland. Arla har investerat 3 miljoner EUR i modernisering av en befintlig mejerianläggning.



Ett nytt innovationscenter invigs i Peking i Kina. Här ska Arlas mejerispecialister och kinesiska mejeri- och innovationsspecialister utveckla ostar och andra mejeriprodukter för den kinesiska marknaden.

Ashbymejeriet i Storbritannien läggs ned. Mjölken flyttas till Arlas nya mejeri i Aylesbury.

Ett nytt sortiment från Lurpak®, Cook's range, lanseras i Storbritannien. Detta kommer att följas av lanseringar på fler marknader.

Patrick Krings ersätter Klaus Land, som avled i december 2013, i styrelsen.



Processen att införliva CIN-mejerierna (Consumer International) i Saudiarabien, USA och Kanada i affärsområdet Global Categories & Operations (GCO) inleds för att möjliggöra fullt kommersiellt fokus inom CIN och uppnå synergier.

Januari

Februari

Mars

April

Maj

Juni

Affärsplanen och investeringsbudgeten för 2014 godkänns. Investeringsbudgeten uppgår till 295 miljoner EUR.

En strategi för hållbar mjölkproduktion med fyra fokusområden antas: djur, klimat, natur och resurser. Det övergripande målet är att minska klimatpåverkan av varje kilo mjölk med 30 procent i förhållande till 1990 års nivåer fram till 2020.

Som nytillkomna ägare börjar 1 300 brittiska AMCo-medlemmar leverera mjölk till Arla.

Jonathan Ovens ansluter sig till styrelsen som representant för de nya brittiska ägarna.



Styrelsen föreslår en fusion med det

## belgiska kooperativet EGM Walhorn

Kooperativet har 800 ägare som producerar 550 miljoner kilo mjölk per år. Mjölken bearbetas och säljs av det närliggande företaget Walhorn AG. Fusionen godkänns av företagets ägare i maj och av konkurrensmyndigheterna från och med den 1 augusti.

Arla säljer obligationer för totalt 1,5 miljarder SEK (0,2 miljarder EUR) med en löptid på fem år.

Färskvarumejeriet i Aylesbury i Storbritannien öppnas officiellt. Mejeriet kan förädla 1 miljard kilo mjölk per år. Mejeriet, som kostade 180 miljoner EUR, är Arlas största investering hittills, men som den förberedande undersökningen visade spelar Aylesbury en avgörande roll för utvecklingen av kooperativets verksamhet i Storbritannien. Aylesbury är det mest effektiva mejeriet i sitt slag och medför stora fördelar för företaget. Ambitionen är också att mejeriet ska vara koldioxidneutralt.

Ryssland stoppar jordbruksimport från länder som infört sanktioner mot Ryssland.

## Förbudet påverkar Arlas export

och 36 arbetstillfällen går förlorade i Ryssland liksom 79 vid Arlas mejerier i Danmark.

Arla Foods Ingredients (AFI) inleder testproduktion på ArNoCo – ett joint venture med det tyska kooperativet Deutsches Milchkontor (DMK).

Mathieu Dobbstein blir ny styrelseledamot.

Arla inför en ny konsolideringspolicy: det resultat som behålls i företaget ökas från 4,5 procent till 4,75 procent av Arlaintjäningen och taket för det individuella kapitalet blir 7,8 eurocent. Den individuella kapitalandelen ska även i fortsättningen ligga inom 20-30 procent av det totala kapitalet. Stora vinster från avyttringar ska behållas som gemensamt kapital och återinvesteras.

Göteborg Mejeri stänger och produktionen konsolideras till mejeriet i Jönköping som ett led i en strukturförändring inom Arla i Sverige.



Lurpak® lanseras på tyska stormarknader i saltad och osaltad version. Lurpak® finns nu i fler än 100 länder.

CUK (Consumer UK) offentliggör en omstruktureringsplan i syfte att anpassa organisationen efter den nya positionen som ledande mejeriföretag i Storbritannien. CUK föreslår en minskning med cirka 100 tjänster, främst inom lednings- och administrativa funktioner. Teamet kommer att arbeta hårt för att stödja dessa medarbetare.

Juli

Augusti

September

Oktober

November

December

Peter Giørtz-Carlson lämnar sin befattning som chef för Consumer Denmark och tar över ansvaret för Arlas verksamhet i Storbritannien efter Peter Lauritzen som lämnade över inför sin pensionering 2015.

Henri de Sauvage kommer, utöver sitt koncernledningsansvar för Consumer Sweden (CSE) och Consumer Finland (CFI), även att ta över koncernledningsansvaret för Consumer Denmark (CDK).

Arla stärker sin närvaro på den brasilianska marknaden och offentliggör en investering i sin partner sedan många år, ett av Brasiliens största mejeriföretag.

## Vigor Alimentos S.A.



Arla lanserar en stor global marknadsföringskampanj för att öka medvetenheten om och lojaliteten till företaget och produkterna över nationsgränserna. Med sin nya slogan "Upptäck det goda" kommer varumärket Arla närmare det som konsumenterna fokuserar på i sitt dagliga liv: hälsa, naturliga produkter och goda stunder.

Produktionen inleds i Falkenberg – den största anläggningen för cottage cheese i Europa. Det före detta hårdostmejeriet har byggts om och producerar nu nära 30 000 ton cottage cheese per år.

Arla Foods Ingredients (AFI) öppnar sin nya laktosanläggning. Investeringen uppgår till 120 miljoner EUR och anläggningen ligger granne med Nr. Vium-mejeriet och AFI:s vasselbearbetningsanläggning Danmark Protein som ligger i Nr. Vium i Danmark. Anläggningen kommer att kunna producera cirka 60 000 ton laktos varje år med hjälp av vassel från Arlas ostproduktion i Danmark och Sverige.

## Sju essentiella mål

# 2014

Våra sju essentiella mål speglar de kortsiktiga målen ett år i taget. Dessa mål stödjer den långsiktiga strategin. 2014 fokuserades de sju essentiella målen på genomförandet av strategin och kommersialiseringen av initiativ. Totalt sett är resultaten goda, vilket syns i Arlaintjäningen.

2014 MÅL	RESULTAT	
<p><b>1</b></p> <p><b>Återupprätta marknadsprispremien på konsumentprodukter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ En marknadspremie på 0,7 eurocent</li> </ul>	<p>Marknadspremien är lika med +7,8 eurocent och årets Arlaintjäning ligger på en hög nivå. Detta speglar vår förmåga att hålla kvar våra priser på en hög nivå, trots den nedåtgående marknaden.</p>	
<p><b>2</b></p> <p><b>Skapa stark volymtillväxt från våra tre globala varumärken inom alla affärsområden och kommersialisera företagets identitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 procent tillväxt för Arla®</li> <li>■ 7 procent tillväxt för Castello®</li> <li>■ 1 procent tillväxt för Lurpak®</li> <li>■ Framgångsrik lansering av företagsidentiteten</li> </ul>	<p>Tillväxt och marknadsandelar för varumärkesprodukter går bättre än väntat beaktat marknadsklimatet.</p> <p>Arla® 1,0 procent volymdriven omsättningsökning Castello® 7,9 procent volymdriven omsättningsökning Lurpak® 0,1 procent volymdriven omsättningsökning</p> <p>Vår nya företagsidentitet Good Growth lanserades under sommaren och har nu implementerats i hela Arla Foods.</p>	
<p><b>3</b></p> <p><b>Skapa ett kommersiellt genombrott i Kina och stärka verksamheten i Afrika, Ryssland samt ingrediensverksamheten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fortsatt stark tillväxt i Mellanöstern och Afrika (MEA), Ryssland, Kina, Arla Foods Ingredients och tredjepartstillverkad barnmat (TPM).</li> <li>■ Inrätta nya joint ventures i Afrika</li> </ul>	<p>Totalt sett har CIN ökat omsättningen med 14 procent. Omsättnings- och vinstnivåerna stiger i MEA och på alla afrikanska marknader. Utvecklingen var god i Ryssland första halvåret 2014, men påverkades negativt av det politiska embargot. I Kina uppvisar dagligvaruförsäljningen starka tillväxtsiffror och hög lönsamhet, dock från ett lågt utgångsläge. Omsättningen inom barnmat (TPM) uppfyller förväntningarna.</p> <p>Vi har inrättat ett samarbete med en ny partner på Elfenbenskusten. AFI levererar en organisk omsättningsökning på 6,4 procent och vinstnivåer under förväntningarna, främst beroende på minskad efterfrågan i Asien.</p>	
<p><b>4</b></p> <p><b>Fortsätta integreringen och säkra mer ägarmjolk inom Consumer UK och Consumer Central Europe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fullständig integration av MUH och Milk Link</li> <li>■ Ny ägarmjolk i Tyskland och Storbritannien</li> </ul>	<p>Integration enligt affärsplan</p> <p>Ytterligare 550 miljoner kilo ägarmjolk i Centraleuropa tack vare fusionen med Walhorn Ytterligare 300 miljoner kilo ägarmjolk i Storbritannien</p>	
<p><b>5</b></p> <p><b>Arbeta vidare med att öka effektiviteten och stärka balansräkningen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spara cirka 100 miljoner EUR</li> <li>■ Minska rörelsekapitalet med 130 miljoner EUR genom effektiviseringar</li> <li>■ Skuldsättningsgrad på 3,0-3,4</li> </ul>	<p>Förädlingskostnaderna har minskat väsentligt, främst tack vare sparprogrammen och mer mjölk, vilket medför högre kapacitetsutnyttjande. Skalbarheten ligger på över 2,0 och de förväntade besparingarna har uppnåtts. Nettorörelsekapitalet har förbättrats med 75 miljoner EUR, främst inom kundfordringar och leverantörsskulder. De stora lagerbesparingarna låter vänta på sig.</p> <p>Skuldsättningsgraden på 3,7 ligger över målintervallet.</p>	
<p><b>6</b></p> <p><b>Öka lönsamheten genom stordriftsfördelar på kärnmarknader</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Framgångsrik lansering av varumärket Arla</li> <li>■ Positiva finansiella effekter från fyra innovationsplattformar med rubrikerna Nourish, Satisfy, Delight and Provide.</li> </ul>	<p>Innovationsplattformarna har färdigställts och validerats. Produktkoncept över kärnmarknaderna baserat på innovationsplattformarna har ännu inte lanserats.</p> <p>Global lansering av en ny Arla growth platform.</p>	
<p><b>7</b></p> <p><b>Slutföra IT-driftsättningen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tydlig driftsstabilitet under året</li> <li>■ Implementering av nyligen godkänd IT-strategi</li> </ul>	<p>IT-instabiliteten har fördröjt genomförandet av den nya IT-strategin och standardiseringsinitiativen.</p> <p>Trots framsteg behöver mer satsas på IT-stabilitet.</p>	

## Sju essentiella mål

# 2015

### Sju essentiella mål och aktiviteter

2015 ökade Arla fokus på att flytta den förväntade ökade mjölkinvägningen till mervärdesprodukter och på så sätt öka lönsamheten. Mot bakgrund av den aktuella situationen och med vägledning av 2017 års strategi har följande sju essentiella mål fastställts för 2015:

#### 2015 MÅL

1

##### Öka volymen för varumärket Arla®

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

2

##### Volym är avgörande inom dagligvaruhandeln och livsmedelstjänster

- Öka volymen för dagligvaruhandel och livsmedelstjänster med 300-500 miljoner kilo mjölk.
- Minska mjölkinköpen från icke-ägare.

3

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

- Genomföra planen för att öka Consumer Internationals volymer med 9-11 procent.
- Genomföra minst två fusioner eller förvärv inom tillväxtmarknader och Arla Foods Ingredients.

4

##### Öka volymerna inom smör och matfettsprodukter

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

5

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

- Säkerställa förbättrad vinstmarginal i Consumer UK genom kostnadsbesparingar i supply chain och andra marknadsrelaterade åtgärder om 80 - 95 mEUR, samt tillväxt av Arlas marknadsandel och volym med 5 - 10 procent.
- Säkerställa förbättrad vinstmarginal i Consumer Central Europe genom ytterligare förbättra Arlas varumärker och andra värdehöjande produkter

6

##### Stärka leveransen av effektivitets- och nettorörelsekapitalprogrammen

- Fortsatt implementering av LEAN, Total Cost of Ownership (TCO), Design to Value (DTV) och strukturplaner för att leverera kostnadseffektivitetsvinster på 330 miljoner EUR i slutet av 2015 jämfört med 2012.
- Frysa kapacitetskostnader utanför produktionskedjan i hela Arla med undantag för tillväxtmarknader från och med 1 september 2014.
- Utveckla och implementera nästa nettorörelsekapitalplan som ska frigöra 130 miljoner EUR under 2015.

7

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

- Förbättra kundservicen och spåra relevanta KPI:er för säkerhet och service på kärnmarknaderna.

För att kunna leverera starka resultat för våra ägare och se till att vi gör framsteg i enlighet med Arlas strategiska plan träffas styrelsen och direktionen och koncernledningen (EMG) varje år för att utforma sju essentiella punkter och prioriteringar för koncernen. Det är våra navigeringspunkter.

Arlas tillväxtagenda drivs till stor del av fusioner och förvärv och en vilja att ta tillvara de möjligheter som uppstår. En traditionell budget, som är statisk och inte uppmuntrar till investeringar, är inte tillräckligt flexibel för att stödja en sådan agenda. I en allt mer volatil värld är en budget inaktuell redan när den skrivs in i excelarket. Relativa mål är mycket lämpligare för att hantera förändring.

På Arla har vi därför ersatt den traditionella budgeten med rullande prognoser och flexibla mål. Dessa koncept baseras på tanken om ett framgångskriterium som i grunden handlar om att nå mer ambitiösa mål och prestera väsentligt bättre än förra året.

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

# Strategi

Vi driver vår verksamhet vidare i den riktning vi satt i Strategi 2017. Vi ska utveckla kärnverksamheten för att behålla en stabil bas i Europa och utveckla våra globala varumärken. Vi ska växa genom att flytta mer mjölk till marknader med hög efterfrågan av mjölk för att skapa lönsam tillväxt. Och vi ska göra detta snabbare, enklare och smartare för att uppnå kostnadsledarskap.

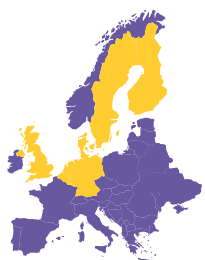




---

## STRATEGI

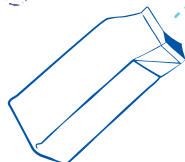
Volymen påverkar affärsmöjligheterna	16
Fortsatt fokus på en volatil marknad	18
Affärsområden	20
Case: Castello® – en stigande stjärna	22
Case: 2 800 brittiska bönder stärker kooperativet och ökar försäljningen	24
Case: Stigande tillväxt i Mellanöstern och Afrika	26
Case: Investeringar i lönsamhet	28



Arla ägs av bönderna. Vi ska ta tillvara den mjölk som våra ägare producerar och öka dess värde. Det spelar ingen roll hur mycket gårdarna producerar.



Stora mjölkvolymen är en förutsättning för skalbarhet, vilket lägger grunden för innovation, produktutveckling och varumärkesbyggande. Detta skapar värde. Innovation står högt på Arlas dagordning. Vi strävar efter att 10 procent av omsättningen ska genereras genom utveckling av nya produkter 2015.



# V

# 13,4

miljarder kilo mjölk varje år

# L



Ett konkurrenskraftigt mjölkpris till ägarna ger dem möjlighet att utveckla sina mjölkföretag. Mer mjölk gör att vi kan ha en modern och effektiv kedja för produktion och distribution samt investera i innovation och marknadsaktiviteter som leder till ett attraktivt mjölkpris.



Allt fler människor i världen vill ha naturliga, hälsosamma livsmedel som ger dem kraft i vardagen. På många tillväxtmarknader vet föräldrar att mjölkprodukter av hög kvalitet är bra näring för hela familjen. När levnadsstandarden ökar kommer de att ha råd med mer mejeriprodukter i sin dagliga kost. Vi har en stabil bas på våra kärnmarknader i Europa och vi är redo att dra nytta av de nya möjligheterna att växa ytterligare i världen.



Inför avskaffandet av EU:s mjölkkvotsystem 2015 började Arlas bönder öka sin mjölkproduktion under 2014. Detta har skett tidigare och gått snabbare än förväntat. Vår växande mjölkpool håller mjölkhjulet igång och visar på styrkan i vår kooperativa affärsmodell. Det är dock viktigt att vi lyckas omvandla mer mjölk till mervärdesprodukter. Vi kommer att göra allt vi kan för att öka våra volymer inom dagligvaruhandel och foodservice, men även expandera till nya marknader.

# U M M E

## Volymen påverkar affärsmöjligheterna

Mjölkhjulet illustrerar Arlas affärsmodell. Ökade mjölkvolymer stärker Arlas marknadsposition samt ökar effektivitet och vinst inom vår produktionskedja. Det gör att vi kan erbjuda ett attraktivt råvarupris, vilket i sin tur innebär tillväxtpotentialer för våra ägare. Vår kooperativa affärsmodell bygger på den här logiken och det gör att vi ständigt vill ha mer mjölkråvara.

Fusionen med det belgiska kooperativet EGM Walhorn 2014 har lett till att mängden ägarmjolk ökat. Det håller mjölkhjulet igång, vilket säkrar framtida utveckling av företaget. För att hitta kunder till den ökade mjölmängden, har vi utökat våra ambitioner på tillväxtmarknaderna. På lång sikt förväntar vi oss att efterfrågan på Arlas kvalitetsmjölk kommer att öka. Fler människor världen över kommer att efterfråga hälsosammare och bättre livsmedelsprodukter, och det är Arla som ska erbjuda dessa produkter.

# Fortsatt fokus på en volatil marknad

Vi driver vår verksamhet framåt enligt kursen i Strategi 2017. Vi vilar stabilt på våra strategiska mål, även om händelser i världen skapar utmaningar och bakslag på kort sikt. Vårt nyckelfokus är att erbjuda ett konkurrenskraftigt mjölkpris till våra ägare, något som Strategi 2017 är väl lämpad för.

## Utveckla kärnverksamheten

Dra nytta av fördelarna med ledande positioner och se till att våra tre stora varumärken ökar.



2014 drabbades mejeribranschen av en dramatisk prisvolatilitet, men vi behöll våra strategiska mål. Vi är fast beslutna att skapa mervärde till all mjölk som våra ägare producerar. För att hitta nya marknader och nya kunder till de ökande mjölkvolymerna har vi utökat vårt fokus på tillväxtmarknaderna.

### LÅNGTIDSPROGNOS

På lång sikt förväntar sig branschanalytiker att världens efterfrågan på mjölk kommer att öka med mer än 2,5 procent varje år. Det kommer dock att förekomma perioder när världens totala mjölktillgång kommer att öka snabbare än efterfrågan. Det skedde under 2014. Vi förväntar oss att efterfrågan ska återgå till det normala när kineserna tömt sina lager och återupptar importen. De kommer att fortsätta att efterfråga mer mejeriprodukter, precis som människor i Mellanöstern, Afrika, Sydostasien och Latinamerika.

### ÅTGÄRDER PÅ KORT SIKT

På en fallande marknad har vi fokuserat våra ansträngningar på att frysas kostnaderna och stärka vår försäljning till dagligvaruhandeln och våra varumärken för att hålla den mindre lönsamma industriförsäljningen nere. Prisgapet mellan konsumentprodukter och industriprodukter breddades dramatiskt under 2014 och varje kilo mjölk som vi kan flytta till dagligvaruhandeln och foodservice räknas.

### HÖGRE AMBITIONER

Vi förväntar oss en signifikant ökning av mjölk under 2017, efter att mjölkkvoterna har försvunnit.

Detta kräver att vi ökar den globala tillväxten genom de två delarna i i Strategi 2017. Vi måste utveckla kärnverksamheten för att ha en stabil bas i Europa och utveckla våra globala varumärken. Och vi måste leverera tillväxten genom att flytta mjölken till marknader med hög efterfrågan på mjölk och mejeriprodukter för att skapa en

lönsam tillväxt. Våra strategiska mål kommer att förbli desamma, men vi har påskyndat verkställandet, i synnerhet när det gäller våra aktiviteter inom de lönsamma tillväxtmarknaderna.

### FINANSIELLA MÅLEN I STRATEGI 2017

KPI	MÅL
A Mjölpris: Jämförelsegruppindex	<b>103-105</b>
B Organisk omsättningsökning	<b>4% per år</b>
C Ägarmjölk till produkter i detaljhandeln	<b>&gt;1 milj.KG</b>
D Industriandel	<b>&lt;20%</b>
E Omsättning på tillväxtmarknader*	<b>20%</b>

\*Tillväxtmarknaderna är: Mellanöstern och Afrika, Ryssland, Kina, TPM och Arla Foods Ingredients (AFI)



## Leverera tillväxt

Öka omsättningen från ickekärnmarknader med 20 procent, exportera mjölk utanför Europa.

# Strategi 2017



## Snabbare, enklare och mer effektivt

Uppnå ledande ställning när det gäller kostnader och starkt verkställande med besparingar på 330 miljoner EUR.

### UTVECKLA KÄRNVERKSAMHETEN

Arla har en bra bas på våra kärnmarknader men också i våra varumärkesverksamheter, vilket ger värde både till våra kärnmarknader och tillväxtmarknaderna. Vi vill stärka våra tre globala varumärken, Arla®, Lurpak® och Castello®, samt utveckla kundrelationer, innovation, effektivitet och värdeskapande.

2014 mobiliserade vi hela organisationen för att kommersialisera Arlas identitet, som sammanfattas med begreppet Good Growth. Arlas identitet bygger på fyra principer – kooperativ, naturlig, hälsosam och ansvarsfull. I början av 2015 ska implementeringen av Arlas nya varumärkesplattform ha genomförts globalt.

Innovation är en viktig drivkraft när det gäller att bygga Arlas lönsamma varumärkespositioner, vilket påverkar mjölkpriset till ägarna, och för att generera organisk tillväxt. Som det anges i Strategi 2017, ska minst 10 procent av Arlas omsättning komma från utvecklingen av nya

produkter. 2014 ledde lanseringen av produkter i olika kategorier till en innovationstakt på cirka 11 procent, vilket är lika med cirka en miljard EUR totalt sett över tre år.

### LEVERERA TILLVÄXT

Värdet av att flytta mjölk till tillväxtmarknader ökar allt mer. Det betyder att den ökande tillväxten inom Consumer International (CIN) och Arla Foods Ingredients (AFI) är nödvändig för att Arla ska kunna behålla ett konkurrenskraftigt mjölkpris. Fler konsumenter vill ha hälsosamma och naturliga mejeriprodukter i sin dagliga diet. De har mindre tid att laga mat och större förmåga att köpa högkvalitativa produkter.

Tillväxten inom CIN kommer att vara en väsentlig hävstång för att öka Arlas varumärkesandel och uppnå de finansiella målen i Strategi 2017. Ett ökat samarbete med det brasilianska företaget Vigoris är ett exempel på detta.

### SNABBARE, ENKLARE OCH MER EFFEKTIVT

Strategi 2017 innehåller ett antal ambitiösa kostnads- och effektivitetsprogram med potential att förenkla Arlas affärsmodell, effektivisera produktionen samt optimera processerna. Programmen förväntas bidra med totala besparingar på 330 miljoner EUR före utgången av 2015, jämfört med 2012. Detta kommer att säkerställa ett konkurrenskraftigt mjölkpris för våra ägare och ge organisationen kraft för ytterligare tillväxt.

Utöver de befintliga planerna har vi genomfört ytterligare åtgärder 2014 över hela verksamheten för att behålla vår konkurrenskraft. Vi har fryst kapacitetskostnaderna utanför produktionskedjan i hela Arla med undantag för tillväxtmarknader. Dessutom har concernledningen beslutat att minska investeringarna 2015 från 3 till 2 procent av Arlas omsättning. Vi fokuserar på att styra verksamheten genom den nuvarande marknadsnedgången och hitta nya sätt att göra affärer.

# Affärsområden

Vår verksamhet är organiserad för att möta olika marknadsbehov på bästa möjliga sätt – globala synergier delas samtidigt som man respekterar lokala skillnader. Vi har centraliserat globala funktioner, det vill säga utvecklingen av de globala varumärkena och handeln med mjölk till industriprodukter. Samtidigt har vi en stark lokal närvaro genom sex marknadsorienterade affärsområden, varav fem omfattar de europeiska kärnmarknaderna. De tar pulsen på de unika konsumentmarknaderna och tillgodoser deras specifika behov. Våra affärsområden beskrivs här:

## GLOBAL CATEGORIES AND OPERATIONS

Global Categories & Operations (GCO) har en ledande roll när det gäller att översätta innovativa idéer till lönsamma produkter och lösningar, samt att skapa ramverket för marknadsföringen av de tre globala varumärkena Arla®, Castello® och Lurpak®. Ett nyckelelement när det gäller att leverera dessa ambitioner har under 2014 varit nylanseringen av varumärket Arla® på flera marknader. GCO har också ökat sin effektivitet genom kontinuerliga LEAN-, Opex- och Design to Value-program och genom att optimera mjölkplaneringen och -fördelningen i verksamheten. GCO ansvarar för försäljningen av industriprodukter på den globala marknaden.



**5 421**

Antal medarbetare<sup>1</sup>

**983 +9%**

Miljoner (EUR) i omsättning<sup>2</sup>

## CONSUMER UNITED KINGDOM

Consumer United Kingdom (CUK) är det största konsumentrelaterade affärsområdet. Det har skett stora förändringar under 2014 och bland annat påbörjades en av de största kontrakten på cheddar i Arlas historia. Världens största färskvarumejeri öppnades också i Aylesbury. Framöver kommer fokus att ligga på ökad effektivitet – tillföra värde till mjölken genom kostnadseffektiv verksamhet, stärka positionerna med kunderna och varumärkespositionerna.



**3 473**

Antal medarbetare

**2 828 +10%**

Miljoner (EUR) i omsättning

## CONSUMER SWEDEN

Consumer Sweden har ett starkt fokus på att växa både när det gäller varumärken och handelns egna produkter. Under andra halvåret 2014 ökade CSE både i volym och värde inom alla kategorier. Arla har exempelvis ökat stort inom smör och ost, samt inom hela det ekologiska sortimentet. Förvärvet av Falbygdens Ost är ett strategiskt sätt att utöka Arlas erbjudande till konsumenterna när det gäller premiumostar (krävs godkännande). Strukturförändringarna i Sverige fortsatt enligt plan 2014. Arla stängde mejeriet i Göteborg och öppnade ysteriet i Falkenberg för global produktion av cottage cheese.



**2 199**

Antal medarbetare

**1 516 -2%**

Miljoner (EUR) i omsättning

## CONSUMER DENMARK

Consumer Denmark (CDK) har ett starkt fokus på att utveckla kärnverksamheten, öka mjölkvolymen, bygga in värde i de tre globala varumärkena och säkerställa en effektiv verksamhet. 2014 levererade CDK tillväxt inom alla kategorier under varumärket Arla®, nya innovationer inom yoghurt och syrade mejeridrycker och öppnade nya distributionskanaler för produkter som är lätta att ta med (on the go). Nyckelelement för CDK 2014 har också varit att expandera premiumverksamheten samt lanseringen av Arla® Brand i Danmark.



**1 742**

Antal medarbetare

**957 +9%**

Miljoner (EUR) i omsättning

**LURPAK®**

Lurpak® lanserades i Tyskland och marknadsaktiviteter på viktiga CIN-marknader utökades.



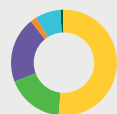
2014 nylanserades varumärket Arla® med ny positionering, förpackningsdesign och kommunikationsplattform på många marknader.

**CASTELLO®**  
SINCE 1893

En strategi ledde till ytterligare differentiering av varumärket och fokus på att frigöra potentialen i det befintliga produktsortimentet.



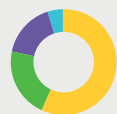
### Produktkategorier



- Färskvaror 51,6%
- Ost 17,6%
- Smör och matfetsprodukter 20,4%
- Mjölkpulver 2,1%
- Icke mejeriprodukter 7,5%
- Övrigt 0,8%



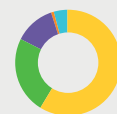
### Produktkategorier



- Färskvaror 56,9%
- Ost 21,6%
- Smör och matfetsprodukter 17%
- Icke mejeriprodukter 4,6%



### Produktkategorier



- Färskvaror 59,2%
- Ost 24,2%
- Smör och matfetsprodukter 12,5%
- Mjölkpulver 0,1%
- Icke mejeriprodukter 4,0%

<sup>1</sup> Antalet medarbetare i stabsfunktioner är 1.449.

<sup>2</sup> Omsättning som inte kan tillskrivas affärsområden uppgår till 211 miljoner EUR.

## CONSUMER FINLAND

Consumer Finland (CFI) har ett starkt fokus på högförädlade produkter för att stärka Arlas varumärke och säkerställa ett bra resultat. Under 2014 lanserades framgångsrikt Arlas dryckesmjölk med nya förpackningar samt kvarg och yoghurt under varumärket Arla® Protein, vilka skapade tillväxt för den finska verksamheten. Arla® Protein valdes också till ett globalt koncept och öppnade exportmöjligheter för CFI till andra Arlaländer. Under andra halvåret 2014 prioriterades volymtillväxt, framför allt inom hårdost där ostsortimentet växte med ostar från olika Arlamarknader under namnet Arla® Heritage Label cheese. Sammantaget levererade CFI ett bra resultat 2014.



**329**

Antal medarbetare

**352 -2%**

Miljoner (EUR) i omsättning

## CONSUMER CENTRAL EUROPE

Harmoniseringen av alla affärssystem och program, hitta rätt sätt att närma sig marknaden och att säkra produktionskedjan har varit de mest utmanande uppgifterna under 2014. För de kommande åren har CCE satt upp ambitiösa mål för att ytterligare förstärka den centraleuropeiska verksamheten och öka den brandade försäljningen. En framgångsrik fusion med EGM Walhorn och integreringen i Arla var ett viktigt ämne under 2014.



**1 975**

Antal medarbetare

**1 990 +12%**

Miljoner (EUR) i omsättning

## CONSUMER INTERNATIONAL

Consumer International (CIN) är Arlas tillväxtmotor som ansvarar för att leverera tillväxt utanför kärnmarknaderna. Under 2014 levererade CIN starka resultat trots det ryska embargoet med en total omsättningsökning på 14 procent och ny närvaro i Afrika genom nyaaffärer på Elfenbenskusten. Försäljningen på den kinesiska marknaden visar på god utveckling. CIN har börjat bygga upp nya marknader i Latinamerika, Sydostasien och Australien, där det finns stora möjligheter att öka försäljningen av varumärkesprodukter tillverkade av ägarmjölk. CIN:s ambition är att fördubbla omsättningen från 1,3 miljarder EUR 2013 till 2,5 miljarder 2017 över alla marknader.



**1 999**

Antal medarbetare

**1 437 +12%**

Miljoner (EUR) i omsättning

## ARLA FOODS INGREDIENTS

Arla Foods Ingredients (AFI) är en ledande utvecklare och leverantör av näringsrika och funktionella mjölkbase ingredienser till den globala livsmedelsindustrin. Viktiga milstolpar nåddes under 2014. AFI-anläggningen Danmark Protein började bearbeta vassel från Arlas ostmejerier i Storbritannien, joint venture ArNoCo inledde kommersiell produktion av laktos och den nya laktosfabriken vid Danmark Protein invigdes. När de nya aktiviteterna implementerats fullt ut kommer de att öka AFI:s protein- och laktos-/permeatverksamheter med 22 respektive 72 procent.



**568**

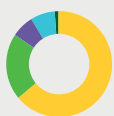
Antal medarbetare

**340 +6%**

Miljoner (EUR) i omsättning



### Produktkategorier



- Färsvaror 64%
- Ost 20,4%
- Smör och matfettsprodukter 7,1%
- Icke mejeriprodukter 7,6%
- Övrigt 0,8%



### Produktkategorier



- Färsvaror 57,8%
- Ost 19,2%
- Smör och matfettsprodukter 10,1%
- Övrigt 12,8%



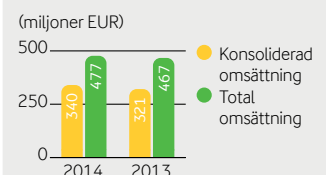
### Produktkategorier



- Färsvaror 9,2%
- Ost 54,6%
- Smör och matfettsprodukter 9,2%
- Mjölkpulver 26,3%
- Icke mejeriprodukter 0,7%



En stor del av AFI:s aktiviteter utförs i joint ventures, som inte ingår i koncernredovisningen. De totala aktiviteterna, inklusive joint ventures, omsatte 477 miljoner EUR 2014 (467 miljoner EUR 2013).





**CASTELLO**  
SINCE 1893

**CASTELLO**  
SINCE 1893

CASH ONLY  
SORRY FOR ANY  
INCONVENIENCE

DISCOVER OUR  
TASTY TREATS  
ASK STAFF  
TODAY

**Carr's**  
CHUTNEY



CASE: UTVECKLA KÄRNVERKSAMHETEN

# Castello® – en stigande stjärna

Under 2014 har en reviderad strategi och ett innovativt arbetssätt visat goda resultat för Arlas varumärke Castello®. En unik kreativ kampanj och en internationell turné med Pop up-butiker visade sig framgångsrikt för specialostar. Strategin var ett sätt att marknadsföra nya Castello®-produkter och ytterligare öka marknadsandelarna och volymen.

Varumärket Castello® är ett premiumvarumärke som säljs över hela världen. Under 2014 har varumärket gjort en positiv vändning med stora ökningar både i volym och marknadsandelar. Stark volymökning från de globala varumärkena var ett av de sju essentiella målen 2014. Målet för Castello® var ambitiöst, en ökning med 7 procent. Tack vare vårt innovativa globala teamkunde Castello® uppvisa en volymdriven ökning\* på

## 8%

vid utgången av 2014.

### REVIDERA VARUMÄRKESSTRATEGIN

En revidering av Castello®-strategin och varumärkespositionen 2013 ledde fram till två viktiga slutsatser, vilket i sin tur gav upphov till nya metoder. För det första fanns det ett stort behov av att differentiera varumärket från huvudkonkurrenterna. För det andra kan specialostar verka komplicerade för konsumenterna, och många väljer bort dem. Detta ledde till slutsatsen att det

befintliga Castello®-produktsortimentet ännu inte nått sin maximala potential. Av oro för att nya produkter enbart skulle leda till ännu mer konkurrens fokuserades nylanseringen på att få konsumenterna att upptäcka och börja tycka om det sortiment som redan finns.

### LÄR KÄNNA KONSUMENTERNA

Totalt 4 000 konsumenter från fyra olika länder deltog i marknadsundersökningen, vilken skapade en bra förståelse för konsumenternas val, beteende och preferenser. En ny kampanj genomfördes med fokus på att berätta den unika historien bakom varje enskild Castello®-ost. Dessutom inrättades ett Pop up-koncept med butiker som skulle turnera runt världen och demonstrera det unika med Castello®-varumärket för konsumenterna.

### BERÄTTA HISTORIEN

Med utbildade medarbetare som älskar ost och som ger råd om hur den kan serveras och kombineras med exempelvis vin, marmelad och kex var tanken att skapa entusiasm kring ost och expandera marknaden för specialostar genom att göra produkterna både mer relevanta och tillgängliga. För att få kunderna att titta på produkterna på ett nytt sätt lanserade kampanjen nya koncept som exempelvis Castello® Burger Blue – en skivad mögelost för hamburgare.

\* Tillväxt i nettoomsättning driven av volymeffekter

◀ Under en begränsad tid fick konsumenter i Köpenhamn, Haag, London och New York möjligheten att i Castello® Pop up-butiker smaka på många olika ostar i en inbjudande miljö. En perfekt serverad kombination av innovativa ostar, drycker och tilltugg.







CASE: UTVECKLA KÄRNVERKSAMHETEN

# 2 800 brittiska bönder stärker kooperativet och ökar försäljningen

Tillgången till mjölkråvara samt fler ägare som investerar i verksamheten är avgörande för Arlas framtida tillväxt. Under 2014 fick vi 300 miljoner kilo ny ägarmjolk i Storbritannien. På två år har vi fått mer än 2 800 nya brittiska ägare och 2015 kommer nästan 20 procent av Arlas mjölk att vara brittisk. En konsumentkampanj, ledd av bönderna, visar betydelsen av att Arla är bondeägt och den kvalitet det ger.

Det som Arla uppnått i Storbritannien de senaste två åren är en milstolpe i vår historia. I 2012 säkerställde fusionen med Milk Link Arla-bönder i UK. Efter fusionen blev Arla en komplett mejeriverksamhet i Storbritannien med färskvaror, UHT-mjolk och ostproduktion och fler än 1 500 ägarbönder. Fusionen gav Arla helt nya möjligheter att förse dagligvaruhandeln med produkter som producerats lokalt i Storbritannien.

För att ytterligare säkra tillgången på mjölkråvara i Storbritannien fattades ännu ett viktigt beslut 2013; Arla kom överens med bönderna inom Arla Foods Milk Partnership att de skulle få bli ägare. Beslutet ökade antalet brittiska ägarbönder till cirka 2 800. Under 2014 anslöt sig fler ägare. I dag är en av fyra brittiska mjölkbönder ägare till Arla.

## ÄGARPERSPEKTIVET

Genom fler ägare i Storbritannien kan Arla säkerställa en stabil tillgång på mjölk. Det betyder att vår brittiska verksamhet har mjölkråvara så det räcker för att utöka sin marknadsandel. För bönderna finns det många



*Den första bondeledda kampanjen i branschen lyfter fram fem Arlavarumärken: Cravendale®, Lactofree®, Anchor®, Castello® och Lurpak®. Målet är driva böndernas agenda och bygga grunden för en lansering av varumärket Arla i Storbritannien 2015. Kampanjen har fått ett mycket bra mottagande, inte bara från bönderna utan även från branschen.*

fördelar med att vara ägare. Genom att ansluta sig till Arla får de säkerhet och möjlighet att dela erfarenhet och dra nytta av en stark global verksamhet.

## FRIGÖRA POTENTIAL

Att skapa möjlighet för fler brittiska bönder att bli ägare till den globala verksamheten medför stor potential på den brittiska marknaden.

Med stabila investeringar i högteknologiska produktionsanläggningar kan Arla erbjuda brittiska kunder ett fullsortiment av högkvalitativa mejeriprodukter från en enda källa. Det gör oss till en mycket attraktiv partner för den brittiska dagligvaruhandeln, eftersom det tillgodoser de ökande kraven på effektivitet och kompetens. Det är viktigt för Arla att dokumentera att vi har tillräckligt med mjölk för att hjälpa handlarna att genomföra sina strategier.

## FÖRSTA BONDELEDDA KAMPANJEN I BRANSCHEN

2014 hade Arla uppnått en tillräcklig storlek för att lansera ett initiativ för att ena de brittiska Arlabönderna och göra någonting positivt vid en tid när mjölkpriserna föll. I oktober lanserade Arla en nationell kampanj för att få butikskunderna att stödja mjölkbönderna genom att köpa deras välkända mejeriprodukter. Kampanjen uppmärksammades i nationella medier, vilket sammanföll med helsidesannonser i alla nationella dagstidningar och söndagstidningar, och Arlas bönder har hittills delat ut tusentals broschyrer i sina hemtrakter.





## CASE: LEVERERA TILLVÄXT

# Stigande tillväxt i Mellanöstern och Afrika

Mellanöstern och Afrika (MEA) är ett av de viktigaste tillväxtområdena i världen med en hög potential för livsmedelsindustrin. Vår långvariga närvaro i Mellanöstern ger Arla en verklig konkurrensfördel. Bra erfarenheter, starka varumärken, en kraftfull organisation och stora konsumentinsikter kommer att bana vägen för ytterligare tillväxt i en region med hög potential.

Arla har t lång erfarenhet från Mellanöstern, och kan uppvisa både goda resultat och en stark konsumentförståelse. Under 2014 fortsatte MEA att leverera en väsentlig omsättningsökning. 2014 levererade den största marknaden i regionen, Saudiarabien, en tillfredsställande ökning på 17 procent, medan de nyare regionala marknaderna, däribland Afrika söder om Sahara, vinner mark snabbare och visar ännu högre tillväxt.

## PUCK® ÄR EN HÄVSTÅNG FÖR TILLVÄXT

Arlas regionala varumärke Puck® har sedan länge haft en stark ställning hos konsumenterna. Med stöd av väl genomförda kampanjer och innovation baserad på konsumenternas insikter fortsätter Puck® att uppvisa goda resultat och en total ökning med 14 procent 2014. Puck® mjukost är en favorit bland barnen. Som ett svar på en ytterst konkurrensutsatt marknad och för att öka mjukostkategorin totalt sett utvecklades en tub med ett munstycke som gör att barnen kan rita på sin brödskiva. En ny app som använder virtuell verklighet för att interagera med produkten har också lanserats. Den inspirerar barn att använda sin fantasi vid frukostbordet. En ny förpackning gör det

enklare att njuta av Puck® även vid andra tillfällen, eftersom den blir enklare att ta med sig.

## EXPANSION AV MJUKOSTPRODUKTIONEN

Att hålla jämna steg med efterfrågan och behålla konkurrenskraften har varit den största utmaningen på de snabbväxande marknaderna i Mellanöstern och Afrika där mjukost är extremt populärt hos konsumenterna. Arla har investerat 7,4 miljoner EUR på att expandera Danyamejeriet i Riyadh och Bislevmejeriet i Danmark, som en del av våra ansträngningar att möta den ökande efterfrågan på mjukost i Mellanöstern. Expansionen ligger helt i linje med tillväxtmålen i Strategi 2017. Bislevmejeriet kommer att öka sin produktionskapacitet med 46 000 ton, vilket gör att mejeriet kan producera 110 000 ton per år. Danyamejeriet har byggts om för att öka produktionen till 21 000 ton. Investeringar har inkluderat en övergripande genomgång av produktionsanläggningen för att effektivisera produktionen och förbättra kvaliteten mot konsumenterna.

CASE: SNABBARE, ENKLARE OCH MER EFFEKTIVT

# Investeringar i lönsamhet

Aktiv kostnadsshantering är avgörande för Strategi 2017 och en förutsättning för Arlas framgång. Det strategiska målet är en kostnadsreduktion på 330 miljoner EUR före utgången av 2015 jämfört med 2012. Storleksanpassning och kostnadseffektivitet har också bidragit till mjölkpriset till ägarna, samtidigt som Arla har behållit konkurrenskraften. Ett exempel är att vi genomförde en stor strukturrationalisering av den svenska mejeristrukturen 2014, vilket säkerställde en konkurrenskraftig och modern produktion med minskade kostnader och miljöpåverkan.

Sänkta kostnader genom effektivt kunskapsdelande, enhetlig produktion och användande av storskalighet i verksamheten står i fokus för Arla. Vi förväntar oss att vara kostnadsledande, och vi är på god väg. Strategi 2017 riktar in sig på ett antal ambitiösa kostnads- och effektivitetsprogram inom tre huvudområden:

- Lean och Operational Excellence (OPEX)
- Inköp och innovation
- Strukturrationalisering

2014 uppnådde koncernen målet att spara 100 miljoner EUR och minska rörelsekapitalet med 75 miljoner EUR genom sådana program. En del av kostnadsreduceringarna har uppnåtts genom omstrukturering av Arlas mejeristruktur i Sverige, se nedan.

## INVESTERA I EN MODERN OCH EFFEKTIV PRODUKTIONSSTRUKTUR I SVERIGE

För att säkerställa framtida produktionskapacitet och ökad konkurrenskraft beslutade Arlas styrelse 2013 att investera i en stor omstrukturering av produktionen i Sverige. Under 2014 har investeringarna och omstruktureringen genomförts och mejeristrukturen är nu modern och effektiv. Detta minskade också miljö- och klimatpåverkan, vilket är en del av Arlas klimatstrategi.

## MODERNISERA JÖNKÖPING INFÖR PRODUKTIONSEXPANSION

En av åtgärderna var att konsolidera produktionen från mejerierna i Göteborg och Jönköping. Under 2014 fasades produktionen gradvis ut i Göteborg fram till den sista driftsdagen i

oktober. Produktionen flyttades till mejeriet i Jönköping, där cirka 5,9 miljoner EUR investerades i konvertering av anläggningen. Mejeriet har moderniserats och utökats genom flytten av produktion från Göteborg. Konsolideringen till en anläggning i stället för två krävde investeringar främst inom områdena produktion och distribution.

## FALKENBERG ÖPPNAS SOM EUROPAS STÖRSTA COTTAGE CHEESE-MEJERI

Den ökande efterfrågan på proteinrika mjölkprodukter har lett till omorganiserings- och effektivitetsåtgärder inom produktionen av cottage cheese. Mejeriet i Skövde har varit det största inom produktion av cottage cheese, och har unika kunskaper inom området, dessvärre försvårades en utbyggnad av det geografiska läget mitt i staden. För att kunna tillgodose den ökande efterfrågan, och samtidigt hålla nere kostnaderna, beslutade Arla att öppna det stängda ysteriet i Falkenberg och investera cirka 19 miljoner EUR på att göra det till Europas största cottage cheese-mejeri. Under 2014 och 2015 flyttar produktionen och kunskaperna från Skövde till Falkenberg, vilket kommer att öka kapaciteten till 29 500 ton cottage cheese och över 40 produkter. Flytten kommer att minska produktionskostnaderna med 9,2 eurocent per kilo och möjliggör användandet av redan installerad vasslebearbetningsutrustning. Nyckelorden för projektet har varit säkerhet, bra arbetsmiljö, effektivitet och kvalitet.





# Corporate **governance**



2014 hade Arla 19 000 medarbetare i 30 länder och 13 400 mjölkbönder som ägare i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna. Tillsammans formar vi ett globalt kooperativ för framtiden. Att vara ett stort kooperativ gör oss speciella. Och att driva det i sju olika länder är vår största utmaning. Vår identitet Good Growth visar hur vi vill skapa framtiden inom mejeri. Tillsammans.



---

## CORPORATE GOVERNANCE

Vår identitet stärker vår verksamhet 32

Ansvarsfullt företagande  
– en del av Arlas identitet 36

Ansvarsfullt företagande  
– så utövar vi vårt ansvar 38

Styrning i en modern kooperativ  
demokrati 40

Skapa en resultatorienterad och  
marknadsinriktad verksamhet 44

Särskild skatteplan för skatteefterlevnad 47

Stärka efterlevnaden genom  
kommunikation och styrning 48

Vi måste hantera nedgången  
och förbereda oss inför uppgången 50

Case: Vi tror fortfarande att det finns  
en framtid i Ryssland 51

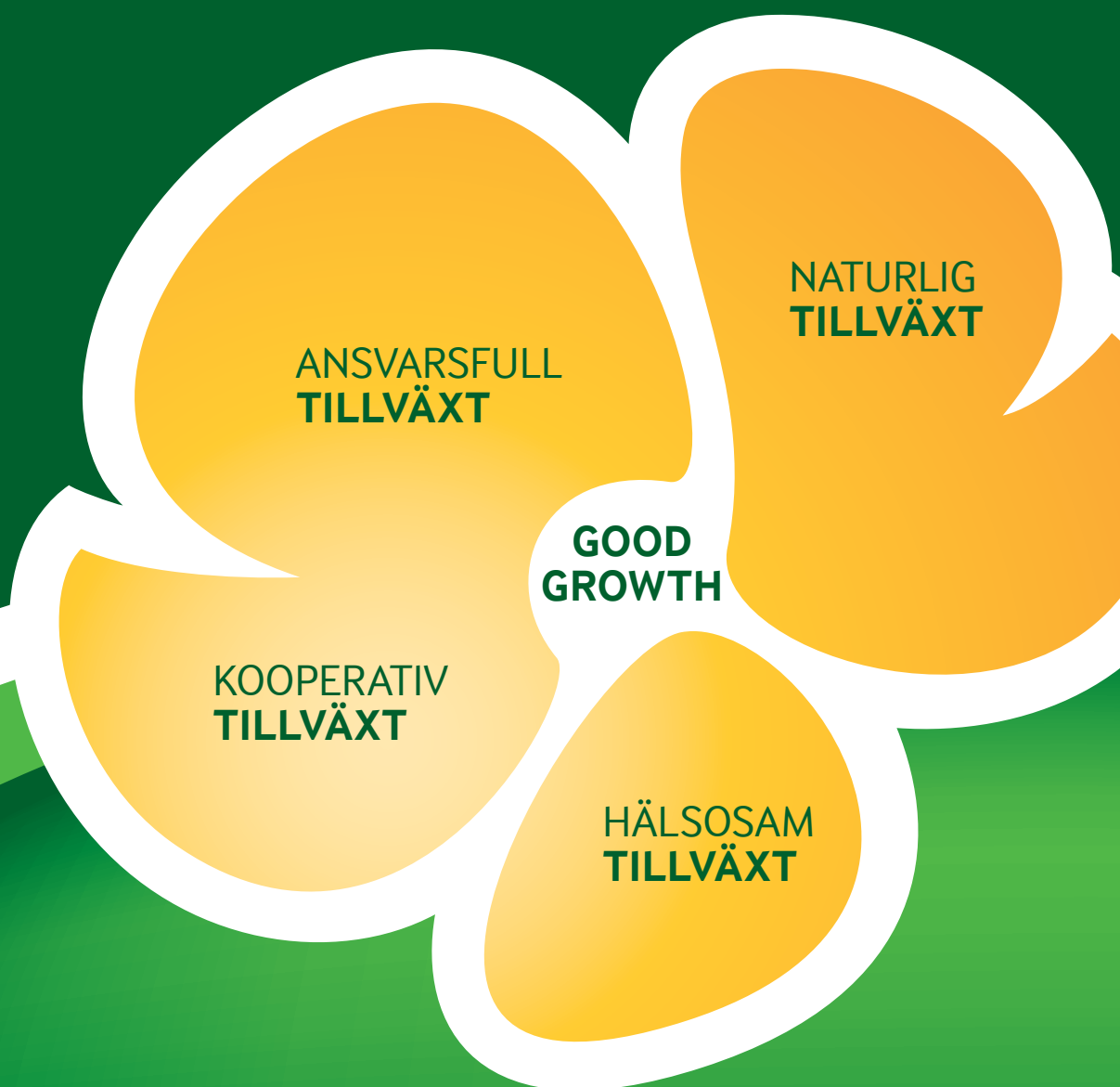
Kartläggning av risker i Arla 52

**VÅR  
IDENTITET  
STÄRKER  
VERKSAM-  
HETEN**



Arla är ett kooperativ med stark tilltro till framtiden. 2014 introducerade vi Good Growth – en identitet med nya möjligheter. **Att vara ett stort kooperativ gör oss speciella.**

Good Growth visar vilka vi är och hur vi vill skapa framtiden inom mejeri. Våra fyra principer är en del av Arlas stabila grund och ljusa framtid. Vår identitet stärker vår verksamhet och ger tydliga tillväxtmöjligheter.



Arlas affärsmodell är djupt rotad i vår identitet. Genom att verka i enlighet med Arlas identitet kan vi skapa mervärde för fler människor samtidigt som vi behåller långsiktigt fokus på den kooperativa modellen.



## VÅR MISSION

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



## VÅRA ÄGARE

Arla är ett mejerikooperativ över landsgränserna. Vi tror att vi kan skapa något bättre tillsammans med andra. En stark gemenskap ger verksamheten stabilitet och kraft att växa.



## VÅRT MJÖLKJUL

Mjölkhjulet illustrerar Arlas affärsmodell. Vår utgångspunkt är tillväxt. För att hålla mjölkhjulet i gång letar vi hela tiden efter nya möjligheter genom fusioner och förvärv. Fler ägare ökar mängden mjölkråvara i verksamheten och optimerar vår förmåga att leverera vår vision and mission.



## ANSVAR I HELA VÄRDEKEDJAN

Som kooperativ har vi en unik position när det gäller att införliva ansvar från jord till bord – våra ägare representerar den första länken i kedjan.





## VÅR VISION

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



## ÖKA VÅRA MÖJLIGHETER

Arlas unika historia och identitet öppnar en värld av möjligheter. Vi skapar resultat tillsammans med andra: medarbetare, partner och konsumenter.



## VÅR MJÖLK

Våra produkter kan förbättra människors liv. Mjök är en naturlig näringskälla. Vi ska behålla mjölkens naturliga fördelar och minska användningen av onaturliga tillsatser.



# Ansvarsfullt företagande

## – en del av Arlas identitet

Arla växer hela tiden, och i takt därmed vårt ansvar. Vi vill sätta agendan och arbeta för en sund, naturlig och ansvarsfull mejeriindustri. Ansvarsfullt handlande är en del av vårt kooperativa arv och även en av de största styrkorna i vår identitet – Good Growth.

Ansvarsfull tillväxt är en av de fyra principerna i Arlas identitet – en princip som vi tar på största allvar och som blir allt viktigare. De andra tre principerna är naturlig, hälsosam och kooperativ tillväxt.

Som ett globalt företag har Arla den storlek som behövs för att kunna påverka samhället och miljön. Vi vill erbjuda produkter till konsumenter över hela världen, och vi vill ta ansvar för vår påverkan på miljön var vi än befinner oss. Vi respekterar den lokala utvecklingen samtidigt som vi behåller ett globalt perspektiv.

Vi försäkrar oss om att vara en aktiv medspelare i de lokalsamhällen där vi är närvarande. Vi måste bygga förtroende, visa handlingskraft och sätta nya standarder för kvalitet och beteende från jord till bord så att vi kan bidra till att lösautmaningar och ta vara på de möjligheter som väntar.

### VÅRT ANSVAR – ARLAS CODE OF CONDUCT

Vi har en stark uppförandekod, Code of Conduct, som hjälper oss att hantera de etiska utmaningarna i vår dagliga verksamhet och vid utvecklingen av företaget. Att handla ansvarsfullt och fatta ansvarsfulla beslut är en del av allas dagliga arbete, och det är därför som vi arbetar med att öka medvetenheten om hur man växer på ett ansvarsfullt sätt.

Arlas principer för etisk och hållbar utveckling finns i Vårt ansvar – Arlas uppförandekod. Den inkluderar vårt etiska, sociala och miljömässiga ansvar och visar vägen framåt i en dynamisk värld. Den bygger på principerna i FN:s Global Compact och är ett verktyg som tillsammans med utbildning och träning stöder våra medarbetare i att hantera de dilemman som vi oundvikligen stöter på i ett globalt företag.

### HANTERA DILEMMAN I EN GLOBAL VERKSAMHET

Nedan följer ett urval av ansvarsfrågor inom Arla

#### MÄNNISKOR

#### MILJÖ

#### VERKSAMHET

#### MÄNNISKOR

##### Tillhandahålla säkra, hälsosamma och prisvärda produkter på tillväxtmarknader

I takt med att Arla expanderar globalt står vi inför olika kundpreferenser och infrastrukturer som innebär svårigheter med att hålla produkterna naturliga och säkra men ändå prisvärda. Ska vi försöka påverka konsumenternas uppfattning om vad som är naturligt och hälsosamt?

Dessa frågor är exempel på utmaningar som vi ställs inför på vissa tillväxtmarknader. Därför har vi tillämpat tre nyckelkriterier: aldrig kompromissa när det gäller livsmedelssäkerhet, alltid ha en positiv totaleffekt på den potentiella marknaden och alltid försöka hitta en bra hållbar affärsmöjlighet för Arla.

*Läs mer om Arlas syn på livsmedelssäkerhet och hälsosamma produkter i Vårt ansvar på sidorna 26–35.*

##### Ny hälsostrategi på plats

Arla har lanserat en global hälsostrategi som bygger på vårt ansvar när det gäller att marknadsföra och erbjuda sunda, mjölkbaserade tillgängliga produkter till ett rimligt pris till människor i hela världen.



Strategin fokuserar på fyra områden med målet att förbättra hälsan för våra konsumenter: stimulera hälsosamma dieter, göra det lättare att välja hälsosamma produkter, inspirera till bra matvanor och tillgodose specifika behov.

*Läs mer om hur vi tillgodoser konsumenternas krav på hälsosamma produkter i Vårt ansvar på sidorna 31–35.*

## MILJÖ

### På väg mot en produktion som inte ger utsläpp av koldioxid i Aylesbury

Med möjlighet att producera 1,5 miljoner flaskor mjölk per dag och med en storlek som täcker 30 fotbollsplaner är vårt färskvarumejeri i Aylesbury inte bara världens största utan kan också bli den mest effektiva anläggningen i sitt slag.

Aylesbury sätter en ny global miljöstandard och är avsedd att bli den första anläggningen i sitt slag som inte släpper ut någon koldioxid. Arla har redan uppnått målet att inget avfall ska gå till deponi och anläggningen tillämpar de senaste rönen inom förnybar energi. Själva konstruktionen minskar växthusgasutsläppen med 60 procent innan de nya förnybara energikällorna läggs till, och mängden vatten som behövs i anläggningen har minskats genom återvinning av vatten och användning av regnvatten.

Aylesburys storlek stärker Arla som ledande inom mejeribranschen och ger Arla en betydande fördel när det gäller att på ett mer effektivt sätt förädla mjölkkråvara till konsumentprodukter.

*Läs mer om Aylesbury och Arlas strategier och åtgärder när det gäller miljön och hållbar mjölkproduktion i Vårt ansvar på sidorna 36–47.*

## VERKSAMHET

### Göra ansvarsfulla affärer på nya marknader

Hur långt sträcker sig Arlas ansvar för den lokala ekonomin när man etableras på utvecklingsmarknader? Ska vi ha speciella regler för sociala frågor och frågor om mänskliga rättigheter? Hur kan vi hantera risker i samband med våra medarbetares säkerhet? Dessa frågor och många fler diskuteras i berörda delar av företaget.

Arla anser att alla marknader där det finns ett mjölkunderskott, och som kan vara lönsamma, är värda att övervägas. Genom att tillhandahålla näringsriktiga livsmedelsprodukter och skapa en hållbar anställning förväntar vi oss att bidra positivt och under lång tid var vi än verkar. I detta avseende förlitar vi oss på och håller oss

till vår uppförandekod, och vi förväntar oss att våra affärspartner ska göra detsamma.

*Läs mer om vår syn på ansvarsfulla relationer på nya och befintliga marknader i Vårt ansvar på sidorna 8–21 och 54–57.*

### Omsorg om medarbetarna vid kostnadsnedskärningar

Optimering och kostnadsnedskärningar är den tredje pelaren i Strategi 2017. Vi analyserar kontinuerligt effektiviteten i produktionskedjan, och ofta visar det sig att det finns ett behov av att omstrukturera produktionslinjer, ibland hela mejerier, för att uppnå förbättringar. Men vad händer då med de människor som arbetar där?

Så snart ett beslut är fattat om att verksamhet måste flyttas, inleds en process för att stödja medarbetarna. Arla försöker alltid hjälpa de medarbetare som berörs att gå vidare i sitt arbetsliv. Arla måste visserligen hela tiden försöka öka sin effektivitet, men i den processen måste vi också hela tiden hålla medarbetarna och miljön i minnet.

*Läs mer om hur Arla bemöter utmaningen att vara ett ansvarstagande företag i en konkurrensutsatt miljö i Vårt ansvar på sidorna 8–25 och 48–61.*

Ansvarsfullt företagande

# Så utövar vi vårt ansvar

Det ingår som en del i våra kärnvärden att vi ska ta ansvar för hur vi påverkar samhället. Därför har vi under många år haft höga standarder för naturliga och sunda produkter, för livsmedelssäkerhet, för effekterna på miljön och klimatet, för omsorgen om djuren och för att vara en uppskattad arbetsgivare som värnar om bra arbetsmiljö. Det är vår övertygelse att detta skapar värde för samhället, för enskilda och för verksamheten.

Arla har varit en del av Global Compact sedan 2008 och vår uppförandekod kompletterar grundprinciperna. Detta är ett utdrag från CSR-rapporten där vi varje år rapporterar om hur Arla följer uppförandekoden. Rapporten beskriver de framsteg som Arla gjort under året och visar även på vilka punkter vi kan bli ännu bättre.

**Läs mer om hur vi fullgör vårt ansvar i Arla Foods rapport om ansvarsfullt företagande på <https://csr2014.arla.com>**



## ANSVARSTAGANDE FÖRETAG

Man kan driva ett lönsamt företag som är etiskt försvarbart och har integriteten i behåll. Men det kräver kunskap, viljestyrka och hårt arbete.

### Affärsprinciper

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

### Verksamhetsprinciper

Arlas förtroendevalda representanter formulerar allmänna strategier och säkerställer att företaget drivs på det sätt som bäst tjänar kooperativets ägare.

### Marknadsagerande

Vi kommunicerar på ett öppet sätt, agerar ansvarsstagande och för en öppen dialog med kunder och konsumenter för att förtjäna deras förtroende.

### Inköp

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

### Fler principer

- Arla accepterar inte mutor.
- Arla ingår bara kontrakt med leverantörer som följer lokala lagar och respekterar kraven i vår uppförandekod för leverantörer.

### Aktiviteter och resultat 2014

- Stärkt efterlevnadskultur
- E-utbildning om uppförandekoden finns för alla medarbetare
- En avräkningsmodell för alla ägare
- Nytt utbildningsmaterial för ägarseminarier
- Bra anseende när det gäller produkter och tjänster
- 79 procent av prioriterade leverantörer har undertecknat uppförandekoden för leverantörer
- Förbättrad leverantörsförsäkringsprocess
- Utbildning för ledande leverantörers revisorer

### Mål

- Vi fokuserar på att öka kunskapen om uppförandekoden och policyerna i hela organisationen – i synnerhet vid integreringen av nya affärsenheter.
- Alla prioriterade leverantörer måste underteckna vår uppförandekod för leverantörer.



## FÖRTROENDE FÖR PRODUKTER

Säkra produkter är högsta prioritet inom Arla. Vi vill genom tydlig information göra det möjligt för konsumenterna på alla marknader att göra medvetna val om hälsosamma produkter.

### Livsmedelssäkerhet

Vår uppgift är att säkerställa att konsumenterna inte blir sjuka eller skadas av att äta och dricka våra produkter.

### Livsmedel och hälsa

Vi vill tillgodose konsumenternas krav på hälsosamma produkter och tillförlitlig näringsinformation.

### Fler principer

- Vi använder HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) för att utvärdera och kontrollera livsmedelsrisker i hela kedjan.
- Arlas ambition är att producera mejeriprodukter för alla – även de med specifika behov.

### Aktiviteter och resultat 2014

- Global livsmedelssäkerhetsstandard
- Globalt ingredienshanteringssystem
- Förbättrade krav och process för underleverantörer
- Lansering av global hälsostrategi
- Fokus på matlagninginspiration
- Ny EU-märkning införs
- Utveckling av laktosfria produkter
- Mindre socker, fett och salt i flera produkter
- Samtliga av Arlas produktionsanläggningar har ett certifierat eller godkänt HACCP-system för livsmedelssäkerhet (t.ex. ISO 22000)

### Mål

- Ingen av våra produkter ska orsaka sjukdom eller skada.
- Vi siktar på 0 återkallelser, men om vi måste göra en återkallelse har vi stabila rutiner och metoder för att spåra våra produkter.
- Alla anläggningar ska vara certifierade enligt minst en av de standarder som GFSI (Global Food Safety Initiative) erkänner.
- Arla ska bidra till konsumenternas hälsa och välmående på alla marknader och i alla livsfaser.



## OMSORG OM MILJÖN OCH DJURHÄLSAN

Arlas tillväxt får inte ske på bekostnad av hänsyn till miljön och naturen. Därför arbetar vi kontinuerligt med att minska vår påverkan på klimatet och miljön och med att upprätthålla en hög standard för djursorg.

### Miljö och klimat

Det är vår ambition att minska miljöpåverkan från jord till bord vid livsmedelsproduktion och transport av produkter för att bidra till en hållbar utveckling.

### Lantbruk

Vi vill vara säkra att de gårdar som förser Arla med mjölk drivs med respekt för mjölk kvaliteten, omsorg om djuren och hänsyn till miljön.

### Fler principer

- Total livscykelstrategi – från mjölkproduktion på gården till konsumenternas hantering av förpackning och svinn.
- Arlagården® – Arlas kvalitetssäkringsprogram – fokuserar på mjölakens sammansättning, livsmedelssäkerhet, omsorg om djuren och miljön.

### Aktiviteter och resultat 2014

- Ökad production utan ökad miljöpåverkan
- Kartläggning av energikonsumtion
- Fortsatta energi- och vattenbesparingar
- Fokus på svinn
- Hållbar mjölkproduktionsstrategi lanseras
- Arlagården® implementeras i flera länder
- Fokus på omsorg om djuren
- Sojacentifiering för allt foder på kärnmarknader
- Ökade krav på palmolja

### Mål

- Den globala miljöstrategin för 2020 innefattar en minskning av utsläppen av växthusgaser från produktion, transport och förpackning med 25 procent före 2020 jämfört med 2005 års nivåer.
- Energi- och vattenförbrukningen ska minska med 3 procent till 2020.
- Hälften av energiförbrukningen ska komma från hållbara energikällor 2020.
- Kvalitetsprogrammet Arlagården® ska rullas ut till Arlas ägare i alla sju ägarländer.



## RESPEKTFULLA RELATIONER

Arla kommer i kontakt med människor, organisationer, samhällen och länder. Oavsett relation vill vi upprätthålla den ömsesidiga respekten.

### Arbetsplats

Vi har behöriga och engagerade medarbetare och erbjuder säkra och sunda arbetsförhållanden.

### Samhällsrelationer

Vi upprätthåller goda, respektfulla och konstruktiva samhällsrelationer.

### Mänskliga rättigheter

Oavsett var vi bedriver verksamheten är det vår fasta övertygelse att den enskilda människans rättigheter måste respekteras och följas.

### Fler principer

- Vårt ansvar – Arlas uppförandekod Code of Conduct
- Our Character: Lead, Sense & Create, beskriver Arlas kultur och värden.
- Mångfalds- och inkluderingsstrategi.
- Vi förbinder oss att engagera oss i ett bredare socialt perspektiv och att bidra till samhället genom våra affärsaktiviteter.

### Aktiviteter och resultat 2014

- Förbättrade arbetsvillkor
- Utbildning på alla nivåer
- Globalt perspektiv på rekrytering
- Fortsatt mångfaldsarbete
- Fokus på mänskliga rättigheter på nya marknader
- Bidrag till det lokala samhället
- Engagemang i Global Dairy Platform och SAI
- Ägarna möter konsumenterna, 312.500 människor besökte gårdar under evenemang som arrangerats av Arla
- Medarbetarundersökning omfattande 17 200 medarbetare i 27 länder och på 14 olika språk. Resultatet visar att medarbetarna är engagerade och förändringsvilliga. Svarefrekvensen var 88 procent.

### Mål

- Alla medarbetare ska följa Arlas uppförandekod Code of Conduct.
- Inga arbetsrelaterade skador och inga trakasserier.
- Fortsatt mångfaldsutveckling.
- Ökat kundförtroende.

# Styrning i en modern kooperativ demokrati

Att driva ett kooperativ är komplext. Att driva ett internationellt kooperativ är ambitiöst. 2014 ägdes Arla av 13 400 bönder från sju länder som talar olika språk. Ändå lyckas vi arbeta mot samma mål. Arlas demokratiska struktur ger styrelsen och representantskapet befogenhet att fatta beslut och speglar den ökande mångfalden bland ägare.

Det som gör Arla attraktivt för en mjölkbonde är att företaget ägs av bönder. Det gör att ägarna fullt ut får del av värdeförädlingen av mjölken. Det är en unik modell som kräver en demokratisk och representativ struktur. Utmaningen är att balansera behovet av snabba beslut med ägarnas behov av involvering som skapar förståelse och stöd för besluten.

## DEN KOOPERATIVA STYRNINGEN OCH AFFÄRSSTYRNINGEN

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

Ansvar för affärsstyrningen delas däremot mellan styrelsen och koncernledningen (EMG). Tillsammans definierar och övervakar de den strategiska riktningen, organiserar och förvaltar företaget samt utövar tillsyn över ledningen och säkerställer efterlevnad.

Affärsstyrning handlar om förtroende och tajming. Vissa beslut tar tid och måste fattas av kooperativet. Den nya konsolideringspolicyn är ett bra exempel på det. Andra beslut måste fattas snabbt och i tid, med förtroende för att styrelsen kommer att fullgöra kooperativets uppdrag.

I samband med förvärv, exempelvis förvärvet av en del i ett brasilianskt mejeriföretag, arbetar ledningen snabbt med fullmakt från styrelsen. Vid fusioner, exempelvis när Arla och EGM fusionerades 2014, måste beslutet godkännas av båda ägargrupperna.

## SÅ HÄR FUNGERAR KOOPERATIVET

Kooperativet drivs enligt specifika principer. Arla grundades av mjölkbönder för över 100 år sedan och syftet med kooperativet är att köpa, förädla och sälja mjölken på bästa möjliga sätt. Kooperativets ägare är både ägare av och leverantörer till Arla. Det är också kooperativets största styrka: det långsiktiga, ömsesidigt förpliktigande samarbetet. Ägarna måste leverera sin mjölk till Arla och garanterar därför tillgången. Å andra sidan måste Arla köpa mjölken. Strategin säkrar att ägarna kan sälja sin mjölk till högsta möjliga pris. Till skillnad från ett aktiebolag är hela syftet med ett kooperativ att betala sina leverantörer högsta möjliga pris för råvaran. Som en pålitlig säljkanal, som betalar så mycket som möjligt för mjölken, skapar Arla värde för sina ägare.

## NY KONSOLIDERINGSPOLICY

Efter åtta månaders diskussioner fick Arla en ny konsolideringspolicy som ska öka tillväxten. Policyn har beslutats genom den demokratiska processen och det har varit en viktig uppgift för kooperativet under året.

Arla vill växa. Grunden för tillväxt är att våra ägare investerar i Arla varje år. Konsolideringskapitalet är det gemensamma och individuella kapital som stannar i Arla som en del av eget

kapital. Det är nödvändigt för investeringar i Arlas verksamhet, delvis därför att kapitalet påverkar vår lånekapacitet och vårt kreditbetyg.

Den antagna policyn innebär att konsolideringen stiger från 4,5 till 4,75 procent av den årliga Arlaintjäningen. Den nya konsolideringspolicyn träder i kraft från 2014, men det är alltid representantskapet som fattar det slutliga beslutet om resultatfördelningen. Styrelsen föreslår att konsolideringen för 2014 minskas.

## KRETSRÅD

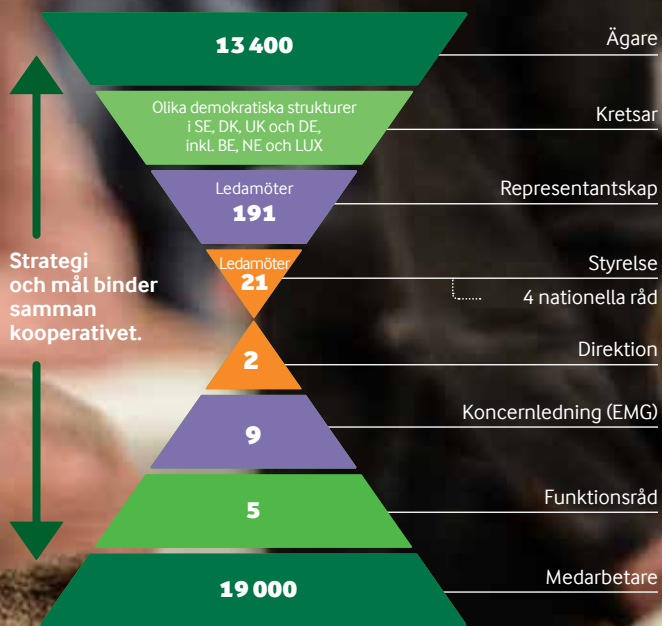
Arlas ägarländer har olika demokratiska strukturer. Det betyder att det finns lokala lösningar i Danmark, Sverige, Storbritannien och Centraleuropa, vilket omfattar Tyskland, Belgien, Nederländerna och Luxemburg, som säkerställer kooperativets ägares demokratiska inflytande i alla länder. Varje år bjuds kooperativets ägare i de lokala demokratiska strukturerna in till möten. Ägarna i de lokala strukturerna väljer ledamöterna till representantskapet.

## NATIONELLA RÅD

Det finns fyra nationella råd som är underkommittéer till styrelsen, och som täcker de demokratiska områdena Sverige, Danmark, Centraleuropa och Storbritannien. Syftet med underkommittéerna är att ta hand om frågor och ämnen som är av extra intresse för mjölkbönderna i respektive område, till exempel kvalitetsprogrammet Arlagården® och ägarutbildning.



## ARLAS LEDNINGSSTRUKTUR



### REPRESENTANTSKAPET

Representantskapet är företagets högsta organ, som bland annat fattar beslut om fördelningen av årets resultat. Representantskapet utser styrelsen. Representantskapet sammanträder minst två gånger per år. Vartannat år, ojämnta år, väljs ledamöter till Arlas representantskap.

### STYRELSEN

Styrelsens sammansättning speglar Arlas ägande. Arla ägs av mjölkbönder och styrelsen består av 17 utvalda Arlabönder och fyra medarbetarrepresentanter. Det faktum att styrelseledamöterna är bönder liksom alla andra ägare leder till starka relationer inom kooperativet, representantskapet, regionerna osv.

Styrelsen är ansvarig för övervakningen av företagets aktiviteter och kapitalförvaltning, en tillfredsställande redovisning och för att utse direktionen.

Styrelsen är ansvarig för företagets övergripande strategier och för att se till att Arla förvaltas i ägarnas bästa intresse. Tillsammans med representantskapet beslutar styrelsen om Arlas strategiska riktning, samt ansvarar för beslut som rör långsiktiga strategier, stora investeringar, fusioner och förvärv samt planering och rekrytering av koncernledningen (EMG).

### MÅNGFALD I STYRELSEN

Arla har skapat målsättningar för att nå en ökad andel kvinnor i styrelsen i enlighet lagstiftning som introducerades 2012. Målet återspeglar den fördelning som finns bland ägarna. Styrelsen väljs genom en demokratisk process. Mångfald ökar genom medvetenhet om de fördelar som är relaterat till mångfald generellt – och då inte endast styrelsens fördelning på kvinnor och män.

#### Status 2014 när det gäller styrelsens könssammansättning:

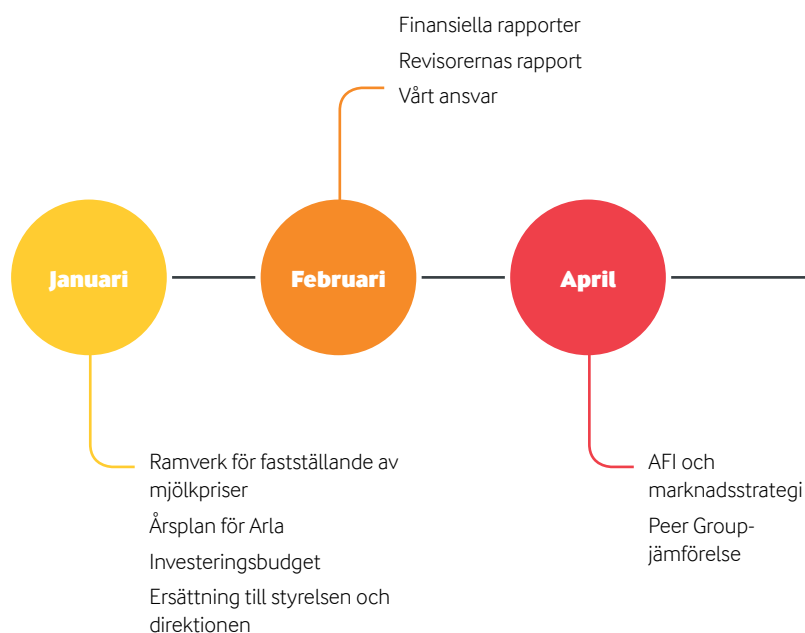
6 % kvinnor – 94 % män.

#### Status 2014 när det gäller representantskapets könssammansättning:

13 % kvinnor – 87 % män.

## År 2014

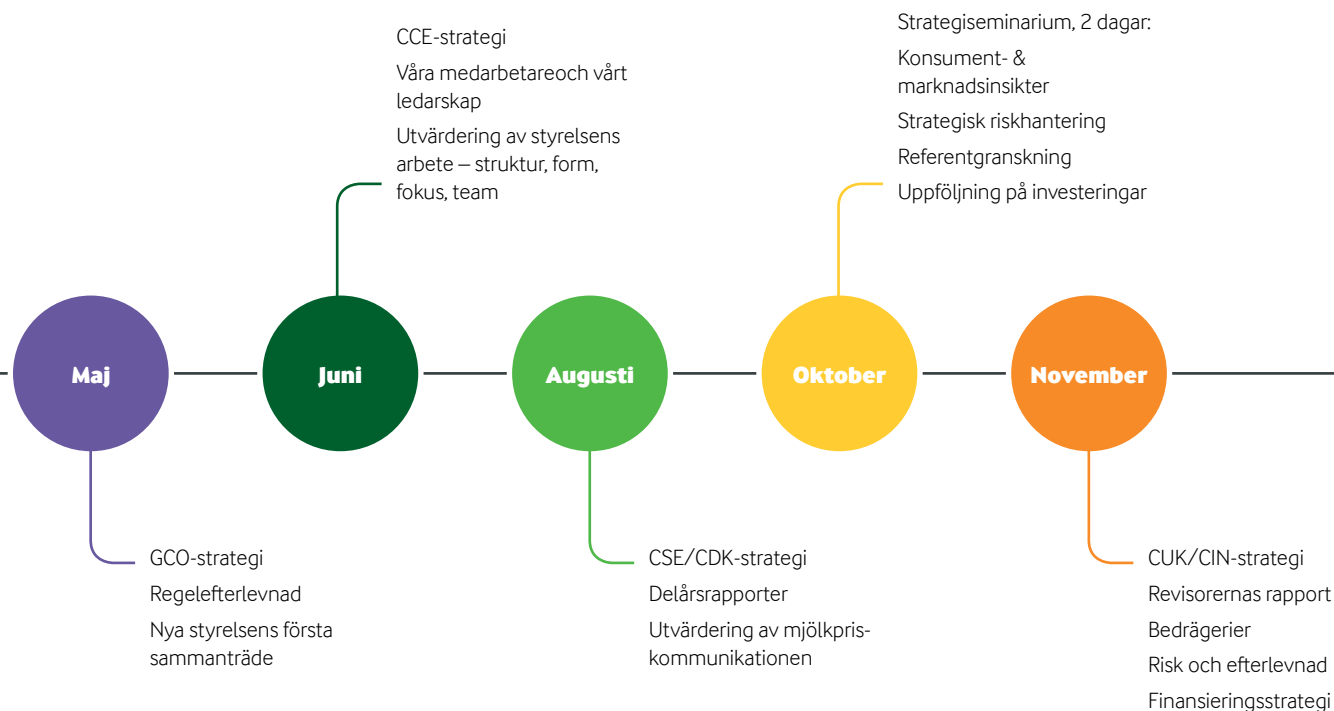
Styrelsearbetet följer en årsplan som omfattar alla viktiga områden – övervakning, strategi, organisation och affärsstyrning



## Styrelsens sammansättning

		Födelseår	Nationalitet	Ledamot i styrelsen sedan	Nationellt råd	Utbildnings- och utvecklingskommitté	Global utbildningskommitté*	Revisionskommitté	Ersättningskommitté	Språk	Erfarenhet från andra förtroendeuppdrag:	
											Intressegrupper i jordbruksfrågor	Andra företag
<b>Åke Hantoft</b>	Ordförande	1952	SE	2000		•		•	•	DK, UK, SE, GE	•	
<b>Jan Toft Nørgaard</b>	Vice ordförande	1960	DK	2000		•		•	•	DK, UK, SE, GE	•	
<b>Viggo Ø. Bloch</b>		1955	DK	2003				•		DK, UK, SE, GE	•	•
<b>Palle Borgström</b>		1960	SE	2008				•		DK, UK, SE, GE	•	•
<b>Jonas Carlgren</b>		1968	SE	2011				•		DK, UK, SE		
<b>Mathieu Dobbstein</b>		1957	BE	2014				•		FR, GE, FI	•	
<b>Manfred Graff</b>		1959	DE	2012	•	•		•	•	UK, GE	•	•
<b>Hélène Gunnarson</b>		1969	SE	2008	•	•		•	•	DK, UK, SE, GE		•
<b>Bjørn Jepsen</b>		1963	DK	2011			•	•		DK, UK, SE, GE	•	
<b>Thomas Johansen</b>		1959	DK	2002				•		DK, UK, SE, GE		
<b>Patrick Krings</b>		1962	BE	2014				•		UK, GE, FR, NL	•	
<b>Steen Nørgaard Madsen</b>		1956	DK	2005	•	•		•	•	DK, UK, SE, GE, FR	•	
<b>Torben Myrup</b>		1956	DK	2006				•		DK, UK, SE, GE	•	
<b>Jonathan Ovens</b>		1957	UK	2014				•		UK	•	
<b>Johnnie Russell</b>		1950	UK	2012	•	•		•	•	UK		•
<b>Manfred Sievers</b>		1955	DE	2013				•		GE	•	•
<b>Peter Winstone</b>		1958	UK	2012				•		UK, FR	•	
<b>Oliver Brandes</b>	Medarbetarrepresentant	1971	DE	2013				•		GE		
<b>Leif Eriksson</b>	Medarbetarrepresentant	1951	SE	2000				•		DK, UK, SE		
<b>Ib Bjerglund Nielsen</b>	Medarbetarrepresentant	1960	DK	2013				•		DK, UK		
<b>Harry Shaw</b>	Medarbetarrepresentant	1952	UK	2013				•		UK, GE		

\*Den globala utbildningskommittén består av en styrelseledamot och åtta representantskapsledamöter



# Skapa en resultatorienterad och marknadsinriktad verksamhet

## DIREKTIONEN OCH KONCERNLEDNINGEN (EMG)

Företagets högsta ledning ska säkerställa att företaget utvecklas på rätt sätt, långsiktigt och ur ett globalt perspektiv, och genomdriva koncernens strategi med uppföljning av årets mål. Här fattas beslut om aktiviteter och resursallokering inom alla geografiska områden och funktioner och härifrån fastställs koncernens ambitionsnivå för gränsöverskridande insatser.

EMG ansvarar för Arlas dagliga affärsverksamhet och för att upprätta strategier och planera framtidens mejeristruktur. EMG sammanträder minst elva gånger per år. De sju affärsområdena är Arlas verkställande organ och fokuserar på att säkra att Arla är en resultatnriktad, marknadsanpassad verksamhet.

## DIREKTION



Peder Tuborgh  
Koncernchef

Povl Krogsgaard  
Vice koncernchef

2005: Koncernchef,  
Arla Foods

2002: Koncerndirektör,  
division Norden,  
Arla Foods

2000: Divisionchef,  
division Danmark,  
Arla Foods

1994:  
Marknadsdirektör,  
division Danmark,  
MD Foods

1990: Marknadschef,  
Danya Foods,  
Saudiarabien

1987: Produktchef,  
MD Foods Tyskland

2004: Vice koncernchef  
Arla Foods

2000: Koncerndirektör,  
Arla Foods

1998: Koncerndirektör,  
MD Foods

1994: VD, Mejeriernes  
Produktionsselskab

1991: Chef för  
divisionen Home  
Market, MD Foods

1989: Produktionschef  
för hårdost, MD Foods

1988: Chef för  
divisionen Home  
Market, MD Foods

1987: Chef för  
Mejeriselskabet  
Denmark

1979: Danske Mejeriers  
Fællesorganisation

## ÖVRIGA KONCERNLEDNINGEN



**Frederik Lotz**  
Koncernekonomi-  
direktör

2010: Koncern-  
ekonomidirektör  
(CFO), Arla Foods  
2007: CFO,  
Danfoss A/S  
2002: CFO,  
Ferrosan A/S  
2001: Finansdirektör,  
ISS Asia  
1998: Finanschef, A.P.  
Møller Maersk Kina  
1995: Ekonom, A.P.  
Møller Maersk

**Ola Arvidsson**  
Koncerndirektör,  
Corporate Human  
Resources

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

**Jais Valeur**  
Koncerndirektör,  
GCO

2007: Koncerndirektör  
Global Categories &  
Operations, Arla Foods  
2006: VD Mengniu  
Arla (Kina)  
2000: Säljchef, Arla  
Foods Ingredients  
1998: Exportchef,  
Royal Unibrew  
1994: Operativ chef  
Fonterra/NZDB  
(Nya Zeeland)  
1993: Chef, Cremo  
Cheese Arla Foods  
1990: Sälj- och  
marknadschef,  
Danmark Protein/  
Arla Foods  
1986: Regional säljchef  
Danmark Protein/  
Arla Foods

**Henri de Sauvage  
Nolting**  
Koncerndirektör,  
CSE + CFI + CDK

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

**Peter Giørtz-Carlsen**  
Koncerndirektör,  
CUK

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

**Tim Ørting Jørgensen**  
Koncerndirektör,  
CCE

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

**Finn S. Hansen**  
Koncerndirektör,  
CIN

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

### SPECIALISERING I FUNKTIONSRÅD

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

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

### CSR-KOMMITTÉ

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

### EFTERLEVNADSKOMMITTÉ

Finansiell regelefterlevnad är avgörande för ett ansvarstagande företag och Arla förbinder sig att följa alla gällande lagar, regler och föreskrifter på den operativa marknaden. 2013 inrättade Arla en Compliance & Control Committee (C&C). Syftet med kommittén är att se till att Arla alltid följer alla regler som ett snabbväxande globalt företag.

### DELAKTIGHET OCH MÅNGFALD

Arla tror på delaktighet och mångfald som en förutsättning för verksamheten. Vi definierar mångfald brett, som skillnaden mellan människor med olika personlighet som kommer från olika bakgrunder. 2010 lanserade vi tioårsstrategin Global Diversity & Inclusion. Vi tror att den kan vara till nytta för medarbetarna, företaget, leverantörerna, konsumenterna och kunderna. Den fokuseras på att utnyttja den tankemångfald som dessa skillnader skapar.

### MÅL FÖR 2020

När det gäller teamsammansättning är målet för 2020 att högst 70 procent av medlemmarna i ett team ska ha samma

- nationella/etniska bakgrund,
- kön,
- generation,
- utbildning/yrkesbakgrund.

Status 2014 för teamsammansättning för våra högsta ledningsnivåer är

 **56%**

 **15%**

 **11%**

 **7%**

Andra nationalliteter **11%**

I enlighet med den lagstiftning som infördes 2012 har vi satt upp mål för 2017 för könsfördelningen i den högre ledningen:

### MÅL

 **>20%**

 **<80%**

### STATUS 2014

 **20%**

 **80%**

### ARLA SOM HELHET

 **28%**

 **72%**

Under 2015 kommer vi särskilt att fokusera på att implementera praxis som förbättrar könsrepresentationen på alla organisationsnivåer. Med stöd av högsta ledningen har en insatsgrupp för könsrepresentation inrättats som består av tio kvinnor med högre befattningar i hela Arla. Målet med insatsgruppen är att definiera strategiska åtgärder för att möjliggöra för kvinnor på alla nivåer i organisationen att nå sin fulla potential, föreslå ändringar i processer och policyer för att anpassa och stödja förbättringar när det gäller könsrepresentation i Arla, få alla i Arla att engagera sig i arbetet och dra nytta av de föreslagna förändringarna.

### STATUS FÖR DELAKTIGHETS- OCH MÅNGFALDSINSATSER 2014

Vi tror fortfarande att vår kompetensbyggande mångfalds- och delaktighetsutbildning för ledningsgrupperna kommer att skapa en mer inkluderande kultur och främja processer som gör det möjligt för oss att nå våra mångfaldsmål för arbetsstyrkan och teamen, men framför allt att det kommer att hjälpa oss att nå målen i vår affärsstrategi.

Delaktighets- och mångfaldsutbildningen i Arla fokuseras på att

- bygga upp kapacitet att leda och samarbeta trots skillnader,
- identifiera effekter av omedvetna beteendemönster,
- minska omedvetna fördomar,
- utveckla en ledarskaps- och teamkultur som främjar delaktighet,
- anpassa underförstådda kulturella normer efter de demografiska förändringarna i den globala arbetsstyrkan.

Under 2014 har 500 chefer och 900 specialister och funktionsteammedlemmar, inom både affärsområden och funktioner, deltagit i den här utbildningen.

Vi har också fortsatt att kontinuerligt implementera tekniker för att minska de omedvetna fördomarna i HR-processerna. När vi rekryterar använder vi diversifierade rekryteringsteam, vi kräver att platsannonserna skrivs i en neutral ton och språk som lockar många olika kandidater och vi kräver att alla rekryteringsföretag levererar en diversifierad lista över kandidater. Under 2015 kommer vi att vidareutveckla de förslag som insatsgruppen för könsrepresentation kommer fram till och följa upp effekterna i verksamheten.

# Särskild skatteplan för skatteefterlevnad

På Arla strävar vi efter att säkerställa full regelefterlevnad och att främja transparens. Vi har en aktiv inställning till hanteringen av såväl skatterisker som andra skattefrågor. Vi strävar efter att maximera vårt mjölkpris samtidigt som vi alltid bedriver vår verksamhet i enlighet med skattelagstiftningen. Arlas globala skatteavdelning hanterar aktivt den komplexa lagstiftningen och de ökande regelkraven på en globaliserad verksamhet.

Skatt är ett ämne som diskuteras alltmer av företag, regeringar och andra intressenter världen över. Vår åsikt om skatt ligger i linje med vår affärsstrategi och följer vår globala uppförandekod. Vårt ansvar. För att upprätthålla och säkerställa en rättvis och konkurrenskraftig beskattning för Arla balanserar och optimerar vi skatt samtidigt som vi hanterar risk genom att tillämpa efterlevnad och försiktighet. Vårt mål är att agera trovärdigt och med integritet i relationerna med intressenter, däribland skattemyndigheter.

## ÖPPEN INTERAKTION MED MYNDIGHETER

Vi bygger upp bra arbetsrelationer med skattemyndigheter och litar på att transparens tillsammans med bra arbetsrelationer ska minimera risken för onödiga tvister och främja en miljö som är fri från överraskningar. I Storbritannien har vi i flera år samarbetat med myndigheter för att bibehålla en lågriskstatus och i Danmark har vi också inlett en dialog med skattemyndigheterna.

## SÄRSKILD SKATTEPLAN

Som ett kooperativt företag omfattas våra aktiviteter av de danska skattereglerna för kooperativ. De danska kooperativa skattereglerna tar hänsyn till det faktum att Arla

fungerar som böndernas förlängda arm. Våra ägare är samtidigt våra leverantörer, och vinsterna hamnar hos dem i form av högsta möjliga mjölkpris. Man kan därför betrakta företagets resultat som ägarens personliga inkomst. Det innebär att ägare i kooperativ, i motsats till aktieägare, betalar inkomstskatt på den utbetalade vinsten enligt gällande regler i de länder där Arla har ägare. Det betyder också att Arla betalar inkomstskatt baserat på våra tillgångar (kapital). Denna inkomstskatt kan ses som en förräntning av skatten på den del av resultatet som finns kvar i företaget.

Arla har en rad dotterföretag i Danmark och i andra länder. Dotterföretag som är aktiebolag eller onoterade aktiebolag omfattas av den allmänna bolagsskatten – precis som alla andra företag av samma typ.

## BOLAGSSKATT

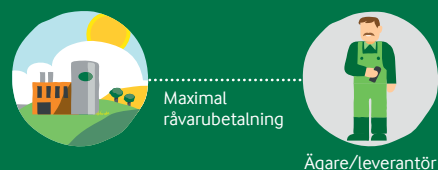
För kooperativet är bonden den primära källan till beskattning. Vi kanske inte betalar så mycket i bolagsskatt, men kooperativets ägare beskattas för den vinst som skapas i företaget. Detta syns dock inte i de finansiella rapporterna.

## VÄGLEDNING TILL KOOPERATIVSKATTEN

### Aktiebolag



### Det kooperativa mejeriföretaget



Danska kooperativa skatteregler tar hänsyn till det faktum att Arlas leverantörer också är Arlas ägare och att vinsterna inte tillfaller bolaget utan dess ägare, i form av högsta möjliga mjölkpris.

# Stärka efterlevnaden genom **kommunikation och styrning**

Arlas globala strategi kräver en kraftfullare och mer enhetlig hantering av efterlevnad och kontroll över den finansiella rapporteringen. 2014 intensifierade vi våra ansträngningar att utveckla vårt fokus på finansiell regelefterlevnad för att stödja beslutsfattande och garantera en säker verksamhet. Vi fokuserar på att slutföra implementeringen av minimikontroller i alla affärsenheter för att stärka den grund vi står på och minska risken för bedrägerier och överraskningar.

Konsumenter över hela världen fokuserar allt mer på regelefterlevnad, även av oskrivna regler. I enlighet med vår uppförandekod måste vi alltid följa alla regler – oavsett var vi befinner oss. Genom Arlas Compliance & Control Committee säkerställs att den här delen av Arlas kultur upprätthålls och sprids inom det finansiella området, till exempel när vi integrerar en ny verksamhet i koncernen.

## STRUKTURERAD EFTERLEVAD OCH KONTROLLMETODER

Vi strävar hela tiden efter att förbättra våra efterlevnads- och kontrollramverk i koncernen. Vi vill också säkerställa att våra etiska värden och Arlas uppförandekod antas på ett korrekt sätt och integreras i verksamheten.

Våra aktiviteter för finansiell regelefterlevnad är strukturerade i fem nivåer. Aktiviteterna är avsedda att utveckla och bibehålla effektiva system och interna kontroller som stödjer affärsområdet. Detta fungerar som ett stöd för verksamheten när den förändras i takt med den ökande globala komplexiteten och efter ändrade affärsmiljöer. De hjälper också till att hantera risker och förbättrar kvaliteten på den finansiella rapporteringen.

# 1

## SÄKERSTÄLLA EN BESTÄMD TON I TOPPEN

Vi tror att en bestämd ton från den högsta ledningen är nödvändigt för att uppnå hög prestanda när det gäller efterlevnad av etiska standarder. Fokuseringen på risk- och efterlevnadsramverket inleds hos styrelsen som förankrar tonen i ledningen.

Kommunikation är avgörande för att nå målet och vi strävar efter att förse alla berörda medarbetare med de kunskaper de behöver för att säkerställa att våra värderingar införlivas i verksamheten. 2014 arbetade vi på att skapa medvetenhet om Arlas etiska värden, direktiv och policyer. Vi inrättade exempelvis ett policykontor som ska samordna kommunikationen av koncern-direktiv och policyer.

# 2

## IDENTIFIERA OCH ANALYSERA VÄSENTLIGA RISKER

Vi strävar fortsatt efter att identifiera de finansiella risker som kan hota Arlas affärsområde. 2014 fokuserade vi på att utveckla riskbedömningskoncept och verktyg. Detta har använts för att bedöma riskerna i alla affärsområden. För de identifierade riskerna har åtgärder införts för att minska utvalda högre risker.



## 3

**IMPLEMENTERA RELEVANTA ÅTGÄRDER FÖR ATT REDUCERA RISK**

Med hjälp av en riskbaserad metod övervakas efterlevnads-mognaden i Arla genom olika efterlevnadsaktiviteter och lokala efterlevnadsbesök för att säkerställa implementering av relevanta riskreduceringsåtgärder.

2013 implementerade Risk and Compliance-funktionen en katalog över minimikontroller för våra tillväxt-, värde- och utvalda kärnmarknader. Det integrerade programmet lanserades med hjälp av en anpassad metod som fokuserar på effektivitet och kontroller som är lämpliga för verksamheten. Katalogen bestod av ett antal kritiska kontroller som omfattar sex olika finansiella processer. 2014 uppdaterades och förbättrades programmet ytterligare och en separat kontrollkatalog implementerades i vårt delade servicecenter. Minimikontrollerna är nu en del av heltäckande processer.

## 4

**EFFEKTIVT KOMMUNICERA MÅL OCH ANSVAR**

Olika program för att öka kunskaperna om finansiella policies och bedrägerier har lanserats från koncernen för att stödja den beslutade tonen från högsta ledningen och stärka efterlevnads-kulturen. 2014 har fokus främst legat på det gemensamma servicecentret.

De ökande globala fusions- och förvävsaktiviteterna kräver en gedigen process för due diligence-kontroll samt integration efter fusionen. Funktionerna för finansiell regelefterlevnad fungerar som ett bollplank för verksamheten under processen. Genom att höja kvaliteten på den information som är tillgänglig för beslutsfattare och genom att säkerställa att informationen speglar alla kostnader och risker bidrar de till välgrundade beslut.

## 5

**KONTINUERLIG ÖVERVAKNING AV KONTROLLMILJÖN**

Compliance & Control Committee (C&CC) ska säkerställa att Arla alltid följer alla regler. Kommitténs uppgifter innefattar att

- övervaka efterlevnaden och den interna kontrollmiljön,
- säkerställa rätt utbildning och kommunikation,
- säkerställa att implementeringen av nödvändiga internkontroller framskrider,
- säkerställa standardisering av processer som implementerar planer mot bedrägerier.

Dessutom följs efterlevnaden upp genom efterlevnadsbesök i hela koncernen. Valet av vilka rapporteringsenheter som ska besökas baseras på en riskbedömning. Rapporterings-enheterna sammanställer även en egen bedömning av minimikontroller som gäller för alla affärsområden.

**FOKUS PÅ IT-SÄKERHET**

Internet innebär stora möjligheter men ökar även de internetrelaterade riskerna. 2014 genomförde vi ett antal aktiviteter som ska stärka våra internetsäkerhetskontroller:

- Bedömning av internetsäkerhetsrisker.
- Global lansering av en ny IT-uppförandekod som ska säkerställa att alla slutanvändare är införstådda med hur vi använder IT på ett godkänt och säkert sätt inom Arla, i kontakten med varandra och våra partner.

- Global lansering av kampanj för att öka medvetenheten om internetsäkerhet. Vi genomförde en medvetandekampanj (Are you Cyber safe?) med koppling till vår riskbedömning och nya IT-uppförandekod, i syfte att förbättra kulturen kring internet-säkerhet.

**EXTERNA REVISIONER**

Revisionen sker oberoende och innebär ett säkerhetsnät för våra ägare när det gäller redovisnings-siffror och regelmiljö. Vi gör regelbundna upphandlingar av revisionstjänster, vilket skedde under 2014 och innan dess år 2006. För oss är

det viktigt med en öppen dialog med revisorerna och vi konsulterar gärna revisorerna när det gäller särskilda redovisningsproblem, för internkontroller osv.

Styrelsen nominerar revisorerna som ska godkännas av representantskapet i februari varje år. Revisorerna rapporterar till styrelsen två gånger om året i revisionsrapporten och utfärdar ett revisionsuttalande för årsrapporten, där man bekräftar att rapporten är en rättvisande framställning. Arla har ingen internrevisions-funktion, men koncernfunktionerna granskar och analyserar redovisningssiffrorna.

# Vi måste hantera nedgången och förbereda oss inför uppgången

Arla arbetar aktivt för att identifiera strategiska risker, så kallade black swans, som allvarligt kan skada verksamheten. Under 2014 skedde ett fåtal, bland annat två olyckor på anläggningar och importstoppet i Ryssland. Som ett globalt företag finns många möjligheter men också ett antal risker. Det handlar bland annat om att sprida sina aktiviteter, och därmed sina risker.

Stora företag ställs ofta inför samma typer av risker. Det som skiljer företagen åt är deras förmåga att hantera riskerna. Av det skälet är strategisk riskhantering en viktig prioritering för Arlas styrelse. Vi utvärderar kontinuerligt stora strategiska risker som kan påverka vårt resultat väsentligt och hindra Arla från att erbjuda ett konkurrenskraftigt mjölkpris. På Arla är hanteringen av strategiska risker tredelad.

## 1. RISKSPRIDNING

Arla växer och alltmer av tillväxten uppnås på marknader utanför Arlas hemmamarknad i Europa. Strategin är att sprida risken och i dag har Arla försäljning, produktion och joint ventures i flera länder, däribland Ryssland, Kina, Mellanöstern, Sydamerika och Afrika.

Vi drabbas hårt när Ryssland stänger sina gränser, men vi har varit med förut, och vi vet att om vi sprider riskerna klarar vi krisen. 2014 har vi varit tvungna att skala ned Arlas aktiviteter i Ryssland, men i stället har vi intensifierat vårt fokus på nya marknader. Utöver detta har vi en stabil bas i Europa.

## 2. MEDVETEN RISK

Vissa risker är värda att ta för att behålla verksamheten på lång sikt. Om vi inte investerar på världens tillväxtmarknader kommer vi inte att kunna hålla jämna steg med konkurrenterna. Vi riskerar att förlora mjölk och då kommer verksamheten att tappa fart. Styrelsens jobb är att väga för- och nackdelar med varje risk och omsorgsfullt välja ut de bästa möjligheterna och lösningarna för företaget.

## 3. ANPASSINGSFÖRMÅGA

En av de viktigaste rollerna för den globala finansgemenskapen är att dra fördel av verksamhetens resultat på ett sådant sätt att vi undviker otrevliga överraskningar. Det är avgörande för ledningen att vi kan övervaka marknadsrörelserna noggrant, utöva due diligence och vara tillräckligt flexibla för att minimera riskerna för överraskningar i verksamheten. Ett bra exempel från 2014 är hanteringen av det ryska embargot. Vi beslutade trots embargot att behålla vår strategi, nämligen att tredubbla tillväxten i Ryssland på lång sikt och att betrakta Ryssland som en viktig framtida tillväxtmarknad för Arla.

Arla letar också efter alternativa tillväxtmarknader för sin större mängd mjölk. En del av den kommer att säljas som smör och ost till brasilianska konsumenter. Arla har förvärvat 8 procent av Brasiliens största mejeriföretag, Vigor Alimentos, med vilket vi samarbetar i många år.

## FORTLÖPANDE RISKHANTERING



Den strategiska riskhanteringen kommer att pågå under de kommande åren. De identifierade riskerna och deras respektive reduceringsåtgärder kommer att utvärderas under styrelsens årliga strategiska granskning.



CASE: RISK

# Arla tror på fortsatt tillväxt **in Russia**

I augusti 2014 satte det ryska embargot stopp för Arlas snabba tillväxt på den intressanta marknaden Ryssland. I stället uppvisade andra halvåret 2014 fallande försäljning, vilket minskade vår förväntade omsättning på 125 miljoner EUR till en uppnådd omsättning på 107 miljoner EUR. Importförbudet är en av de affärsrisker (black swans) som styrelsen identifierade 2013. Det är en känd exponering på en stor marknad med enorm potential. Vi tänker dock inte ge upp våra investeringar och det förtroende som vi byggt upp. Och det är därför som Arla stannar kvar i Ryssland. Vi kommer att behålla vår strategi och är inriktade på fortsatt tillväxt så snart embargot är hävt.

Det finns en inbyggd risk när man bygger upp en verksamhet i Ryssland. Embargot kom dock ganska plötsligt och slog hårt mot vår ryska verksamhet, som under sex år har genererat en stark tillväxt. Just nu är behovet akut att sälja vår mjölk på andra marknader, och flera initiativ har lanserats för att begränsa effekterna av den tappade försäljningen. Vi har dock många möjligheter att hålla den ryska verksamheten aktiv och säkerställa att konsumenterna fortsätter att komma ihåg varumärket Arla Natura® under importstoppet.

## STÄRKT INHEMSK PRODUKTION I RYSSLAND

En av möjligheterna är att intensifiera den lokala produktionen av Arla Natura® hårdost vid Kalachmejeriet i sydvästra Ryssland. Arla har haft en egen ostproduktion här sedan februari 2014 genom ett samarbete med landets tredje största mejeriföretag räknat i mjölkinvägning, Molvest. Mejeriet har nu fått en stor uppgift. Det ska öka sin produktion från 1 000 till 8 000 ton per år under 2015 för att se till att den ryska befolkningen har tillgång till Arla Natura® under embargot.

Produktionsanläggningen finns. Utmaningen blir att få tillgång till tillräckligt mycket mjölkkråvara av rätt kvalitet från de lokala bönderna, eftersom den lokala efterfrågan ökat efter sanktionerna. Om mejeriet klarar det kommer det att kunna återskapa ungefär en tredjedel av Arlas tidigare omsättning från Ryssland. Dessutom undersöker vi möjligheter inom de olika produktkategorier som inte omfattas av embargot, och hur vi ska

säkerställa att Arlaprodukter kommer att fortsätta att finnas tillgängliga genom mejeripartners i länder som inte omfattas av embargot.

## KUNSKAPSDELNING OM KRISHANTERING

Arlas affärsstrategi är långsiktig. Genom tidigare kriser har Arla lärt sig att hålla fast vid sina långsiktiga affärsstrategier i svåra tider. Det ryska teamet får nu ta del av dessa erfarenheter.

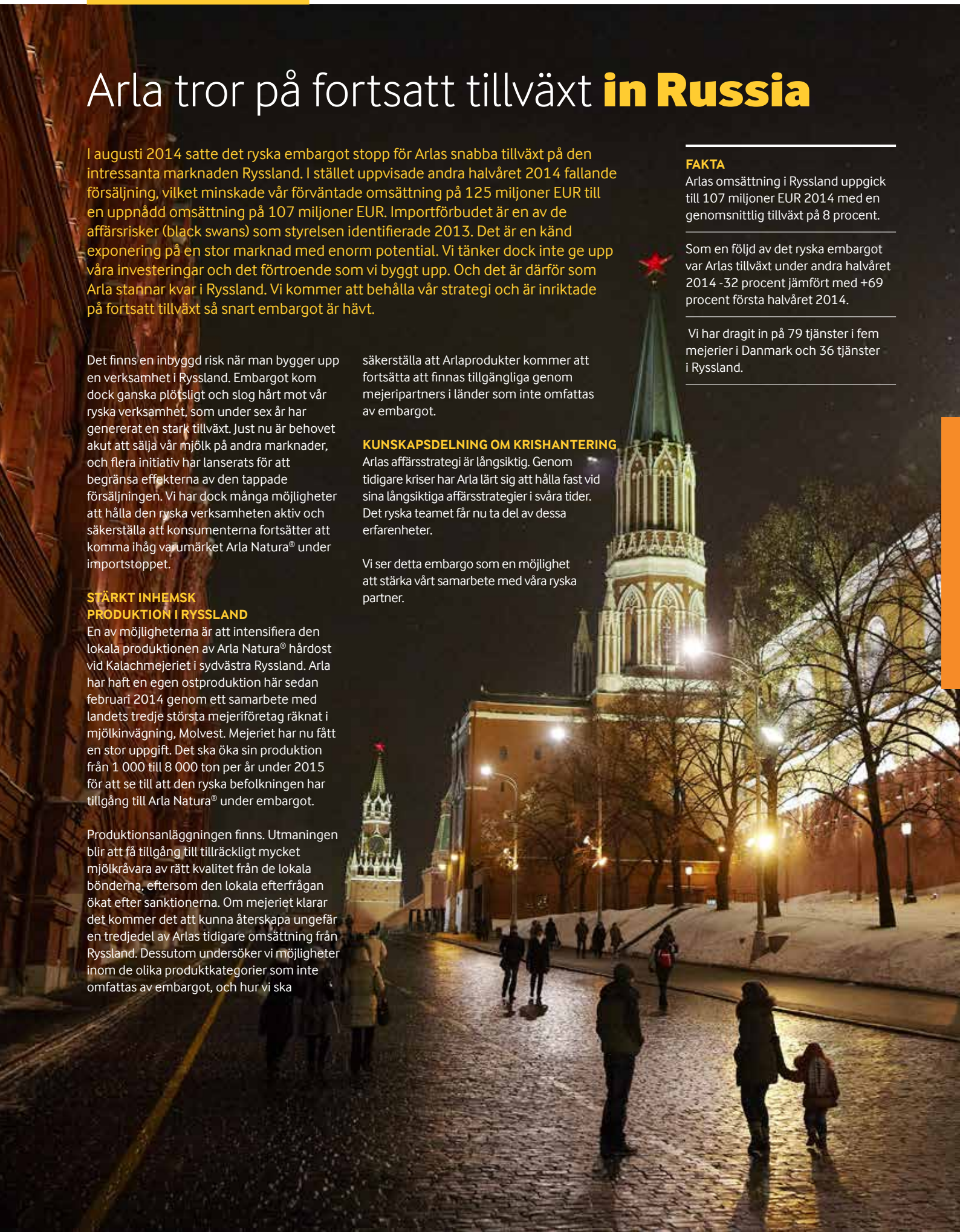
Vi ser detta embargo som en möjlighet att stärka vårt samarbete med våra ryska partner.

## FAKTA

Arlas omsättning i Ryssland uppgick till 107 miljoner EUR 2014 med en genomsnittlig tillväxt på 8 procent.

Som en följd av det ryska embargot var Arlas tillväxt under andra halvåret 2014 -32 procent jämfört med +69 procent första halvåret 2014.

Vi har dragit in på 79 tjänster i fem mejerier i Danmark och 36 tjänster i Ryssland.

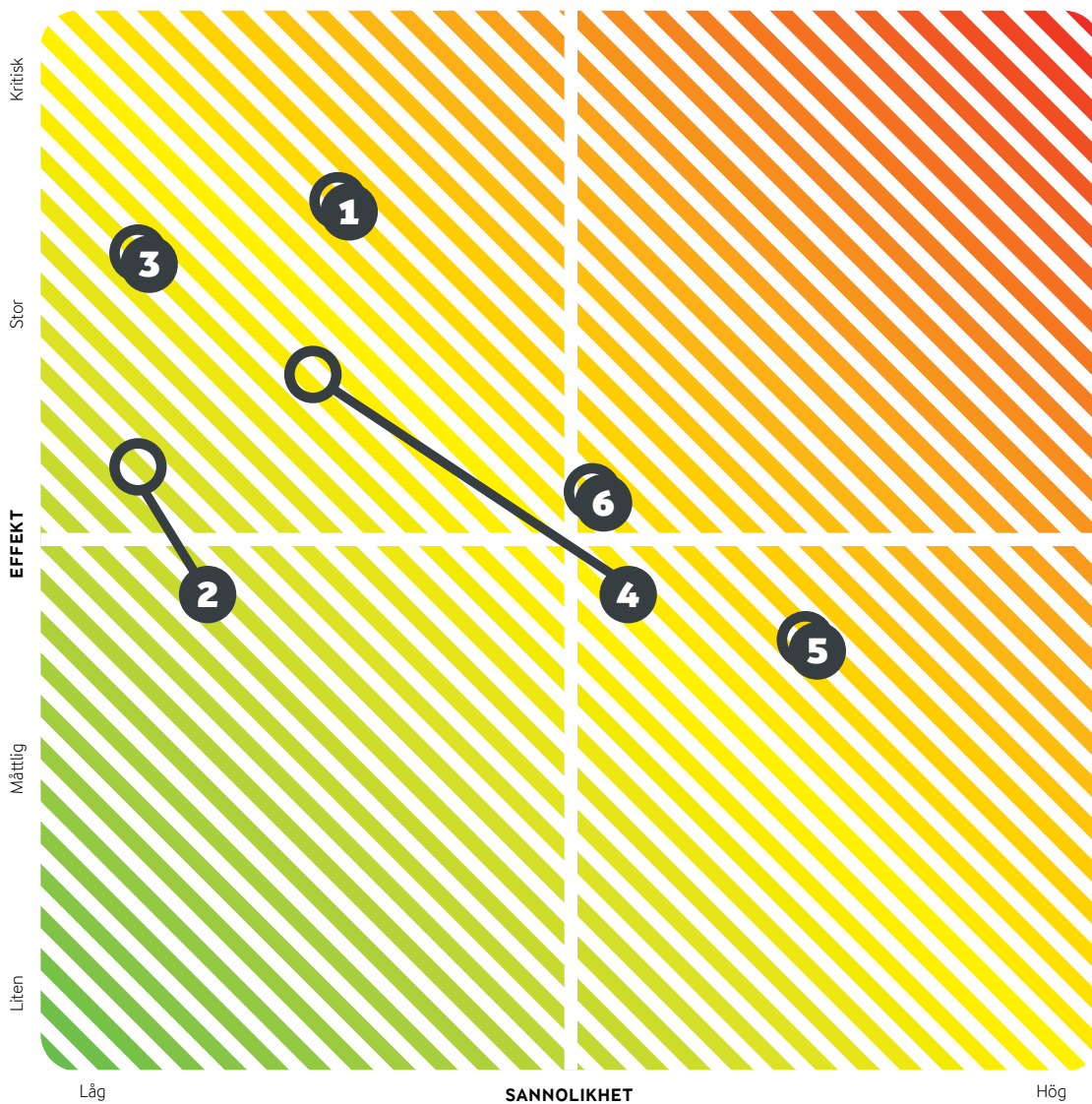


# Kartläggning av risker i Arla

Sannolikheten baseras på risken att en händelse kommer att inträffa och den förmodade frekvensen. Effekten bedöms innan förebyggande åtgärder vidtas. Effekten anses vara stor om den påverkar hela företagets affärsplattform.

○ 2013

● 2014



1

Kraftigt försämrat  
anseende  
och konsument-  
förtroende

2

Storskalig  
mejeriolycka

3

Beslut om  
konkurrens-  
begränsning

4

Politisk och/eller  
socioekonomisk  
instabilitet på  
tillväxtmarknaderna

5

Bristande  
mjölktilgång/  
missnöjda ägare

6

IT-haveri

## Strategiska risker

RISK	EGENSKAPER	AKTUELLA R EDUCERINGSÅTGÄRDER	POTENTIELLA REDUCERINGSÅTGÄRDER
<b>1</b> <b>Kraftigt försämrat anseende och konsumentförtroende</b>	<p>En extern eller intern händelse som påverkar Arla Foods anseende kraftigt – antingen omedelbart eller över tid.</p> <p>Orsaken kan t.ex. vara behandling av djuren, etik eller livsmedelssäkerhet som orsakar återkallelse av produkter och skadar vårt varumärke samt våra positioner på lång eller medellång sikt.</p>	<p>Tydligt fokus på CSR och uppförandekod.</p> <p>Kvalitetsprogram på alla anläggningar och fysiska platser.</p> <p>Systematiskt fokus på "problemhantering" så att vi alltid är medvetna om problem som riskerar att uppkomma.</p>	<p>Öka fokus på krishantering på EMG- och styrelsenivå.</p> <p>Öka alla medarbetares medvetenhet om anseende (t.ex. genom obligatorisk utbildning).</p> <p>Öka fokus på kvalitet och livsmedelssäkerhet.</p>
<b>2</b> <b>Storskalig mejeriolucky</b>	<p>Brand, kemiskt utsläpp, explosion, sabotage på en eller flera av Arlas produktionsanläggningar.</p> <p>Specialiseringen av mejerierna har ökat exponeringsnivåerna.</p>	<p>Det finns kris- och katastrofplaner i alla mejerier.</p> <p>Erfarenheterna från tidigare olyckor byggs in i kris- och katastrofplanerna för att förhindra olyckor.</p> <p>Reservplaner för omallokering av mjölkråvara till andra mejerier i händelse av ett allvarligt haveri.</p>	<p>De aktuella kris- och katastrofplanerna baseras till stor del på förtroende ...</p> <p>... och därför skulle en intern/extern granskning av dessa förbättra säkerheten ytterligare.</p>
<b>3</b> <b>Beslut om konkurrensbegränsning</b>	<p>Konkurrensbegränsande avtal och/eller missbruk av dominerande ställning.</p> <p>Negativ publicitet och ryktesskada.</p> <p>Böterna kan uppgå till max. 10 procent av koncernens omsättning.</p> <p>Tidsödande och dyra undersökningar, ytterligare anspråk från tredje part, sanktioner inklusive fängelse.</p>	<p>Compliance-chefens funktion stöds av styrningsmodellen och uppdraget - 2013 "Tone from the top"</p> <p>Implementering av efterlevnadsprogram för alla relevanta medarbetare.</p>	<p>Ytterligare involvering från affärsområdet och utnämning av en compliance-ansvarig för alla affärsområden (redan på gång).</p> <p>Utarbeta ett e-utbildningssystem (redan på gång).</p> <p>Förfina rapporteringsmekanismerna, kontrollerna och granskningarna.</p>
<b>4</b> <b>Politisk och/eller socioekonomisk instabilitet på tillväxt- marknaderna</b>	<p>Regulatoriska åtgärder eller finansiell nedgång i enskilda länder/regioner som förhindrar att Arla exporterar/säljer produkter till dessa.</p> <p>En potentiell ny revolt som drabbar Arlas tillväxt/vinst på en av våra tillväxtmarknader.</p>	<p>Diversifieringsstrategier för många internationella marknader minskade beroendet av enstaka tillväxtmarknader.</p> <p>Joint ventures och partnerskap med lägre risk.</p>	<p>Ökade nivåer av diversifiering över tillväxtmarknader.</p> <p>Lokal produktion t.ex. i Ryssland för att förhindra konsekvenser av ett potentiellt mjölkimportförbud.</p>
<b>5</b> <b>Bristande mjölktilgång/ missnöjda ägare</b>	<p>Väsentligt fall i tillgången på mjölkråvara från ägare.</p> <p>"Omvänt" mjölkjul på grund av oförmåga att betala ett konkurrenskraftigt mjölkpris gentemot konkurrenterna.</p> <p>Väsentlig försämring av (de finansiella) ramverksvillkoren för bönderna.</p>	<p>Arlas aktiva del av konsolideringen i Europa är en tydlig åtgärd för att se till att mjölkhjulet alltid rör sig framåt.</p> <p>Strategi 2017 understryker vinsten och resultatet för att kunna betala ett konkurrenskraftigt mjölkpris till ägarna.</p> <p>Aktivt deltagande i lobbyaktiviteter.</p>	<p>Ytterligare fokus på konsolidering av den europeiska mejerimarknaden.</p> <p>Mer aktiv kommunikation med finansinstitut för att de ska förstå volatiliteten på marknaden och därigenom öka det långsiktiga åtagandet gentemot våra ägare, även när mjölkpriserna är låga.</p>
<b>6</b> <b>IT-haveri</b>	<p>En intern eller extern händelse som orsakar ett stort IT-relaterat problem med stor effekt på verksamheten på medellång och lång sikt.</p> <p>Exempel: Digital terrorism, nyckelleverantörer går i konkurs, miljöhot (soleruptioner, jordbävningar), infrastrukturhaveri (internet) eller politiska turbulens i Indien (leverantörers globala utlokaliseringsscenter för IT-tjänster).</p>	<p>Flera leverantörer i stället för bara en för att minska exponeringen har införts.</p> <p>Tydligt uppdrag och process för IT-säkerhet på plats.</p> <p>Grundliga due diligence-processer och rekryteringskontroller hos alla strategiska leverantörer.</p>	<p>Utrullning av IT-uppförandekod. Internet-säkerhetsprogram som bemöter externa hot och incidenthanteringsplan och medvetandekampanj.</p> <p>Grundliga due diligence-processer och kontroller vid alla fusioner och förvärv.</p> <p>IT-användarrollssäkerhet, utökad tillfälligtvis med nya projekt för ökad kontroll och övervakning.</p>

# Boksluts **kommentar**

2014 var vår omsättning högre än någonsin, men marknaden vände nedåt. Kinesiska köpare pausade handeln på världens råvarumarknader, och i augusti förbjöd världens största ostimportör, Ryssland, all import från EU. På en fallande marknad, där våra ägare har det tufft, måste vi leverera ett bättre mjölkpris än våra konkurrenter. För att säkerställa detta måste vi fortsätta att stärka våra varumärken och våra affärer med dagligvaruhandeln. Vi måste ständigt fokusera på att minimera andelen industriprodukter och visa att vi har kontroll över kostnaderna och kan anpassa verksamheten.





---

#### BOOKSLUTSKOMMENTAR

Arlas styrka mildrar effekterna av den fluktuerande globala ekonomin 56

Case: Fokuserad kärnverksamhet 58

# Arlas styrka mildrar effekterna av den fluktuerande globala ekonomin

Frederik Lotz, CFO

Arlas resultat för 2014 speglar kooperativets stabilitet under ett år när höga priser ersattes av utmanande marknadsvillkor för hela branschen. Vi har en effektiv verksamhet, kostnaderna är under kontroll och vi har en bra marknadsposition. Arla är därför redo för ett krävande 2015. Våra investeringar stödjer strategin, rationaliseringsprogrammen levererar utlovade resultat, de strategiska varumärkena är starka och vi har en lovande innovationsutveckling. Arla är alltså redo att förädla ytterligare 500 miljoner kilo ägarmjolk till mervärdesprodukter 2015.

2014 var ännu ett bra år för Arla när det gäller både omsättning och intjäning. Andra halvåret föll dock de globala mjölkpriserna oväntat, vilket nu sätter företagets ägare under hård press. Det globala fallet i mjölkpriser påverkar hela branschen och alla aktörer. Arla har dock klarat sig relativt bra trots dessa omständigheter. Arlaintjäningen på 41,7 EUR cent för 2014 är högre än någonsin, vi har vunnit stora marknadsandelar på våra kärnmarknader och Arlas strategiska varumärken har ökat på en stagnerande eller till och med fallande europeisk mejerimarknad.

## FOKUS PÅ RISKHANTERING

2014 kommer också att bli ihågkommet som året när ett antal potentiella risker blev verklighet för Arla. Två pulveranläggningar drabbades av stora olyckor, vi såg en stark inbromsning av efterfrågan i Kina och internationell politik ledde till att exporten till Ryssland upphörde. Arla klarade sig dock tack vare att vi kunde hantera problemen på rätt sätt. Under året visade det sig att vårt arbete med strategiska risker är värdefullt, skapar en stabil verksamhet och hjälper till att reducera effekterna av kriser. 2014 lyckades vi undvika de mest negativa effekterna av de utmaningar som vi ställdes inför.

## DET ÄR TECKEN PÅ EN VÄLSKÖTT VERKSAMHET

Ett antal faktorer har bidragit till årets resultat. Trots den fallande marknaden och effekterna av externa faktorer kunde Arla 2014 visa att verksamheten styrs på ett effektivt sätt. De stora fusionerna i Tyskland och i Storbritannien 2011-2012 implementerades fullt ut, och stora synergier realiserades som gör Arla till en stor och kompetent aktör på båda dessa marknader. Samtidigt säkerställer Arlas fortsatta tillväxt skalbarhet, eftersom våra fasta kostnader inte har ökat i samma takt. 2014 styrde vi våra kostnader hårt, och omsättningen ökade dubbelt så snabbt som kapacitetskostnaderna.

Aktiv kostnads hantering är en förutsättning för Arlas framgång. Arla förväntar sig att minska kostnaderna med 330 miljarder EUR jämfört med 2012. Total Cost of Ownership (TCO) är en metod som används för att optimera kostnaderna och öka vår snabbhet och flexibilitet. Målet med TCO är att optimera och standardisera produkter, tjänster och material över alla kategorier och affärsenheter. 2014 resulterade det globala samarbetet på TCO-projekt i nettobesparingar på cirka 16 miljoner EUR jämfört med 2012. Ytterligare sparpotential på



35 miljoner EUR identifierades också i Arlas Design to Value-projekt (DtV), som syftar till att utveckla produkter och förpackningar för ökad konkurrensförmåga och kvalitet utan att tappa fokus på den positiva kundupplevelsen.

### NY TILLVÄXTVÄXEL

Arlas internationella verksamhet och ingrediensverksamhet fick ännu ett starkt år med tillväxtmöjligheter. Inom den internationella verksamheten upplevde vi en ökning på 14 procent, trots det ryska embargot. Det har skett en stabil tillväxt i Kina, vi skapade en tillväxt på 20 procent inom MEA (Mellanöstern och Afrika) och vi har höjt ambitionsnivån i Afrika. Där är målet att öka vår befintliga verksamhet söder om Sahara, från en omsättning 2014 på 87 miljoner EUR till 270 miljoner EUR 2017. Detta ska ske genom försäljning av mjölkpulver och mjölk med lång hållbarhet, som är populärt bland den snabbt växande medelklassen i och runt stora städer. I Ryssland är vi redo att fortsätta vår tillväxt från den dag som embargot upphävs.

Vi fokuserar också på nya marknader i Sydostasien och Latinamerika, där investeringar i mejeriföretaget Vigor i Brasilien gett tillgång till ett starkt distributionsnätverk.

Arla Foods Ingredients (AFI) fortsätter att spela en viktig roll i Arlas tillväxthistoria. Planen är lovande, även om vinsten drabbas hårt av utvecklingen på världsmarknaden. 2014 upplevde vi en framgångsrik implementering av AFI:s joint venture ArNoCo med det tyska mejeriföretaget DMK och färdigställandet av laktosfabriken vid Danmark Protein. Vi kommer att se de fulla effekterna av detta under 2015.

Arla söker främst efter tillväxt utanför Europa, men vi ökade också marknadsandelarna på de europeiska kärnmarknaderna 2014. Vi behöll vår position i Danmark, volymerna i Sverige växte och vi såg en tillväxt inom de flesta kategorierna i Storbritannien. Kärnmarknaderna i Centraleuropa är fortfarande hårt pressade, men efter att vi integrerat aktiviteter och anpassat våra system har vi nu en stabil plattform i Tyskland.

Årets fusion med det belgiska kooperativet EGM Walhorn är enormt viktig för att stärka kooperativet i området och våra 800 nya ägare är ett bevis för att den kooperativa modellen fungerar och växer i Europa.

Samtidigt har vi stärkt våra investeringar i innovation, varumärken och marknadsföring

för att hjälpa våra kunder att vinna marknadsandelar. Kort sagt visar 2014 att Arla är på rätt väg. Vi kommer att fortsätta att följa vår strategi, trots de ekonomiska fluktuationerna.

### NYCKELTAL FÖR 2014

2014 nådde Arla det högsta mjölkpriset någonsin, 41,7 eurocent jämfört med 41,0 eurocent 2013, men marknaden pekade nedåt andra halvåret. Arla hade sin högsta omsättning någonsin, 10,6 miljarder EUR, med en organisk tillväxt på 6,7 procent.

Det finns många fördelar med att värdeförädla mjölken. Det motiverar ett antal investeringar i mjölkbearbetning 2015. Vi planerar också ytterligare marknadsföringsinitiativ för att stärka försäljningen av produkter med Arlas varumärken på olika marknader. Samtidigt vill vi dra nytta av de möjligheter som öppnas inom handelns egna varumärken och foodservice, som båda ökar starkt.

I slutet av 2014 såldes 21 procent av mjölken till industrin, jämfört med 18 procent i slutet av 2013. Det är vårt långsiktiga strategiska mål att minska andelen till under 20 procent. Det är dock en stor utmaning, eftersom vi samtidigt förväntar oss ökande mjölkvolymerna från våra ägare.







I slutet av 2014 låg skuldsättningsgraden på 3,7, och därmed över vårt målintervall på 2,8-3,4. Vi arbetar hårt för att få ned skuldsätt-

ningsgraden igen och har bland annat minskat investeringarna 2015. Under de senaste åren har vi gjort ett antal strukturinvesteringar för att anpassa Arlas produktionsstruktur efter våra tillväxtambitioner. För närvarande har vi kapacitet att hantera de ökande mjölkvolymerna. Samtidigt behåller vi fokus på de program som kommer att minska rörelsekapitalet för att kunna finansiera tillväxten och minska skuldsättningsgraden.

### UTSIKTER

2015 kommer Arla att fortsätta att fokusera på kostnads- och riskhantering. Vi ökar utgifterna för marknadsföring och innovation för att påskynda volymtillväxten på alla marknader. Dessutom förväntar vi oss att nya investeringar utanför Europa ska öppna nya försäljningskanaler. Det kommer att göra det möjligt för oss att sälja de ökande mjölkvolymerna till de lönsamma detaljhandels- och foodservicesektorerna, utan att öka andelen mjölk som säljs till industrin. Det kommer att optimera omsättningen. Vi förväntar oss en tydlig och positiv volymtillväxt 2015.

2014 visade att det globala mjölkpriset är extremt volatilt, och därför kan vi inte att göra några förutsägelser om Arlas absoluta mjölkpris för 2015. Det enda vi kan säga är att vi förväntar oss att Arla ska klara sig bra jämfört med sina konkurrenter, med ett mjölkprisindex på 103-105. Baserat på sina starka varumärken och effektiva drift är Arla väl positionerat.

	FÖRVÄNTNINGAR INFÖR 2014	UPPNÅTT 2014	FÖRVÄNTNINGAR INFÖR 2015
 <b>ARLA-INTJÄNING</b>	<b>43,5-45,0</b> EUR cent/kilo	<b>41,7</b> EUR cent/kilo	<b>103-105</b> Peer group index
 <b>MJÖLKVOLYM</b>	<b>13,0</b> miljarder kilo	<b>13,4</b> miljarder kilo	<b>14,0</b> miljarder kilo
 <b>OMSÄTTNING</b>	<b>10,6</b> miljarder EUR	<b>10,6</b> miljarder EUR	–
 <b>OMSÄTTNINGSÖKNING</b>	<b>7,5%</b>	<b>7,5%</b>	<b>3-5%</b> Volymdriven omsättningsökning
 <b>RESULTAT</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0-3,2%</b>
 <b>SKULDSÄTTNINGSGRAD</b>	<b>3,0-3,4</b>	<b>3,7</b>	<b>3,2-3,4</b>

## FINANSIELL CASE

# Fokuserad kärnverksamhet

Under de senaste tio åren har Arla arbetat på en strategisk nivå för att trimma verksamheten och skärpa fokus på kärnverksamheten i mejeriproduktionen. Vi har avyttrat aktier och ägande i företag med annan nyckelkompetens och i stället investerat i tillväxtpotential för mejeriproduktion.

2014 avyttrade vi förpackningsföretaget Danapak Flexibles och fruktingrediensföretaget Dairy Fruit. Arla är fortfarande en stor kund hos båda företagen, och vårt samarbete fortsätter i en ny form där det kommer att vara gynnsamt för samtliga företag att fokusera på sin egen affärsmodell.

## FÖRVÄRV SKJUTER FRAM POSITIONERNA PÅ TILLVÄXTMARKNADER OCH KÄRNMARKNADER

Samtidigt med detta fortsätter Arla hela tiden att stärka kärnverksamheten genom förvärv och samarbeten som breddar våra försäljningsmöjligheter. 2014 har vi utökat vår närvaro på strategiskt viktiga tillväxtmarknader och vår produktion på kärnmarknaderna.

Sedan 1986 har Arla haft ett starkt samarbete i form av ett joint venture med det största mejeriföretaget i Brasilien, Vigor. Brasilien är en av de största tillväxtmarknaderna. I september förstärktes samarbetet ytterligare när vi tog över 8 procent av ägandet och tog plats i styrelsen. Samtidigt sålde vi vår joint venture-del i Dan Vigor till Vigor. Brasilien är redan världens fjärde största marknad för mejeriprodukter, och med en växande medelklass och en befolkning på mer 200 miljoner är potentialen enorm. Vårt samägande och starka partnerskap med Vigor ger oss också tillgång till ett av de starkaste distributionsnätverken i Sydamerika, vilket gör det enklare att nå fler konsumenter med våra

globala varumärken Arla®, Lurpak® och Castello®.

Arla har ökat sina försäljningsmöjligheter i och med förvärvet av Falbygdens Ost i Sverige, som köper, lagrar och förädlar ost för återförsäljning. Detta förvärv ligger i linje med Arlas strategi för att öka försäljningen av förädlad mjölk och ger nya synergieffekter mellan två verksamheter som kompletterar varandra väl. I och med förvärvet av Falbygdens Ost kan Arla välkomna cirka 100 nya medarbetare och få tillgång till nya kunskaper och starka försäljningskanaler på marknaden för specialostar. I gengäld kommer Falbygdens Ost att kunna dra nytta av Arlas erfarenhet och kapacitet inom innovation, produktion och marknadsföring. Målet med samarbetet är att generellt öka intresset för specialostar i de nordiska länderna. Förvärvet måste godkännas av konkurrensmyndigheterna.

## VERKSAMHETSSTRUKTUR GARANTERAR FÖRSÄLJNINGSMÖJLIGHETER FÖR ÄGARNAS MJÖLK

Avyttringen av företag utanför kärnverksamheten i kombination med fortsatta investeringar i mejeriverksamheter ger oss en mer fokuserad verksamhetsstruktur, en starkare tillväxtpotential, och i förlängningen en solid plattform från vilken vi kan sälja våra ägares mjölk till högsta möjliga pris.



# Koncernens **Finansiella rapporter**

Koncernredovisningen i denna årsrapport har upprättats i enlighet med IASB, samt i enlighet med IFRS så som de godkänts av EU. Koncernredovisningen godkändes för publicering av styrelsen den 17 februari 2015 och presenterades för representantskapet för godkännande den 25 februari 2015.

Koncernredovisningen presenteras i EUR. Eftersom det är första gången detta sker visas jämförelsesiffror för balansräkningen för den 1 januari 2013. Från 1 januari har företaget tillämpat de standards och tillämpningar som har effekt från 2014 inklusive IFRS 10-12. Tillämpningen har inte haft någon väsentlig påverkan på resultat eller finansiell ställning.

Noterna och redovisningsprinciperna är indelade efter avsnitt som beskriver de olika delarna av de finansiella rapporterna. De olika avsnitten innefattar redovisningsprinciper, uppskattningar och osäkerheter, specifikationer av och kommentarer till siffrorna. Allmänna redovisningsprinciper – konsolidering och omräkning till utländsk valuta.





## PRIMÄRA FINANSIELLA RAPPORTER

Koncernens resultaträkning	62
Koncernens rapport över totalresultat	63
Koncernens balansräkning	64
Koncernens rapport över förändringar i eget kapital	66
Koncernens kassaflödesanalys	68

## NOTER

<b>Not 1 Primära aktiviteter</b>	70
1.1 Omsättning <sup>1)</sup>	70
1.2 Kostnader <sup>1)</sup>	72
1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader <sup>1)</sup>	74

<b>Not 2 Rörelsekapital</b>	75
2.1 Primärt rörelsekapital <sup>1), 2)</sup>	75
2.2 Varulager <sup>1), 2)</sup>	76
2.3 Kundfordringar <sup>1), 2)</sup>	76

<b>Not 3 Övriga rörelsetillgångar och övriga rörelseskulder</b>	77
3.1 Immateriella tillgångar <sup>1)</sup>	77
3.2 Nedskrivningsprövning <sup>1), 2)</sup>	79
3.3 Materiella tillgångar <sup>1), 2)</sup>	80
3.4 Joint ventures och intresseföretag <sup>1), 2)</sup>	82
3.5 Avsättningar <sup>1), 2)</sup>	84

<b>Not 4 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter</b>	85
4.1 Företagsförvärv <sup>1), 2)</sup>	85
4.2 Tillgångar som innehas för försäljning <sup>1)</sup>	86

<b>Not 5 Finansiell situation</b>	88
5.1 Finansiella intäkter och finansiella kostnader <sup>1)</sup>	88
5.2 Räntebärande nettoskuld <sup>1)</sup>	89
5.3 Finansiella risker	95
5.4 Finansiella derivatinstrument <sup>1)</sup>	102
5.5 Upplysningar om finansiella instrument	103
5.6 Överföring av finansiella tillgångar	104
5.7 Pensionsförpliktelser <sup>1), 2)</sup>	105

<b>Not 6 Övrigt</b>	108
6.1 Skatt <sup>1), 2)</sup>	108
6.2 Arvode till revisorer	110
6.3 Ledningens arvoden och transaktioner	110
6.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser <sup>2)</sup>	111
6.5 Händelser efter balansdagen	111
6.6 Allmänna redovisningsprinciper och framtida standarder <sup>1)</sup>	112
<b>Koncernöversikt</b>	114

<b>Underskrifter</b>	
De oberoende revisorernas berättelse	117
Styrelsens och direktionens rapport	118

<b>Huvud- och nyckeltal</b>	120
-----------------------------	-----

1) Redovisningsprinciper

2) Osäkerheter och bedömningar

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

Vinsten utgjorde 3,0 procent av omsättningen, vilket ligger precis i linje med koncernens resultatmål. Omsättningen för 2014 uppgick till 10,6 miljarder EUR mot 9,9 miljarder EUR 2013 – en ökning med 7,5 procent. Omsättningsökningen beror främst på en stabil organisk tillväxt på 6,7 procent. Produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader har stigit med sammanlagt 8,5 procent, vilket ligger över omsättningsökningen som var 7,5 procent. Huvudskälet till detta är det högre mjölkpriset, som i genomsnitt varit 1,7 procent högre än 2013. A conto-priset fastställs så att vinsten ska uppgå till 3 procent av omsättningen.

(miljoner EUR)	NOT	2014	2013
Omsättning	1.1	10 614	9 870
Produktionskostnader	1.2	-8 395	-7 587
<b>Bruttoresultat</b>		<b>2 219</b>	<b>2 283</b>
Försäljnings- och distributionskostnader	1.2	-1 454	-1 466
Administrationskostnader	1.2	-468	-456
Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader	1.3	14	45
Resultatandelar efter skatt i joint ventures och intresseföretag	3.4	57	19
<b>EBIT (resultat före räntor och skatt)</b>		<b>368</b>	<b>425</b>
Specifikation:			
EBITDA (Resultat före räntor, skatt, av- och nedskrivningar)		681	737
Av- och nedskrivningar	1.2	-313	-312
<b>EBIT (resultat före räntor och skatt)</b>		<b>368</b>	<b>425</b>
Finansiella intäkter och kostnader	5.1	-30	-88
<b>Resultat före skatt</b>		<b>338</b>	<b>337</b>
Skatt	6.1	-18	-37
<b>Årets resultat</b>		<b>320</b>	<b>300</b>
Minoritetsintressen		-6	-5
<b>Ägare till Arla Foods amba</b>		<b>314</b>	<b>295</b>

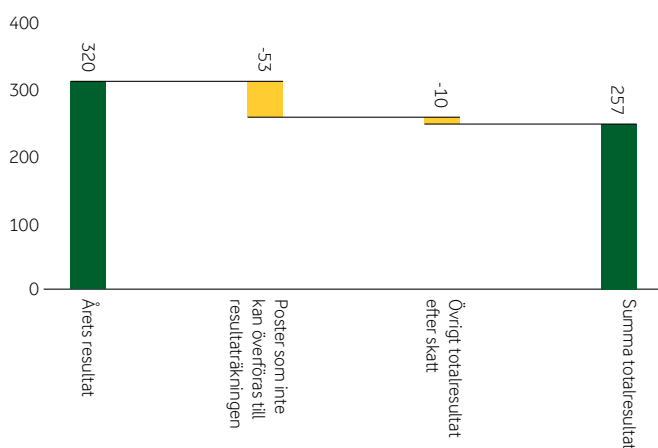
# 3,0%

## Consolidated rapport över totalresultat 1 januari–31 december

Totalresultatet visar periodens värdeskapande/värdeminskning. Det innefattar periodens resultat och förändringar i eget kapital som inte är transaktioner med ägare, t.ex. utveckling för pensionsförpliktelser och förändringar i värdet på säkringsinstrument. Mjölkkriset påverkas endast av periodens resultat och inte av förändringarna i övrigt totalresultat.

(miljoner EUR)	NOT	2014	2013
<b>Årets resultat</b>		<b>320</b>	<b>300</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<b>Poster som inte kan redovisas över resultaträkningen:</b>			
Aktuariella vinster/(förluster) på förmånsbestämda pensionsplaner o.s.v.	5.7	-65	22
Skatt på aktuariella vinster/(förluster) på förmånsbestämda pensionsplaner		12	-6
<b>Poster som senare skall redovisas över resultaträkningen:</b>			
Uppskjutna vinster/(förluster) på kassaflödessäkring	5.4.a	-80	9
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till övriga rörelseintäkter och kostnader	5.4.a	-25	12
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till finansiella poster	5.4.a	20	25
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till produktionskostnader	5.4.a	-1	-2
Värdejustering av finansiella tillgångar klassificerade som tillgångar som innehas för försäljning		3	5
Valutakursjusteringar vid omräkning av utländska enheter		67	-7
Skatt på poster som senare skall redovisas över resultaträkningen		6	-7
<b>Övrigt totalresultat efter skatt</b>		<b>-63</b>	<b>51</b>
<b>Summa totalresultat</b>		<b>257</b>	<b>351</b>
<b>Fördelat enligt följande:</b>			
Ägare till Arla Foods amba		249	348
Minoritetsintressen		8	3
<b>Summa</b>		<b>257</b>	<b>351</b>

### ÖVRIGT TOTALRESULTAT (miljoner EUR)

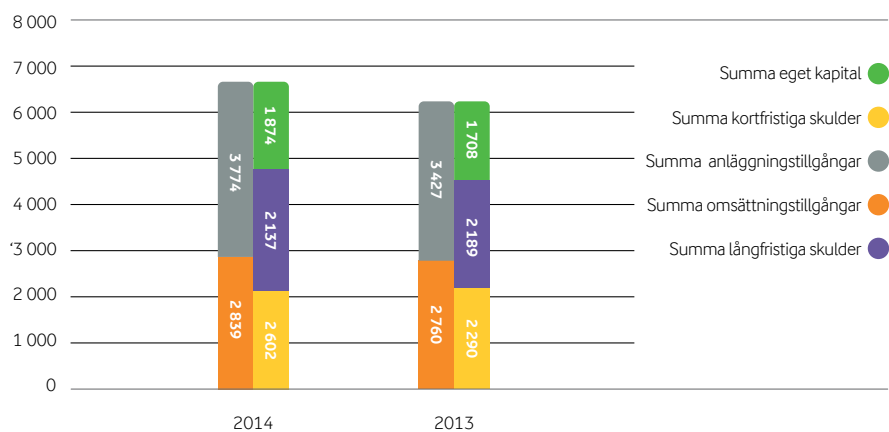


## Consolidated balansräkning 31 december

Balansräkningens sammansättning är sund och stabil. Andelen anläggningstillgångar ligger på samma nivå som hos andra företag i mejeribranschen. Anläggningstillgångar finansieras främst av eget kapital och långfristiga skulder. Kortfristiga tillgångar överstiger kortfristiga skulder, vilket är ett bra mått på likviditet.

(miljoner EUR)	NOT	2014	2013	1/1 2013
<b>TILLGÅNGAR</b>				
<b>Anläggningstillgångar</b>				
Immateriella tillgångar	3.1	791	746	729
Materiella tillgångar	3.3	2 399	2 259	2 097
Investeringar i intresseföretag	3.4	432	262	257
Investeringar i joint ventures	3.4	55	53	59
Uppskjuten skatt	6.1	72	57	58
Övriga långfristiga tillgångar		25	50	73
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>3 774</b>	<b>3 427</b>	<b>3 273</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>				
Varulager	2.1	988	1 014	809
Kundfordringar	2.1	917	906	901
Finansiella derivat		30	28	34
Aktuell skatt		5	4	11
Fordringar icke betalda eget kapitalinstrument		1	15	-
Övriga fordringar	3.4	249	156	115
Värdepapper	5.5	560	534	539
Likvida medel		81	76	98
<b>Summa omsättningstillgångar exkl. tillgångar som innehas för försäljning</b>		<b>2 831</b>	<b>2 733</b>	<b>2 507</b>
Tillgångar som innehas för försäljning	4.2	8	27	48
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>2 839</b>	<b>2 760</b>	<b>2 555</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>6 613</b>	<b>6 187</b>	<b>5 828</b>

### BALANSRÄKNING SAMMANDRAG (miljoner EUR)





(miljoner EUR)	NOT	2014	2013	1/1 2013
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>				
<b>Eget kapital</b>				
Eget kapital exkl. föreslagen efterlikvid		1 747	1 566	1 293
Föreslagen efterlikvid till ägare		104	121	149
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare</b>		<b>1 851</b>	<b>1 687</b>	<b>1 442</b>
Minoritetsintressen		23	21	22
<b>Summa eget kapital</b>		<b>1 874</b>	<b>1 708</b>	<b>1 464</b>
<b>SKULDER</b>				
<b>Långfristiga skulder</b>				
Pensionsförpliktelser	5.7	376	348	420
Avsättningar	3.5	8	9	10
Uppskjuten skatt	6.1	46	36	13
Lån	5.2	1 702	1 789	1 596
Övriga långfristiga skulder	5.2	5	7	10
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>2 137</b>	<b>2 189</b>	<b>2 049</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Lån	5.2	1 130	885	974
Leverantörsskulder	2.1	977	1 014	920
Avsättningar	3.5	19	42	25
Finansiella derivat		206	83	116
Aktuell skatt		9	11	4
Övriga kortfristiga skulder	3.4	261	255	270
<b>Summa kortfristiga skulder exkl. skulder för tillgångar som innehas för försäljning</b>		<b>2 602</b>	<b>2 290</b>	<b>2 309</b>
Skulder för tillgångar som innehas för försäljning	4.2	-	-	6
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 602</b>	<b>2 290</b>	<b>2 315</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>4 739</b>	<b>4 479</b>	<b>4 364</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>6 613</b>	<b>6 187</b>	<b>5 828</b>

## Consolidated rapport över förändringar i eget kapital 1 januari–31 december

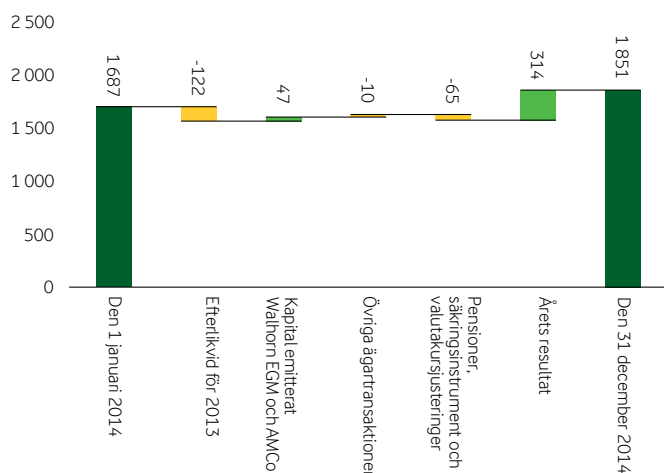
Koncernens rapport över förändringar i eget kapital visar nettotillgångarnas utveckling, d.v.s. koncernens tillgångar minus skulder. Eget kapital har påverkats av efterlikviden för 2013 som utbetalades i mars 2014 samt av årets resultat. Dessutom redovisas poster i övrigt totalresultat – förändringar i säkringsinstrument och pensionsplaner som definieras som förmånsbestämda planer – i eget kapital.

(miljoner EUR)	KAPITALKONTO	LEVERANSBASERADE ÅGARBEVIS	INSATSKAPITAL	RESERV FÖR SÄRSKILDA POSTER	RESERV FÖR VÄRDJUSTERING AV SÄKRINGSINSTRUMENT	AFS-RESERV	RESERV FÖR VALUTAKURS- JUSTERINGAR	FÖRESLAGEN EFTERLIKVID TILL ÄGARE	SUMMA	MINORITETSINTRESSEN	SUMMA EGET KAPITAL
<b>Eget kapital den 1 januari 2014</b>	<b>924</b>	<b>107</b>	<b>323</b>	<b>261</b>	<b>-45</b>	<b>2</b>	<b>-6</b>	<b>121</b>	<b>1 687</b>	<b>21</b>	<b>1 708</b>
Årets resultat			39	171				104	314	6	320
Övrigt totalresultat	-42				-86	3	60		-65	2	-63
<b>Summa totalresultat</b>	<b>-42</b>	<b>-</b>	<b>39</b>	<b>171</b>	<b>-86</b>	<b>3</b>	<b>60</b>	<b>104</b>	<b>249</b>	<b>8</b>	<b>257</b>
Kapital emitterat till nya ägare	23		24						47		47
Utbetalt till ägare		-6	-4						-10		-10
Utdelning till minoritetsägare									0	-6	-6
Efterlikvid till ägare								-122	-122		-122
Valutakursjusteringar	-4	-2	5					1	0		0
<b>Summa transaktioner med ägare</b>	<b>19</b>	<b>-8</b>	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-121</b>	<b>-85</b>	<b>-6</b>	<b>-91</b>
<b>Eget kapital den 31 december 2014</b>	<b>901</b>	<b>99</b>	<b>387</b>	<b>432</b>	<b>-131</b>	<b>5</b>	<b>54</b>	<b>104</b>	<b>1 851</b>	<b>23</b>	<b>1 874</b>
<b>Eget kapital den 1 januari 2013 miljoner DKK</b>	<b>6 894</b>	<b>835</b>	<b>1 628</b>	<b>969</b>	<b>-673</b>	<b>-19</b>	<b>9</b>	<b>1 112</b>	<b>10 755</b>	<b>163</b>	<b>10 918</b>
<b>Eget kapital den 1 januari 2013 miljoner EUR (vxlkurs 7,4604)</b>	<b>924</b>	<b>112</b>	<b>218</b>	<b>130</b>	<b>-90</b>	<b>-2</b>	<b>1</b>	<b>149</b>	<b>1 442</b>	<b>22</b>	<b>1 464</b>
Årets resultat			43	131				121	295	5	300
Övrigt totalresultat	11				45	4	-7		53	-2	51
<b>Summa totalresultat</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>43</b>	<b>131</b>	<b>45</b>	<b>4</b>	<b>-7</b>	<b>121</b>	<b>348</b>	<b>3</b>	<b>351</b>
Kapital emitterat till nya ägare	5		67						72		72
Utbetalt till ägare		-4	-3						-7		-7
Utdelning till minoritetsägare									0	-5	-5
Förvärv av minoritetsintressen	-19								-19	1	-18
Avyttring av minoritetsintressen	-1								-1	1	0
Efterlikvid till ägare								-151	-151		-151
Valutakursjusteringar	4	-1	-2					2	3	-1	2
<b>Summa transaktioner med ägare</b>	<b>-11</b>	<b>-5</b>	<b>62</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-149</b>	<b>-103</b>	<b>-4</b>	<b>-107</b>
<b>Eget kapital den 31 december 2013</b>	<b>924</b>	<b>107</b>	<b>323</b>	<b>261</b>	<b>-45</b>	<b>2</b>	<b>-6</b>	<b>121</b>	<b>1 687</b>	<b>21</b>	<b>1 708</b>

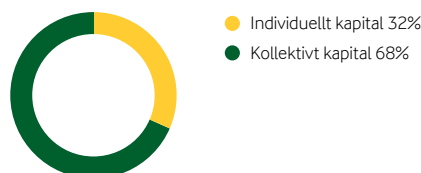
### Resultatdisposition (miljoner EUR)

	2014	2013
Årets resultat	320	300
Minoritetsintressen	-6	-5
<b>Arla Foods ambas andel</b>	<b>314</b>	<b>295</b>
Föreslagen resultatdisposition:		
Efterlikvid	101	119
Ränta på insatskapital	3	2
<b>Summa efterlikvid</b>	<b>104</b>	<b>121</b>
Överfört till eget kapital:		
Reserv för särskilda poster	171	131
Insatskapital	39	43
<b>Summa överfört till eget kapital</b>	<b>210</b>	<b>174</b>
<b>Summa fördelat resultat</b>	<b>314</b>	<b>295</b>

## FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL HÄNFÖRLIG TILL ARLA (miljoner EUR)



## INDIVIDUELLT/KOLLEKTIVT KAPITAL 2014


**Bokslutskommentar**

Den 31 december 2014 uppgick eget kapital till 1 874 miljoner EUR, en ökning med 166 miljoner EUR jämfört med den 31 december 2013. 32 procent av det totala kapitalet är individuellt kapital. Soliditeten mätt som eget kapital i förhållande till balansomslutningen uppgick till 28 procent mot 28 procent föregående år. Efterlikviden för 2013 betalades ut från eget kapital i mars 2014. Betalningen, inklusive ränta på inbetalt kapital, uppgick till 122 miljoner EUR efter valutajusteringar. Dessutom utbetalades ytterligare 10 miljoner EUR till ägare som beslutat att lämna företaget. EGM Walhorn blev ny medlem den 1 augusti 2014 och bidrog med 23 miljoner EUR i kollektivt kapital och 12 miljoner EUR i insatskapital. Ägare som började leverera mjölk 2014 som en del av AMCo-fusionen från 2013 har betalat in 12 miljoner EUR i insatskapital. Dessutom har genom resultatdisposition 17 miljoner EUR överförts till Reserv för särskilda poster, vilket också angavs i fusionsavtalet med AMCo. Andra justeringar härrör främst från justeringar av säkringsinstrument rörande utländsk valuta och ränterisker som anses utgöra en del av investeringarna. Dessutom föreligger en aktuariell förlust på pensionsförpliktelser på 65 miljoner EUR, främst som en följd av fallande räntor på förpliktelserna i Storbritannien och Sverige.

**Eget kapitalkonton**

I Arla Foods är eget kapital indelat i individuellt kapital (leveransbaserade ägarbevis och insatskapital) som kan delas ut till de enskilda ägarna och kollektivt kapital (kapitalkonto och lagstadgad reserv för särskilda poster). Ett antal lagstadgade tekniska konton ingår också. Efterlikvid för året redovisas som en separat post under eget kapital.

**Kollektivt kapital**

Kapitalkonto, består av koncernens icke allokerade eget kapital. Kontot används för redovisning av 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 bidrag från nya företagsmedlemmar.

I samband med att EGM Walhorn blev en företagsmedlem den 1 augusti 2014 utökades kapitalkontot med 23 miljoner EUR. Reserven för särskilda poster kan på förslag från styrelsen användas av representantskapet för att helt eller delvis kvitta väsentliga extraordinära förluster eller värdeminskningar, se artikel 19(iii) i bolagsordningen. Belopp som tillkommit genom resultatdisposition utgör 171 miljoner EUR (jämfört med 131 miljoner EUR 2013), inklusive 17 miljoner EUR som överfördes som en del av resultatdispositionen enligt fusionsavtalet med AMCo.

**Individuellt kapital**

Leveransbaserade ägarbevis etablerade i enlighet med artikel 19(1)(ii) i bolagsordningen och tillhörande regler. Konsolidering avseende detta konto upphörde 2010. Insatskapital inrättat i enlighet med artikel 19(1)(iii) i bolagsordningen och lagstiftning. Efterlikvid till ägare redovisas separat i eget kapital tills utbetalning skett. Belopp som tillkommit till följd av resultatdisposition utgör 39 miljoner EUR (jämfört med 43 miljoner EUR 2013). Utöver detta emitterades 12 miljoner EUR i samband med transaktionen med EGM Walhorn och ytterligare 12 miljoner EUR betalades in i enlighet med fusionsavtalet med AMCo. Belopp som konsolideras som insatskapital via den årliga fördelningen förräntas enligt CIBOR (Copenhagen Interbank Offered Rate) + 1,5 procent. Belopp som tillförs insatskapitalet i samband med fusioner förräntas inte. Ränta betalas ut tillsammans med efterlikvid. Räntan för 2014 uppgår till 3 miljoner EUR jämfört med 2 miljoner EUR 2013. Den enskilde ägarens inestående medel på ägarbeviset och på insatskapitalet kan utbetalas på tre år vid uppsägning av medlemskapet i Arla Foods arba i enlighet med regelverkets bestämmelser samt om representantskapet godkänt utbetalningen. 2014 har ett nettobelopp på 10 miljoner EUR betalats ut till medlemmar som beslutat sig för att lämna företaget och 13 EUR förväntas utbetalas 2015. Inestående medel på enskilda konton är denominerade i valutan i det land som medlemmarna är registrerade. Valutakursjusteringar sker varje år, och beloppet överförs därefter till kapitalkontot. Den föreslagna efterlikviden uppgick till 104 miljoner EUR, och räntan på insatskapitalet uppgick till 3 miljoner

EUR. I mars 2014 fattades ett beslut att betala ut 122 miljoner EUR i efterlikvid och ränta på insatskapital i samband med 2013 års resultatdisposition.

**Övriga eget kapitalkonton**

Reserv för säkringsredovisning som omfattar dagsvärdet på finansiella instrument, som är klassificerade som, och som uppfyller villkoren för, säkring av framtida kassaflöden och där den säkrade transaktionen ännu inte är realiserad. Reserv för valutakursjusteringar som omfattar omräkningsdifferenser som uppstår vid omräkning av redovisning för utländska företag med en annan funktionell valuta än koncernens redovisningsvaluta, kursjusteringar avseende tillgångar och skulder, som utgör en del av koncernens nettoinvestering i sådana företag, och kursjusteringar avseende säkringstransaktioner, som kurssäkrar koncernens nettoinvestering i sådana företag.

**Icke-förminskingsklausul**

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

**Minoritetsintressen**

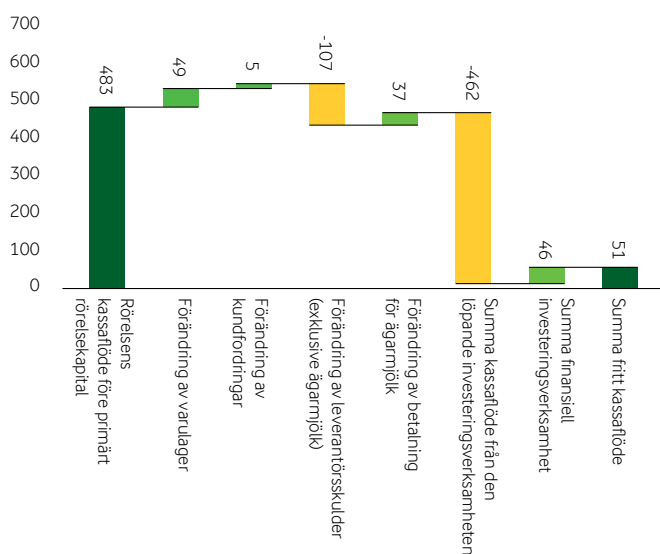
I koncernredovisningen redovisas dotterbolagen i sin helhet. Minoritetsintressenas andel av dotterbolagens resultat och eget kapital i dotterbolag, som inte ägs till 100 procent, ingår som en del av koncernens resultat respektive eget kapital, men redovisas separat. Minoritetsintressen värderas vid den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

## Consolidated **kassaflödesanalys 1 januari–31 december**

Ett företags tillväxt och överlevnad beror på dess förmåga att generera eller på annat sätt skaffa likvida medel. Det som gör det möjligt för Arla att överleva är dess tillgång till likvida medel, inte vinst som bara är en indikator på finansiella prestationer. Våra ägare vill ha efterlikvid, leverantörer och långgivare förväntar sig betalning och återbetalning, medarbetarna får lön för sitt arbete och skattemyndigheterna har rätt till skatteintäkter. Därför är kassaflödesanalysen en viktig del av företagsrapporteringen.

(miljoner EUR)	NOT	2014	2013
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten:</b>			
EBITDA		681	737
Resultatandelar i joint ventures och intresseföretag	3.4	-57	-19
Förändring i primärt rörelsekapital	2.1	-16	-130
Förändring i övrigt rörelsekapital		-75	-146
Övriga ej kassapåverkande poster		-2	-28
Erhållen utdelning, joint ventures och intresseföretag		7	2
Betald ränta		-72	-63
Erhållen ränta		3	5
Betald skatt	6.1	-2	-16
<b>Summa kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>467</b>	<b>342</b>
Investering i immateriella anläggningstillgångar	3.1	-33	-34
Investering i materiella anläggningstillgångar	3.3	-429	-505
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	3.3	0	46
<b>Summa kassaflöde från den löpande investeringsverksamheten</b>		<b>-462</b>	<b>-493</b>
<b>Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>5</b>	<b>-151</b>
Investering i finansiella tillgångar		0	0
Försäljning av finansiella tillgångar		14	23
Förvärv av företag		15	0
Försäljning av företag		17	0
<b>Summa finansiell investeringsverksamhet</b>		<b>46</b>	<b>23</b>
<b>Summa kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-416</b>	<b>-470</b>
<b>Summa fritt kassaflöde</b>		<b>51</b>	<b>-128</b>
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten:</b>			
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår		-122	-151
Inbetalt från nya ägare		12	53
Utbetalt från eget kapital avseende utträdde medlemmar		-10	-7
Upptagna lån, netto	5.2	88	161
Förändring av kortfristiga skulder		-35	43
Förändring av värdepapper		18	11
<b>Summa kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-49</b>	<b>110</b>
<b>Nettokassaflöde</b>		<b>2</b>	<b>-18</b>
Likvida medel den 1 januari		76	98
Valutakursjusteringar av likvida medel		3	-4
<b>Likvida medel den 31 december</b>		<b>81</b>	<b>76</b>

## SPECIFIKATION AV FRITT KASSAFLÖDE (miljoner EUR)



## Redovisningsprinciper

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



## Bokslutskommentar

Kassaflöde från den löpande verksamheten utgjorde 467 miljoner EUR 2014 jämfört med 342 miljoner EUR 2013. Förändringar i kassaflödet från den löpande verksamheten utgjorde en ökning med 125 miljoner EUR, vilket främst kan tillskrivas en ökning i primärt rörelsekapital. Våra ansträngningar att minska rörelsekapitalet fortsätter att generera kassaeffekter. Dock ökar tillväxten rörelsekapitalet och det totala nettorörelsekapitalet.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -416 miljoner EUR 2014 jämfört med -470 miljoner EUR 2013. De största investeringarna 2014 är kopplade till Arincos anläggning i Danmark och AFIs anläggningar i Videbæk i Danmark, Falkenberg i

Sverige och Pronsfeld i Tyskland, samt färdigställandet av mejeriet i Aylesbury i Storbritannien. Det fria kassaflödet uppgick till 51 miljoner EUR första halvåret 2014 jämfört med -128 miljoner EUR 2013. Detta beräknas som kassaflödet från den löpande verksamheten minus kassaflödet från investeringsverksamhet.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -49 miljoner EUR, och påverkas främst av betalningen av efterlikvid och emissionen av nya obligationer.

Likvida medel utgjorde sammantaget 81 miljoner EUR jämfört med 76 miljoner EUR vid utgången av 2013.

## Not 1 Rörelseresultat

Det här notavsnittet fokuserar på koncernens resultat – aktiviteterna ökar vilket syns i omsättningen, samtidigt som effektivitet prioriteras vilket påverkar kostnadsnivåerna. 2014 började bra för Arla, men under sommaren började marknadspriserna falla. Omsättningsökningen på 7,5 procent är främst en följd av organisk tillväxt och valutaeffekter. Fusionen med EGM Walhorn trädde i kraft den 1 augusti och påverkade omsättningen med 85 miljoner EUR. Arlas organiska tillväxt påverkades delvis av tillväxten på icke-kärnmarknader och de globala prisökningarna i början av året. Kostnaderna har varit under kontroll, vilket skapade den resultatökning som visade sig i en Arlaintjäning på 41,7 EUR-cent jämfört med 41,0 EUR-cent per kilo ägarnmjölk 2013.

### NOT 1.1 OMSÄTTNING

#### Redovisningsprinciper

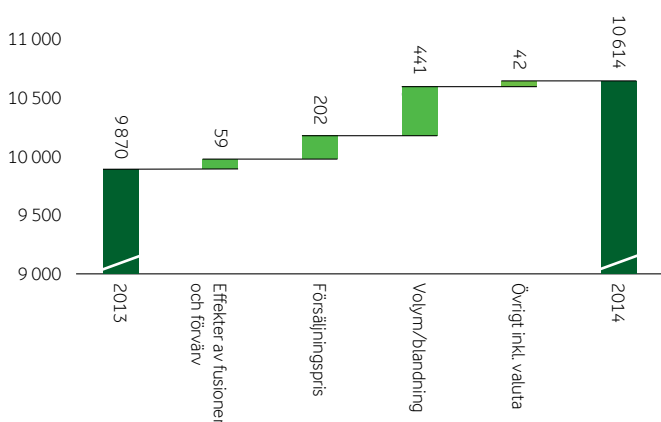
Omsättningen redovisas i resultaträkningen, när leverans har skett och risken övergått till köparen och om intäkten kan beräknas korrekt och betalning förväntas mottas.

Omsättningen omfattar fakturerad försäljning minus säljrabatter, kontanrabatter, moms och avgifter. Omsättningen per affärsområde fördelat på geografiska marknader och produktkategorier baseras på koncernens interna ekonomistyrning.

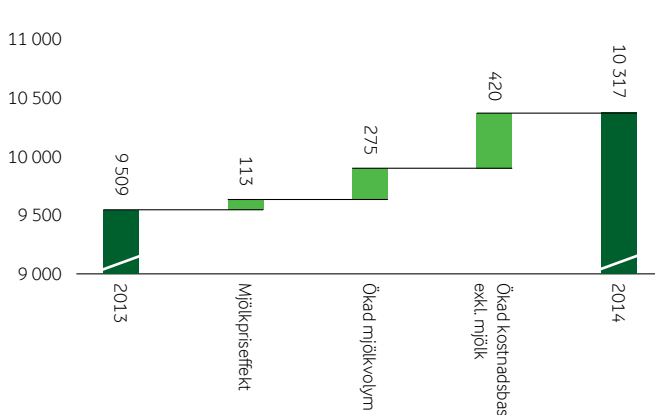
#### Not 1.1.a Omsättning fördelad på affärsområde/marknad (miljoner EUR)

	2014		2013
	ORGANISK TILLVÄXT	OMSÄTTNING	OMSÄTTNING
Consumer United Kingdom <sup>1</sup>	4,3%	2 828	2 577
Consumer Sweden <sup>1</sup>	2,6%	1 516	1 554
Consumer Finland <sup>1</sup>	-2,1%	352	359
Consumer Denmark <sup>1</sup>	8,6%	957	881
Consumer Central Europe <sup>1</sup>	10,8%	1 990	1 776
Consumer International – Ryssland <sup>2</sup>	7,7%	107	115
Consumer International – Mellanöstern & Afrika <sup>2</sup>	19,8%	534	447
Consumer International – Kina & TPM <sup>2</sup>	22,8%	198	161
Consumer International – Värdeområden <sup>3</sup>	7,6%	598	562
<b>Summa Consumer International</b>	<b>13,8%</b>	<b>1 437</b>	<b>1 285</b>
Arla Foods Ingredients <sup>2</sup>	6,4%	340	321
Global categories and Operations – Trading <sup>4</sup>	n/a	983	900
Övriga <sup>4</sup>	n/a	211	217
<b>Summa omsättning</b>	<b>6,7%</b>	<b>10 614</b>	<b>9 870</b>
<b>1 Kärnmarknader</b>	<b>5,9%</b>	<b>7 643</b>	<b>7 147</b>
<b>2 Tillväxtmarknader och Arla Foods Ingredients</b>	<b>14,8%</b>	<b>1 179</b>	<b>1 044</b>
<b>3 Värdeområden</b>	<b>7,6%</b>	<b>598</b>	<b>562</b>
<b>4 Trading och övriga</b>	<b>n/a</b>	<b>1 194</b>	<b>1 117</b>

## OMSÄTTINGSUTVECKLING (miljoner EUR)

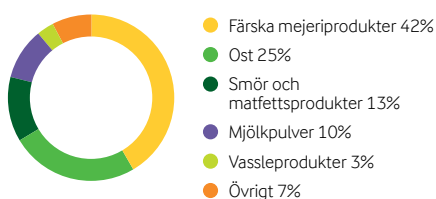


## KOSTNADSUTVECKLING (miljoner EUR)

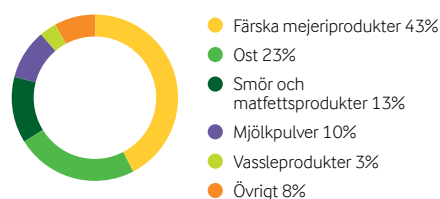


## Not 1.1.b. Omsättning fördelad på produktkategori

## OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ PRODUKTKATEGORI, 2014



## OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ PRODUKTKATEGORI, 2013



**Bokslutskommentar**

Omsättningen har ökat väsentligt, främst tack vare organisk tillväxt både på kärn- och tillväxtmarknaderna. Fusionen med EGM Walhorn har ökat omsättningen med 85 miljoner EUR.

Kärnmarknaderna uppvisar sammanlagt en organisk tillväxt på 5,9 procent, främst beroende på prisökningar, medan tillväxtmarknaderna totalt sett uppvisade en organisk tillväxt på 14,8 procent och nu utgör 11,1 procent av den totala omsättningen.

Tillväxten har varit särskilt gynnsam i Mellanöstern 2014. Marknaden i Ryssland påverkades negativt av det embargo som infördes i augusti 2014.

Den största produktkategorin är färska mejeriprodukter (FDP), som främst säljs på kärnmarknader. Kategorin står för nästan hälften av den totala omsättningen. FDP omfattar mjölk, grädde, matlagingsprodukter, UHT och yoghurt. Försäljningen av ost utgör 25 procent av den totala omsättningen och består på kärnmarknaderna främst av hårdost och i övriga världen främst av

andra ostkategorier – olika typer av färskost och mögelost. Den organiska tillväxten är begränsad i det här området. Kategorin mjölkpulver har ökat väsentligt, men den utgör en relativt liten del av verksamheten – endast 10 procent av den totala omsättningen.

**NOT 1.2 Kostnader****Redovisningsprinciper****Produktionskostnader**

Produktionskostnader omfattar varuförbrukning (däribland inköp av mjölk från ägare) samt direkta och indirekta kostnader (däribland av- och nedskrivningar på produktionsanläggningar m.m. samt lönekostnader) som erfordras för att uppnå årets omsättning. Inköp av mjölk från ägare redovisas med årets a contopriser och omfattar alltså inte efterlikvider. Dessa klassificeras som fördelningar till kooperativets ägare och redovisas i eget kapital.

**Försäljnings- och distributionskostnader**

Försäljnings- och distributionskostnader omfattar kostnader för försäljning och distribution av varor som sålts under året samt försäljningskampanjer med mera som genomförts under året. Kostnader för försäljningspersonal, nedskrivningar av kundfordringar, sponsor-, reklam- och utställningskostnader samt förluster för av- och nedskrivningar redovisas också som försäljnings- och distributionskostnader.

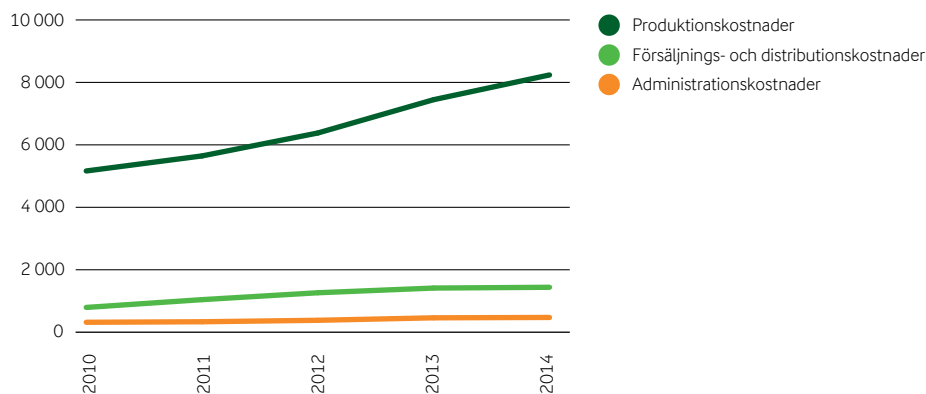
**Administrationskostnader**

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

**Not 1.2.a. Kostnader**

(miljoner EUR)

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Produktionskostnader	-8 395	-7 587
Försäljnings- och distributionskostnader	-1 454	-1 466
Administrationskostnader	-468	-456
<b>Summa</b>	<b>-10 317</b>	<b>-9 509</b>
varav:		
Kostnader för mjölkråvara	-5 165	-4 778
Personalkostnader	-1 156	-1 118
Av- och nedskrivningar	-313	-312
Övriga kostnader	-3 683	-3 301
<b>Summa</b>	<b>-10 317</b>	<b>-9 509</b>

**UTVECKLING KOSTNADER (miljoner EUR)**



### Bokslutskommentar

Produktionskostnader och försäljnings- och distributionskostnader har stigit med sammanlagt 8,5 procent, vilket är mer än omsättningsökningen som var 7,5 procent. Huvudsaklet är den ökande mjölkvolymen.

A conto-priset fastställs så att vinsten ska uppgå till 3 procent av omsättningen.

Fokus ligger dock på att hålla alla övriga kostnader nere för att föra vidare högsta möjliga ersättning till ägarna via mjölkpriset och efterlikviden. I allmänhet har de rörliga kostnaderna stigit på grund av ökande aktiviteter, medan de fasta kostnaderna ökat

förhållandevis mindre. Kostnaden per kilo förädlad mjölk har minskat tack vare stordriftsfördelar.

Det totala inflödet av mjölkråvara har ökat med 709 miljoner kilo mjölk, vilken främst levereras av våra ägare. Forsknings- och utvecklingskostnader uppgår till 39 miljoner EUR (2013: 37 miljoner EUR).

#### Not 1.2.b. Kostnader för mjölkråvara

	2014		2013	
	INVÄGNING (miljoner KG)	(Miljoner EUR)	INVÄGNING (miljoner KG)	(Miljoner EUR)
Ägarmjölk	11 737	-4 559	9 474	-3 607
Övrig mjölk	1 648	-606	3 202	-1 171
<b>Summa</b>	<b>13 385</b>	<b>-5 165</b>	<b>12 676</b>	<b>-4 778</b>
Genomsnittlig kostnad/kilo mjölk (eurocent)		-38,59		-37,69

#### Not 1.2.c Personalkostnader

(miljoner EUR)	2014	2013
Löner och arvoden	-982	-945
Pensioner – avgiftsbestämda pensionsplaner	-64	-63
Pensioner – förmånsbestämda pensionsplaner	-2	-5
Övriga sociala kostnader	-108	-104
<b>Summa personalkostnader</b>	<b>-1 156</b>	<b>-1 118</b>
Personalkostnader ingår i:		
Produktionskostnader	-641	-604
Försäljnings- och distributionskostnader	-344	-332
Administrationskostnader	-161	-182
Personalkostnader aktiverade i varulager eller anläggningstillgångar	-10	0
<b>Summa personalkostnader</b>	<b>-1 156</b>	<b>-1 118</b>
Genomsnittlig personalkostnad/kilo mjölk (eurocent)	-8,64	-8,82
Genomsnittligt antal medarbetare, heltid	19 155	19 577

#### Not 1.2.d. Av- och nedskrivningar

(miljoner EUR)	2014	2013
Avskrivning, immateriella tillgångar	-31	-30
Avskrivning, materiella tillgångar	-282	-264
Nedskrivning, materiella tillgångar	-	-18
<b>Summa av- och nedskrivningar</b>	<b>-313</b>	<b>-312</b>
Av- och nedskrivningar ingår i följande:		
Produktionskostnader	-263	-245
Försäljnings- och distributionskostnader	-21	-24
Administrationskostnader	-29	-40
<b>Summa av- och nedskrivningar</b>	<b>-313</b>	<b>-312</b>
Genomsnittliga av- och nedskrivningar per kilo mjölk (eurocent)	-2,34	-2,46

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

Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader omfattar poster av sekundär karaktär i förhållande till koncernens huvudverksamhet. I de här posterna ingår vinster och förluster vid försäljning av immateriella och materiella tillgångar m.m.

**Not 1.3.a. Övriga rörelseintäkter**

(miljoner EUR)	2014	2013
Vinst vid försäljning av immateriella och materiella tillgångar	10	29
Försäkringsersättningar	22	0
Försäljning av elektricitet	8	8
Hysesintäkter och andra sekundära intäkter	0	4
Finansiella instrument	0	12
Övriga poster	26	25
<b>Summa övriga rörelseintäkter</b>	<b>66</b>	<b>78</b>

**Not 1.3.b. Övriga rörelsekostnader**

(miljoner EUR)	2014	2013
Förlust vid försäljning av immateriella och materiella tillgångar	-3	-4
Kostnader vid försäljning av elektricitet	-5	-6
Finansiella instrument	-25	0
Övriga poster	-19	-23
<b>Summa övriga rörelsekostnader</b>	<b>-52</b>	<b>-33</b>

**Bokslutskommentar**

Övriga intäkter inkluderar försäkringsersättning avseende två anläggningar, Arinco och Pronsfeld. Vinster och förluster i samband med försäljning och avyttringar av tillgångar uppgår till en vinst på 7 miljoner EUR och en vinst på 25 miljoner EUR.

Övriga poster innefattar intäkter och kostnader i samband med överskottsel från kondensanläggningar. Nettoresultatet av detta uppgick till 3 miljoner EUR 2014 jämfört med 2 miljoner EUR 2013.

## Not 2 Rörelsekapital

Rörelsekapitalet är en av de åtgärder som under senare år bidragit till att finansiera tillväxt och det kräver fortsatt fokus i takt med att verksamheten växer. Inom Arla fokuserar vi på att minska de medel som är bundna i rörelsekapitalet, d.v.s. varulager och kundfordringar minus leverantörsskulder. Vi har intensifierat vårt fokus på att minska lagren genom att optimera den interna planeringen och prognostiseringen. Den här noten visar utvecklingen av de primära rörelsekapitalkomponenter som använts för att säkerställa företagets affärsresultat.

### NOT 2.1. RÖRELSEKAPITAL

#### Redovisningsprinciper

##### Varulager

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

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

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

##### Kundfordringar

Kundfordringar redovisas med det fakturerade beloppet med avdrag för nedskrivningar för befarade kreditförluster (till upplupet anskaffningsvärde). Nedskrivningar beräknas som skillnaden mellan det bokförda värdet och nuvärdet för det förväntade kassaflödet. Väsentliga fordringar bedöms individuellt eller portföljbaserat utifrån fordringarnas löptid samt tidigare historik.

##### Leverantörsskulder

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

#### Osäkerheter och bedömningar

##### Varulager

De enheter inom koncernen som använder standardkostnader vid beräkning av varulager reviderar sina indirekta produktionskostnader minst en gång om året. Standardkostnaden ändras också om den avviker väsentligt från den faktiska

kostnaden för den individuella produkten. Indirekta produktionskostnader beräknas mot bakgrund av relevanta antaganden med hänsyn till kapacitetsutnyttjande, produktionstid och övriga faktorer som är kännetecknande för den enskilda produkten.

Beräkningen av nettoförsäljningsvärdet är framför allt relevant för lågprisprodukter och bulkprodukter som ska säljas på världsmarknaden.

##### Fordringar

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

#### Not 2.1.a Primärt rörelsekapital (miljoner EUR)

	2014	2013
Varulager	988	1 014
Kundfordringar	917	906
Leverantörsskulder	-977	-1 014
<b>Summa primärt rörelsekapital</b>	<b>928</b>	<b>906</b>
Leverantörsskulder avseende ägarmjölk	305	271
<b>Summa primärt rörelsekapital exkl. ägarmjölk</b>	<b>1 233</b>	<b>1 177</b>

**Not 2.1.b Varulager**

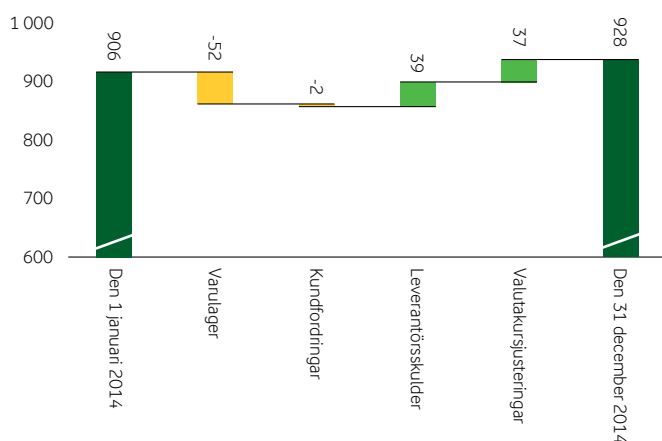
(miljoner EUR)

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Varulager, brutto	1 025	1 036
Nedskrivningar	-37	-22
<b>Summa varulager</b>	<b>988</b>	<b>1 014</b>
Råvaror och förnödenheter	213	223
Varor under tillverkning	334	299
Färdigvaror och handelsvaror	441	492
<b>Summa varulager</b>	<b>988</b>	<b>1 014</b>

**Not 2.1.c Kundfordringar**

(miljoner EUR)

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Kundfordringar		
Kundfordringar före avsättning för kreditförluster	940	918
Avsättning för kreditförluster	-23	-12
<b>Summa kundfordringar, netto</b>	<b>917</b>	<b>906</b>
Avsättning för kreditförlust 1 januari	12	11
Valutakursjusteringar	1	-
Tillskott	11	2
Utnyttjade avsättningar	-1	-1
<b>Avsättning för kreditförluster 31 december</b>	<b>23</b>	<b>12</b>

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

Processer i hela koncernen har optimerats med fokus på betalningsvillkor för både kunder och leverantörer.

Varulagernivån optimeras genom intern planering och säkerhet i prognoser.

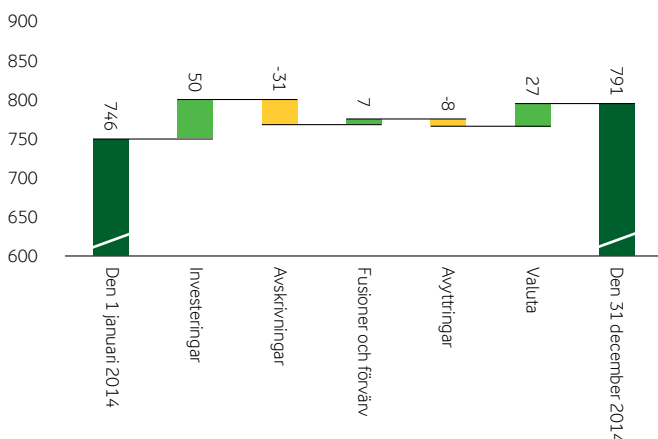
Exponeringen för kreditrisker i kundfordringar hanteras i de lokala bolagen och kreditlimits bestäms för respektive kund med hänsyn tagen till kundens ekonomiska ställning och den gällande marknadssituationen. Normalt har koncernen inga säkerheter för sina kundfordringar. Koncernens kundstock är diversifierad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

exponerad för kreditrisker relaterade till väsentliga individuella kunder. Koncernen är exponerad för den generella kreditrisken i dagligvaruhandeln. Historiskt har konstaterade kundförluster varit relativt små, vilket också är fallet för 2014.

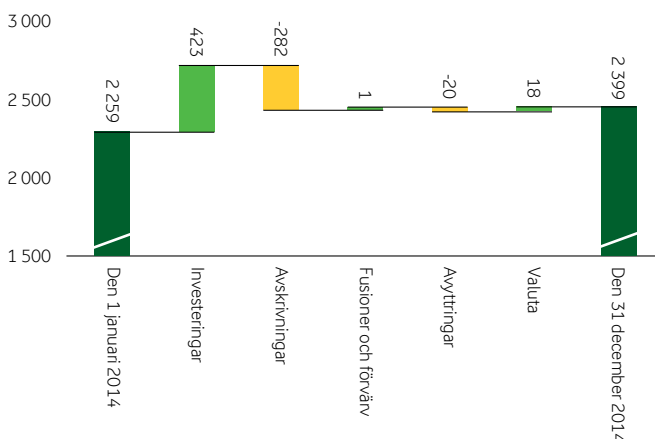
## Not 3 Övriga rörelsetillgångar och rörelseskulder

Under 2014 investerade Arla strax över 470 miljoner EUR i kapacitetsökningar, effektivitets- och miljöförbättringar, kvalitet samt innovation. Målet är att bidra till en ökning av lönsamheten i Arlas verksamhet, och därigenom öka vinsten för medlemmarna i Arlas kooperativ på lång sikt. Samtidigt vill vi göra produktionen mer effektiv och miljövänlig. I den här noten specificeras förändringar i immateriella och materiella tillgångar och eventuella av- och nedskrivningar. Immateriella tillgångar och materiella tillgångar utgör större delen av koncernens anläggningstillgångar. Notens beskriver också nedskrivningsprövning som präglas av en hög grad av osäkerhet, och därför utförs även en känslighetsanalys.

UTVECKLING FÖR IMMATERIELLA TILLGÅNGAR (miljoner EUR)



UTVECKLING FÖR MATERIELLA TILLGÅNGAR (miljoner EUR)



### NOT 3.1. IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

#### Redovisningsprinciper

##### Goodwill

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

Första gången redovisas goodwill till anskaffningskostnad, se Företagsförvärv. Goodwill värderas därefter till anskaffningskostnad minus eventuell ackumulerad nedskrivning. Det bokförda värdet av goodwill allokteras till koncernens kassaflödesgenererande enheter enligt ledningsstrukturen och den interna finansiella ledningen. Kassaflödesgenererande

enheter är den minsta gruppen av tillgångar som kan generera oberoende kassaflöden.

##### Licenser och varumärken m.m.

Licenser och varumärken redovisas första gången till anskaffningskostnad. Kostnaden avskrivs därefter linjärt under den förväntade livstiden, dock högst 20 år.

##### IT-utveckling

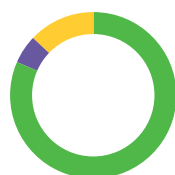
Kostnader som uppkommer under forskningsfasen i utförandet av generella bedömningar av koncernens IT-behov och tillgängliga tekniker kostnadsförs när de uppkommer. Direkt hänförliga kostnader som uppkommer under IT-utvecklingsstadiet som hör

sammans 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-utvecklingen avskrivs linjärt över fem till åtta år.

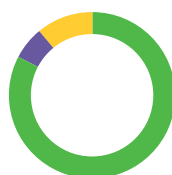
**Not 3.1. Immateriella tillgångar**  
 (miljoner EUR)

	GOODWILL	LICENSER OCH VARUMÄRKEN M.M.	IT-UTVECKLING	SUMMA
<b>2014</b>				
Anskaffningskostnad den 1 januari	618	104	197	919
Valutakursjusteringar	27	1	-	28
Tillskott	-	5	45	50
Fusioner och förvärv	-	7	-	7
Omklassificering	-	-2	1	-1
Avyttringar	-	-12	-37	-49
<b>Anskaffningskostnad den 31 december</b>	<b>645</b>	<b>103</b>	<b>206</b>	<b>954</b>
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-57	-116	-173
Valutakursjusteringar	-	-1	-	-1
Årets avskrivningar	-	-8	-23	-31
Omklassificering	-	2	-1	1
Avskrivningar på avyttringar	-	4	37	41
<b>Av- och nedskrivningar den 31 december</b>	<b>-</b>	<b>-60</b>	<b>-103</b>	<b>-163</b>
<b>Bokfört värde den 31 december</b>	<b>645</b>	<b>43</b>	<b>103</b>	<b>791</b>

<b>2013</b>				
Anskaffningskostnad den 1 januari	620	104	187	911
Valutakursjusteringar	-10	-4	-1	-15
Tillskott	8	4	30	42
Fusioner och förvärv	-	-	-	-
Omklassificering	-	-	16	16
Avyttringar	-	-	-35	-35
<b>Anskaffningskostnad den 31 december</b>	<b>618</b>	<b>104</b>	<b>197</b>	<b>919</b>
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-52	-130	-182
Valutakursjusteringar	-	4	-	4
Årets avskrivningar	-	-9	-21	-30
Omklassificering	-	-	-	-
Avskrivningar på avyttringar	-	-	35	35
<b>Av- och nedskrivningar den 31 december</b>	<b>-</b>	<b>-57</b>	<b>-116</b>	<b>-173</b>
<b>Bokfört värde den 31 december</b>	<b>618</b>	<b>47</b>	<b>81</b>	<b>746</b>

**IMMATERIELLA TILLGÅNGAR 2014**


- Goodwill 82%
- Licenser och varumärken o.s.v. 5%
- IT-utveckling 13%

**IMMATERIELLA TILLGÅNGAR 2013**


- Goodwill 83%
- Licenser och varumärken o.s.v. 6%
- IT-utveckling 11%

## Bokslutskommentar

Immateriella tillgångar uppgick till 791 miljoner EUR jämfört med 746 miljoner EUR förra året. Av- och nedskrivningar uppgick till 31 miljoner EUR. Det har inte gjorts några nedskrivningar under 2014.

### Goodwill

Ingående balans för goodwill avsåg främst Arla Foods UK, Arla Ingman i Finland och Milko i Sverige. Nedskrivningsprövningar har inte indikerat att det fanns behov av nedskrivningar av goodwill under 2014.

### Licenser och varumärken

Ingående balans för licenser och varumärken innefattar främst Cocio®, Anchor®, God Morgon®, Hansano® och importlicenser i Kanada.

### IT-utveckling

Arla fortsätter att investera i utvecklingen av IT. Investeringarna är en del av den normala affärsverksamheten. 2014 har fokus främst legat på integreringen av CCE och CUK i Arlas IT-plattform.

## NOT 3.2. NEDSKRIVNINGSPRÖVNING

### Redovisningsprinciper

Behov av nedskrivning indikeras av att det bokförda värdet av en tillgång i balansräkningen är större än dess återvinningsbara belopp genom användning eller försäljning. För nedskrivningsprövning grupperas tillgångarna till den minsta grupp av tillgångar som genererar kassainflöden från fortsatt användning (kassaflödesgenererande enhet) som är i stort sett oberoende av kassainflödena från andra tillgångar eller kassaflödesgenererande enheter.

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

Det bokförda värdet för övriga anläggningsfristiga tillgångar 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 långfristiga tillgångar är det högsta värdet av tillgångens nyttjandevärde och marknadsvärdet (det verkliga värdet) minus förväntade avyttringskostnader. Nyttjandevärdet fastställs som nuvärdet av de förväntade framtida nettokassaflödena från användningen av tillgången eller den kassaflödesgenererande enhet som tillgången är en del av.

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

### Osäkerheter och bedömningar

Beräknade livslängder för immateriella och materiella anläggningstillgångar, som skrivs av löpande, bedöms med jämna mellanrum. Nedskrivningsprövning för goodwill genomförs varje år och för övriga immateriella tillgångar om det finns tecken på värdeminskning. Man gör en bedömning av huruvida de delar av den kassaflödesgenererande enheten som tillgången tillhör kommer att kunna generera tillräckliga positiva nettokassaflöden i framtiden (nyttjandevärde) för att motivera det bokförda värdet för tillgången och övriga nettotillgångar i den relevanta delen av företaget.

På grund av företagets beskaftenhet görs betydande uppskattningar av det förväntade kassaflödet för många år framöver, en bedömning av tillväxttakten på lång sikt, samt en bedömning av en rimlig diskonteringsränta som speglar de inbyggda riskerna hos en tillgång eller kassaflödesgenererande enhet, vilket naturligtvis skapar viss osäkerhet. Förändringar i de uppskattningar av det framtida kassaflödet eller diskonteringsräntan som använts kan resultera i väsentligt förändrade bokförda värden.

### Not 3.2. Nedskrivningsprövning (miljoner EUR)

#### 2014

Consumer Finland  
Consumer UK  
Consumer Sweden  
Övrigt

#### Summa bokfört värde den 31 december

#### TILLÄMPADE NYCKELANTAGANDEN

BOKFÖRT VÄRDE, GOODWILL	DISKONTERINGS- RÄNTA, EFTER SKATT	DISKONTERINGS- RÄNTA, FÖRE SKATT
40	6,7%	8,5%
524	7,8%	10,0%
17	7,1%	9,3%
64	6,9%	7,6%
<b>645</b>		

#### 2013

Consumer Finland  
Consumer UK  
Consumer Sweden  
Övrigt

#### Summa bokfört värde den 31 december

40	7,3%	9,0%
496	7,5%	8,3%
18	7,7%	9,9%
64	7,4%	7,8%
<b>618</b>		



### Bokslutskommentar

#### Rutiner för nedskrivningsprövning

Arla gör en nedskrivningsprövning av goodwill varje år samt av övriga immateriella tillgångar om det finns en indikation på värdeförsämring. Nedskrivningsprövning utförs för varje affärsområde, eftersom dessa representerar den lägsta nivån för kassaflödesgenererande enheter till vilka det bokförda värdet av immateriella tillgångar kan allokteras och övervakas med rimlig säkerhet. Den här nivån av allokering och övervakning av immateriella tillgångar är en del av koncernens ansträngningar att integrera förvärvade företag så snabbt som möjligt för att förverkliga synergier.

Koncernens goodwill inom affärsområdet Consumer UK uppstod i samband med förvärvet av det brittiska mejeriet Express Dairies 2003 respektive 2007, övertagandet av hela ägandet av AFF 2009 och 2012 års fusion med Milk Link. Inom Consumer Finland uppkom goodwill vid förvärvet av Ingman 2007. Återstående goodwill uppkom i samband med

förvärvet av Tholstrup 2006 och fusionen med Milko 2011. Affärsområdena Consumer DK och Consumer SE stödjer tillsammans exportverksamheten inom Consumer International. Det betyder att deras omsättning bidrar till att stärka värdet av tillgångarna. Det är orsaken till att dessa goodwillbelopp prövas tillsammans. Det finns ingen goodwill för affärsområdena Consumer CCE och Arla Foods Ingredients.

#### Uppskattningar

Återvinningsbeloppet för varje kassaflödesgenererande enhet fastställs mot bakgrund av bruksvärdet. Beräkningen bygger på prognoser som omfattar nästkommande tre räkenskapsår. Nedskrivningsprövningen omfattar inte tillväxt i slutvärdet. I de tillämpade prognoserna är nyckelantagandet en ökad lönsamhet baserad på en kombination av en positiv effekt av att flytta mjölk till värdehöjande produkter och kostnadsbesparingar. I de prognoser som används är mjölken den viktigaste kostnaden. Mjölken ingår med ett mjölkpris som motsvarar det förväntade priset när prövningen görs. En diskonterings-sats (WACC) används för de specifika

affärsområdena, som bygger på antaganden om ränta, skatt och riskpremie.

#### Prövningsresultat

Ingen nedskrivning av immateriella anläggningstillgångar redovisades 2014. När det gäller goodwill i Finland har det på grund av en svår konkurrenssituation funnits indikationer om värdeminskning. Nedskrivningsprövningen visade att det inte fanns något behov av nedskrivning 2014. I samband med detta har känsligheten för förändringar i mjölkpris och diskonteringsfaktor beräknats. Diskonteringsräntan kan stiga med 4,0 punkter innan det finns behov av nedskrivning. Det underliggande resultatet har under 2014 förbättrats jämfört med 2013.

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

### NOT 3.3. MATERIELLA TILLGÅNGAR



### Redovisningsprinciper

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

#### Anskaffningsvärde

Anskaffningsvärdet innefattar inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till anskaffningen fram till den tidpunkt då tillgången tas i bruk. För egentillverkade tillgångar omfattar anskaffningsvärdet direkta och indirekta materialkostnader, komponenter, lön m.m. och lånekostnader från specifik och generell upplåning, som direkt härrör till uppförandet av tillgångar.

Om väsentliga delar av en materiell anläggningstillgång har en annan livslängd redovisas de separat (väsentliga komponenter). När delar byts ut avlägsnas återstående bokfört värde från balansräkningen och redovisas som en degressiv avskrivning i

resultaträkningen. Utgifter i samband med anläggningstillgångar redovisas endast som tillskott till tillgångens bokförda värde om det är sannolikt att kostnaden medför ekonomiska fördelar för koncernen. Övriga kostnader för t.ex. normala reparationer och underhåll redovisas i resultaträkningen när de uppkommer.

#### Avskrivningar

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

Den uppskattade nyttjandetiden är som följer:

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

Avskrivningsunderlaget tar också hänsyn till tillgångens restvärde, vilket är det beräknade värde som tillgången kan generera genom försäljning eller skrotning i slutet av nyttjandetiden, och minskas med eventuella nedskrivningar. Restvärdet fastställs vid anskaffningstillfället och omvärderas årligen. Avskrivningarna upphör när det bokförda värdet är

lägre än restvärdet. Ändringar under avskrivningsperioden eller av restvärdet behandlas som en ändring av uppskattningen, och effekterna justeras under aktuella och framtida perioder. Avskrivningar, i den omfattning de inte ingår i anskaffningsvärdet för egentillverkade tillgångar, redovisas i resultaträkningen som produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader samt administrationskostnader.



### Osäkerheter och bedömningar

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



**Not 3.3. Materiella tillgångar**  
 (miljoner EUR)

	MARK OCH BYGGNADER	MASKINER OCH ANDRA TEKNISKA ANLÄGGNINGAR	INVENTARIER, VERKTYG OCH UTRUSTNING	PÅGÅENDE NYANLÄGG- NINGAR	SUMMA
<b>2014</b>					
Anskaffningskostnad den 1 januari	1 250	2 133	441	325	4 149
Valutakursjusteringar	22	4	5	4	35
Anskaffningar	10	70	8	335	423
Fusioner och förvärv	-	-	1	-	1
Överfört från pågående nyanläggningar	100	243	33	-376	-
Avyttringar	-	-82	-16	-2	-100
<b>Anskaffningskostnad den 31 december</b>	<b>1 382</b>	<b>2 368</b>	<b>472</b>	<b>286</b>	<b>4 508</b>
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-418	-1 160	-312	-	-1 890
Valutakursjusteringar	-20	3	-	-	-17
Årets avskrivningar	-62	-182	-38	-	-282
Avskrivningar på avyttringar	-	66	14	-	80
<b>Av- och nedskrivningar den 31 december</b>	<b>-500</b>	<b>-1 273</b>	<b>-336</b>	<b>-</b>	<b>-2 109</b>
<b>Bokfört värde den 31 december</b>	<b>882</b>	<b>1 095</b>	<b>136</b>	<b>286</b>	<b>2 399</b>
Varav tillgångar under finansiell leasing	48	29	5	-	82
<b>2013</b>					
Anskaffningskostnad den 1 januari	1 105	1 897	408	400	3 810
Valutakursjusteringar	-16	-28	-10	-8	-62
Anskaffningar	44	98	31	355	528
Fusioner och förvärv	-	-	-	-	-
Överfört från pågående nyanläggningar	172	205	31	-408	-
Avyttringar	-55	-39	-19	-14	-127
<b>Anskaffningskostnad den 31 december</b>	<b>1 250</b>	<b>2 133</b>	<b>441</b>	<b>325</b>	<b>4 149</b>
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-388	-1 023	-303	-	-1 714
Valutakursjusteringar	6	17	7	-	30
Årets avskrivningar	-58	-175	-31	-	-264
Årets nedskrivningar	-5	-13	-	-	-18
Avskrivningar på avyttringar	27	34	15	-	76
<b>Av- och nedskrivningar den 31 december</b>	<b>-418</b>	<b>-1 160</b>	<b>-312</b>	<b>-</b>	<b>-1 890</b>
<b>Bokfört värde den 31 december</b>	<b>832</b>	<b>973</b>	<b>129</b>	<b>325</b>	<b>2 259</b>
Varav tillgångar under finansiell leasing	43	37	3	-	83

**MATERIELLA TILLGÅNGAR, PER LAND 2014**

**MATERIELLA TILLGÅNGAR, PER LAND 2013**


### Bokslutskommentar

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 2 399 miljoner EUR, jämfört med 2 259 miljoner EUR under föregående år. Majoriteten av Arlas anläggningar finns på kärnmarknaderna i Danmark, Sverige, Tyskland och Storbritannien.

Investeringarna i mejeristruktur och ökad kapacitet fortsatte 2014. Årets investeringar utökar de materiella anläggningstillgångarna med 423 miljoner EUR.

De största investeringarna 2014 är kopplade till Arincos anläggning i Danmark och AF:s anläggningar i Videbæk i Danmark, Falkenberg i Sverige och Pronsfeld i Tyskland, samt färdigställandet av mejeriet i Aylesbury i Storbritannien.

Arla fortsätter att sträva efter effektivitetsförbättringar genom att investera i nya anläggningar, vilket också innefattar att centralisera produktionen.

### NOT 3.4. JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG

#### Redovisningsprinciper

##### Andelar i joint ventures och intresseföretag

Andelar i joint ventures och intresseföretag redovisas i balansräkningen enligt kapitalandelsmetoden. Investeringen som redovisas enligt kapitalandelsmetoden presenteras på en rad och värderas till ursprungskostnad, inklusive eventuell

goodwill vid förvärvet, tillsammans med koncernens andel av eventuellt resultat efter förvärvet och övrigt totalresultat, i enlighet med koncernens redovisningsprinciper. Koncernens andel av årets resultat för joint ventures och intresseföretag redovisas i koncernens resultaträkning.

#### Not 3.4.a. Joint ventures

##### Avstämning av redovisat värde på joint ventures. (miljoner EUR)

	2014	2013
Andel av eget kapital i material joint ventures	-	-
Goodwill i materiella joint ventures	-	-
Kapitalandelar i oväsentligt joint ventures	55	53
<b>Redovisade värde, totalt</b>	<b>55</b>	<b>53</b>

#### Not 3.4.b. Intresseföretag

##### Avstämning av redovisat värde på intresseföretag. (miljoner EUR)

	2014	2013
Andel av eget kapital i material intresseföretag	148	83
Goodwill i material intresseföretag	142	154
Andel av eget kapital i oväsentligt intresseföretag	142	25
<b>Redovisade värde, totalt</b>	<b>432</b>	<b>262</b>

**Not 3.4.c. Väsentliga intresseföretag**

**Finansiell information för intresseföretag som anses väsentliga för koncernen**  
(miljoner EUR)

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
	CHINA COFCO DAIRY HOLDING LIMITED KINA	CHINA COFCO DAIRY HOLDING LIMITED KINA
Omsättning	8	7
Resultat efter skatt	8	7
Övrigt totalresultat	-	-
Anläggningstillgångar	649	-
Omsättningstillgångar	-	633
Långfristiga skulder	-	-
Kortfristiga skulder	-	-
Erhållen utdelning	3	2
Ägarandel	5,3%	5,7%
Arlas resultatandelar efter skatt	13	10
Redovisade värde, totalt	<b>290</b>	<b>237</b>

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

(miljoner EUR)

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Försäljning av varor till joint ventures	9	17
Försäljning av varor till intresseföretag	113	27
<b>Summa försäljning av varor till joint ventures och intresseföretag</b>	<b>122</b>	<b>44</b>
Köp av varor från joint ventures	-	-
Köp av varor från intresseföretag	-	27
<b>Summa köp av varor från joint ventures och intresseföretag</b>	<b>-</b>	<b>27</b>
Kundfordringar från joint ventures <sup>1</sup>	3	5
Kundfordringar från intresseföretag <sup>1</sup>	58	5
<b>Summa kundfordringar från joint ventures och intresseföretag</b>	<b>61</b>	<b>10</b>
Leverantörsskulder till joint ventures <sup>2</sup>	-	-
Leverantörsskulder till intresseföretag <sup>2</sup>	-	1
<b>Summa leverantörsskulder till joint ventures och intresseföretag</b>	<b>-</b>	<b>1</b>

1) Ingår i övriga kundfordringar

2) Ingår i övriga leverantörsskulder


**Bokslutskommentar**

2014 fusionerade Arla med Walhorn EGM, vilket fick till följd att Walhorn AG blev ett intresseföretag. Inflytandet i LRF - Lantbrukarnas Riksförbund – har omvärderats och investeringen har omklassificerats från övriga anläggningstillgångar till andelar i intresseföretag (58 miljoner EUR). Under året gjordes en investering om 8 procent i Vigor, uppgående till 31 miljoner EUR. Investeringen gjordes via en

avyttring av ett joint venture, vilket genererade en vinst om 15 miljoner EUR. Utöver det har investeringen i China COFCO Dairy Holdings Limited under 2014 påverkats av ett kapitaltillskott i China Mengniu Dairy Company Limited, vilket lett till utspädning av Arlas ägarandel och en vinst om 13 miljoner EUR.

China COFCO Dairy Holdings Limited och Vigor är intressebolag enligt samarbetsavtal, vilka medför väsentligt inflytande. Beräkningen av Arlas

resultatandel och kapitalandel är baserad på den senaste offentliga finansiella informationen från företaget, annan offentligt tillgänglig information om företagets finansiella utveckling och effekten av de omvärderade nettotillgångarna. Det verkliga värdet av aktierna i China Mengniu Dairy Company Limited uppgick den 31 december 2014 till 355 miljoner EUR. Verkligt värde för andelarna i Vigor motsvarar bokfört värde.

## NOT 3.5. AVSÄTTNINGAR

 Redovisningsprinciper

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

*Omstruktureringsavsättningar*

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

*Förlustbringande kontrakt*

En avsättning avseende förlustbringande kontrakt redovisas när de förväntade fördelarna för koncernen av ett kontrakt är mindre än de oundvikliga kostnaderna i anslutning till kontraktet.

*Försäkringsavsättningar*

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

 Osäkerheter och bedömningar

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

**Not 3.5. Avsättningar**  
(miljoner EUR)

	FÖRSÄKRINGS- AVSÄTTNINGAR	OMSTRUK- TURERINGS- AVSÄTTNINGAR	ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR	SUMMA
<b>2014</b>				
Avsättningar den 1 januari	16	22	13	51
Nya avsättningar under året	4	-	18	22
Återförda avsättningar	-2	-9	-8	-19
Utnyttjade avsättningar under året	-5	-8	-14	-27
<b>Avsättningar den 31 december</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>27</b>
Kortfristiga avsättningar	5	5	9	19
Övriga långfristiga avsättningar	8	-	-	8
<b>Summa avsättningar</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>27</b>
<b>2013</b>				
Avsättningar den 1 januari	17	11	7	35
Nya avsättningar under året	4	22	11	37
Återförda avsättningar	-2	-	-	-2
Utnyttjade avsättningar under året	-3	-11	-5	-19
<b>Avsättningar den 31 december</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>51</b>
Kortfristiga avsättningar	7	22	13	42
Långfristiga avsättningar	9	-	-	9
<b>Summa avsättningar</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>51</b>

 Bokslutskommentar

Avsättningar uppgick den 31 december 2014 till 27 miljoner EUR, vilket innebär en minskning med 24 miljoner EUR jämfört med förra året.

Avsättningarna rör främst försäkringsavsättningar (inträffat, men ej rapporterat) och avsättningar för omstrukturering.

Försäkringsavsättningar rör primärt arbetsskador. Betalningar i samband med dessa uppgick till 5 miljoner EUR 2014 (2013: EUR 3). Nya avsättningar på 4 miljoner EUR redovisades.

Omstruktureringsavsättningar avser främst stängningen av anläggningen i Skövde. Nya, mindre avsättningar gjordes avseende uppsägningar i samband med effektiviseringsprogram. Omstruktureringsavsättningarna har minskat under året i takt med utbetalning av avgångsvederlag m.m. Under övriga avsättningar ingår bland annat belopp för förlustbringande avtal. Alla avsättningar, bortsett från arbetsskador, kommer att användas inom ett år.

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

I många år har fusioner och förvärv varit en viktig del av Arlas strategi. Ökning av mjölkvolymen är avgörande för verksamhetens utveckling och för ökningen av Arlas lönsamhet globalt, och därigenom förbättras ersättningen på lång sikt för Arlas ägare. Som en naturlig del i utvecklingen av verksamheten fortsätter Arla kontinuerligt att bedöma vilka verksamheter som ska avyttras.

### NOT 4.1. FÖRETAGSFÖRVÄRV

#### Redovisningsprinciper

##### *Redovisningsdag och köpeskillning*

Nyförvärvade företag redovisas i koncernredovisningen när Arla 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.

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

Goodwill uppkommer när det verkliga värdet av köpeskillningen som överförts, tidigare ränta och värdet som tilldelas minoritetsintressen överstiger det verkliga värdet av de identifierbara nettotillgångarna i det förvärvade företaget. Goodwill som uppkommer och som inte skrivs av nedskrivningsprövas en gång per år.

Metoden ovan tillämpas även på fusioner med andra kooperativ, då ägarna i det förvärvade företaget blir ägare i Arla Foods ambå. Köpeskillningen beräknas som det verkliga värdet på förvärvsdagen av de tillgångar som överförs och emitterade eget kapitalinstrument. 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.

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

#### Osäkerheter och bedömningar

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

**Fusioner och förvärv 2014****Not 4.1. Företagsförvärv**

(miljoner EUR)

	RESULTATRÄKNING KONSOLIDERAD FRÅN	FÖRVÄRVAD KAPITALANDEL	ÅRLIG OMSÄTTNING	ANTAL ANSTÄLLDA
Företag				
Walhorn	1 augusti	100%	239	24
Immateriella tillgångar (exkl. goodwill)				-
Materiella tillgångar				1
Övriga tillgångar				40
Skulder				-18
<b>Summa förvärvade nettotillgångar</b>				<b>23</b>
Goodwill				-
<b>Köpeskillning</b>				<b>23</b>
Likvida medel i förvärvat företag				15
Emitterat individuellt kapital				-12
Emitterat kollektivt kapital				-23
Övrig köpeskillning				-3
<b>Likvid köpeskillning utbetald under året</b>				<b>-</b>

**Fusioner och förvärv 2013**

Arla gjorde inga förvärv under 2013

**Bokslutskommentar**

Den 1 augusti 2014 fusionerade Arla med belgiska Walhorn med en årlig mjölkvinvågning på cirka 550 miljoner kilo. Walhorn säljer mjölk främst genom ett

joint venture. Fusionen ägde rum genom att Arla emitterade 35 miljoner EUR i nytt insatskapital till Walhorn och baserat på verkliga värden på identifierade nettotillgångar redovisades ingen goodwill.

## NOT 4.2 TILLGÅNGAR SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING

### Redovisningsprinciper

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

klassificeringen som "innehas för försäljning" och det verkliga värdet med avdrag för försäljningskostnader. Inga avskrivningar eller nedskrivningar görs på materiella eller immateriella tillgångar från den tidpunkt då de klassificeras som "innehas för försäljning". En nedskrivning i en avyttringsgrupp allokeras först till goodwill, och därefter till de återstående tillgångarna och skulderna proportionellt. Dock allokeras ingen förlust till poster som fortsätter att värderas enligt koncernens övriga

redovisningsprinciper, t.ex. varulager, finansiella tillgångar och uppskjutna skattetillgångar. Nedskrivningar, som uppstår vid den första klassificeringen som "innehas för försäljning", och resultat vid senare värdering redovisas i resultaträkningen under de poster de berör.

#### Not 4.2.a. Tillgångar som innehas för försäljning (miljoner EUR)

	2014	2013
Anläggningstillgångar	8	27
Omsättningstillgångar	-	-
<b>Bokfört värde, tillgångar</b>	<b>8</b>	<b>27</b>

#### Not 4.2.b. Skulder relaterade till tillgångar som innehas för försäljning (miljoner EUR)

	2014	2013
Långfristiga skulder	-	-
Kortfristiga skulder	-	-
<b>Bokfört värde, skulder</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Bokslutskommentar

Tillgångar som innehas för försäljning avser även mark och byggnader som förväntas säljas inom tolv månader. 2014 har Arla Foods UK såld en fastighet med en vinst på 7 miljoner EUR. Tillgångar som innehas för försäljning utgörs av mark i Storbritannien.

## Note 5 **Finansiell situation**

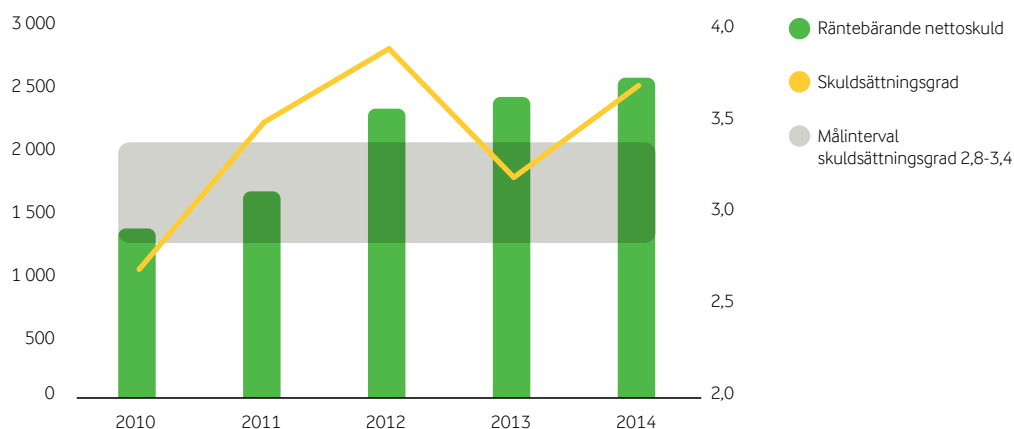
Den här noten beskriver koncernens kapitalstruktur, finansiering och likviditet samt tillhörande poster. Arlas investeringar finansieras med både eget kapital och extern finansiering. Förhållandet mellan de två uttrycks i soliditeten.

Koncernen räntebärande nettoskuld består av kortfristiga och långfristiga skulder till banker och kreditinstitut, minus räntebärande tillgångar. Arlas definition av skuldsättningsgrad är kvoten mellan räntebärande nettoskuld, inklusive pensioner, och EBITDA, och är ett mått på koncernens förmåga att betala sin skuld. Arlas långsiktiga mål för skuldsättning är 2,8–3,4. Koncernens policy är att behålla en trovärdig balans mellan skulder, eget kapital och omsättning så att långgivarna fortsätter att ge Arla ett högt kreditbetyg.

Finansiella risker hanteras centralt av Corporate Treasury and Finance i enlighet med den finans- och finansieringspolicy som godkänts av styrelsen. Arlas ambition är att minska återfinansieringsrisken genom att säkerställa en rimlig spridning i sin återbetalningsprofil för sin räntebärande skuld. Risker relaterade till ränta och växelkurser hanteras genom derivat.

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

### RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD (miljoner EUR)



### NOT 5.1. FINANSIELLA POSTER

#### Redovisningsprinciper

##### *Finansiella intäkter och finansiella kostnader*

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

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

sådana tillgångar, och ingår därför inte i finansiella kostnader.

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



**Not 5.1.a Finansiella intäkter och finansiella kostnader**

(miljoner EUR)

	2014	2013
<b>Finansiella intäkter:</b>		
Ränta, likvida medel	1	1
Ränta, värdepapper	4	2
Justering av verkligt värde	1	1
Övriga finansiella intäkter	48	1
<b>Summa finansiella intäkter</b>	<b>54</b>	<b>5</b>
<b>Finansiella kostnader:</b>		
Finansiella kostnader för finansiella instrument värderade till upplupet anskaffningsvärde	-73	-58
Valutakursförlust (netto)	-3	-22
Ränta, pensionsförpliktelser	-15	-15
Ränta överförd till materiella tillgångar	10	4
Övriga finansiella kostnader	-3	-2
<b>Summa finansiella kostnader</b>	<b>-84</b>	<b>-93</b>
<b>Finansiella kostnader, netto</b>	<b>-30</b>	<b>-88</b>


**Bokslutskommentar**

Finansiella intäkter och kostnader uppgick netto till -30 miljoner EUR 2014 mot -88 miljoner EUR 2013. I finansiella intäkter ingår en vinst om 48 miljoner EUR relaterad till omvärdering och omklassificering

av investeringar i LRF - Lantbrukarnas Riksförbund. Som en följd av högre räntebärande skuld har koncernens finansiella kostnader ökat jämfört med föregående år. Den genomsnittliga räntan, exklusive pensioner, uppgick till 3,0 procent jämfört med 3,1 procent 2013.

**NOT 5.2 RÄNTEBÄRANDE SKULD**

**Redovisningsprinciper**
**Finansiella instrument**

Finansiella instrument redovisas på transaktionsdagen.

Arla upphör med att redovisa finansiella tillgångar, när de kontraktuella rättigheterna till de underliggande kassaflödena antingen upphör eller överförs till köparen av den finansiella tillgången samtidigt som alla väsentliga risker och fördelar relaterat till ägarskapet också överförs till köparen.

Finansiella tillgångar och skulder kvittas i balansräkningen, då Arla har en legal kvittningsrätt samt antingen har avsikten att kvitta eller avveckla den finansiella tillgången och skulden samtidigt.

**Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning**

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

värderas därefter till verkligt värde och justeringen redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i AFS-reserven i eget kapital. Ränteintäkter, nedskrivningar samt valutakursjusteringar på skuldinstrument redovisas löpande i resultaträkningen under finansiella intäkter och finansiella kostnader.

Vid avyttring av finansiella tillgångar som är tillgängliga för försäljning redovisas den realiserade vinsten eller förlusten under finansiella intäkter och finansiella kostnader.

**Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde**

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

**Skulder**

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

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

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

Övriga finansiella skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde.

**Likvida medel**

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

**Not 5.2.a. Lån**

(miljoner EUR)

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<i>Långfristig upplåning:</i>		
Emitterade obligationer	472	336
Hypoteksinstitut	817	824
Banklån	370	572
Finansiella leasingkulder	43	57
Övrig långfristig upplåning	5	7
<b>Summa</b>	<b>1 707</b>	<b>1 796</b>
<i>Kortfristig upplåning:</i>		
Hypoteksinstitut	5	10
Banklån	911	700
Commercial papers	194	155
Finansiella leasingkulder	20	20
Övrig kortfristig upplåning	2	2
<b>Summa</b>	<b>1 132</b>	<b>887</b>
<b>Summa långfristig och kortfristig upplåning</b>	<b>2 839</b>	<b>2 683</b>

**Not 5.2.b Räntebärande nettoskuld**

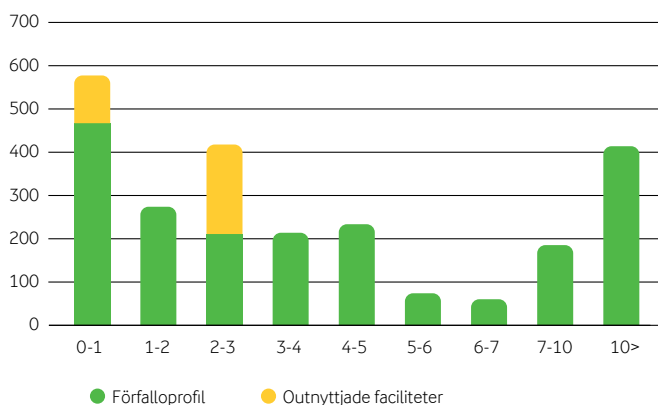
Värdepapper, likvida medel	-641	-611
Övriga räntebärande tillgångar	-27	-26
Kortfristiga skulder	1 132	887
Långfristiga skulder	1 707	1 796
<b>Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser</b>	<b>2 171</b>	<b>2 046</b>
Pensionsförpliktelser	376	348
<b>Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser</b>	<b>2 547</b>	<b>2 394</b>

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

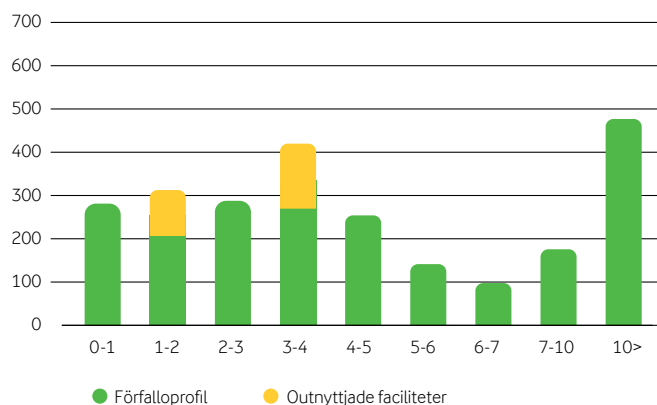
31 december 2014	Summa	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022-2024	Efter 2024
DKK	753	-43	17	20	19	48	49	57	178	408
EUR	360	113	49	93	31	29	24	2	8	11
GBP	318	181	13	102	10	3	3	3	3	-
SEK	691	215	158	-	158	158	-	-	-	2
Övrigt	49	9	40	-	-	-	-	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>2 171</b>	<b>475</b>	<b>277</b>	<b>215</b>	<b>218</b>	<b>238</b>	<b>76</b>	<b>62</b>	<b>189</b>	<b>421</b>

31 december 2013	Summa	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021-2023	Efter 2023
DKK	755	-41	13	21	24	25	53	54	154	452
EUR	452	113	72	21	77	42	74	27	7	19
GBP	296	35	73	13	160	9	1	2	3	-
SEK	502	163	1	169	-	167	-	-	2	-
Övrigt	41	2	39	-	-	-	-	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>2 046</b>	<b>272</b>	<b>198</b>	<b>224</b>	<b>261</b>	<b>243</b>	<b>128</b>	<b>83</b>	<b>166</b>	<b>471</b>

**FÖRFALLODATUM FÖR RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD,  
31 DECEMBER 2014 (miljoner EUR)**



**FÖRFALLODATUM FÖR RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD,  
31 DECEMBER 2013 (miljoner EUR)**



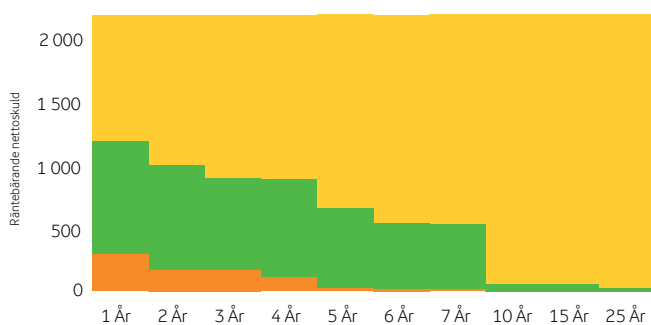
**Not 5.2.d Ränterisk per den 31 december**  
(miljoner EUR)

	RÄNTA	GENOMSNITTLIG RÄNTA	LÖPTID	BOKFÖRT BELOPP	RÄNTERISK
<b>2014</b>					
<i>Emitterade obligationer:</i>					
SEK 1 150 miljoner förfalldatum 22.06.2016	Fast	5,00%	1-2 år	122	Verkligt värde
SEK 500 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Fast	3,25%	3-4 år	50	Verkligt värde
SEK 800 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Fast	2,63%	4-5 år	84	Verkligt värde
SEK 350 miljoner förfalldatum 22.06.2016	Rörlig	2,06%	0-1 år	37	Kassaflöde
SEK 1 000 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Rörlig	1,97%	0-1 år	105	Kassaflöde
SEK 700 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Rörlig	1,42%	0-1 år	74	Kassaflöde
<b>Summa emitterade obligationer</b>		<b>2,93%</b>		<b>472</b>	
<i>Hypotek:</i>					
Rörlig ränta	Rörlig	1,00%	0-1 år	821	Kassaflöde
Fast ränta	Fast	2,95%	3-4 år	1	Verkligt värde
<b>Summa hypotek</b>		<b>1,00%</b>		<b>822</b>	
<i>Banklån:</i>					
Fast ränta	Fast	0,15%	0-1 år	496	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	1,53%	0-1 år	792	Kassaflöde
<b>Summa banklån</b>		<b>1,00%</b>		<b>1 288</b>	
<i>Commercial papers:</i>					
Fast ränta	Fast	0,83%	0-1 år	194	Verkligt värde
<b>Summa commercial papers</b>		<b>0,83%</b>		<b>194</b>	
<i>Finansiella leasingkulder:</i>					
Fast ränta	Fast	4,98%	0-4 år	15	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	2,33%	0-1 år	48	Kassaflöde
<b>Summa finansiella leasingkulder</b>		<b>2,96%</b>		<b>63</b>	

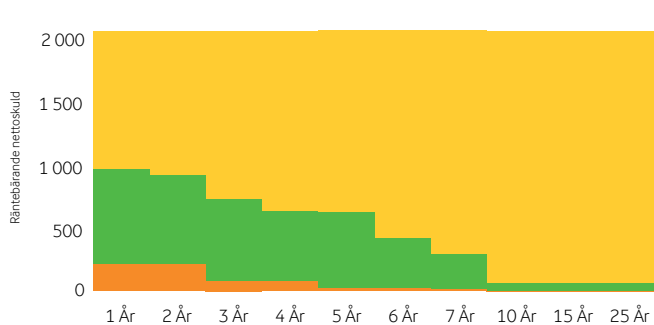
**Not 5.2.d Ränterisk per den 31 december**  
 (miljoner EUR)

	RÄNTA	GENOMSNITTLIG RÄNTA	LÖPTID	BOKFÖRT BELOPP	RÄNTERISK
<b>2013</b>					
<i>Emitterade obligationer:</i>					
SEK 1 150 miljoner förfalldatum 22.06.2016	Fast	5,00%	1-2 år	129	Verkligt värde
SEK 500 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Fast	3,25%	3-4 år	56	Verkligt värde
SEK 350 miljoner förfalldatum 22.06.2016	Rörlig	2,73%	0-1 år	39	Kassaflöde
SEK 1 000 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Rörlig	2,78%	0-1 år	112	Kassaflöde
<b>Summa emitterade obligationer</b>		<b>3,70%</b>		<b>336</b>	
<i>Hypotek:</i>					
Rörlig ränta	Rörlig	1,24%	0-1 år	832	Kassaflöde
Fast ränta	Fast	2,96%	3-4 år	2	Verkligt värde
<b>Summa hypotek</b>		<b>1,24%</b>		<b>834</b>	
<i>Banklån:</i>					
Fast ränta	Fast	0,44%	0-1 år	472	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	1,59%	0-1 år	809	Kassaflöde
<b>Summa banklån</b>		<b>1,16%</b>		<b>1 281</b>	
<i>Commercial papers:</i>					
Fast ränta	Fast	1,72%	0-1 år	155	Verkligt värde
<b>Summa commercial papers</b>		<b>1,72%</b>		<b>155</b>	
<i>Finansiella leasingkulder:</i>					
Fast ränta	Fast	5,03%	0-4 år	22	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	2,85%	0-1 år	55	Kassaflöde
<b>Summa finansiella leasingkulder</b>		<b>3,48%</b>		<b>77</b>	

Tabellen nedan anger ränteprofilen för räntebärande nettoskulder den 31 december.

**RÄNTEPROFIL – RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD 2014** (miljoner EUR)


● Fast ränta ● Fast via swap ● Fast via optioner (förändring) ● Rörlig ränta

**RÄNTEPROFIL – RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD 2014** (miljoner EUR)


**Not 5.2.e Upplåningens valutaprofil**

(miljoner EUR)

Upplåningens valutaprofil före och efter finansiella derivatinstrument	URSPRUNGLIGT KAPITALBELOPP	EFFEKT AV SWAP	EFTER SWAP
<b>2014</b>			
DKK	753	0	753
EUR	360	158	518
GBP	318	264	582
SEK	691	-422	269
Övrigt	49	0	49
<b>Summa</b>	<b>2 171</b>	<b>0</b>	<b>2 171</b>
<b>2013</b>			
DKK	755	-112	643
EUR	452	168	620
GBP	296	224	520
SEK	502	-280	222
Övrigt	41	0	41
<b>Summa</b>	<b>2 046</b>	<b>0</b>	<b>2 046</b>

**Bokslutskommentar**

Koncernens räntebärande nettoskulder inklusive pensioner ökade från 2 394 miljoner EUR den 31 december 2013 till 2 547 miljoner EUR den 31 december 2014.

Räntebärande nettoskulder exklusive pensionsförpliktelser ökade med 125 miljoner EUR till 2 171 miljoner EUR den 31 december 2014, vilket

huvudsakligen kan hänföras till investeringar i materiella tillgångar. Koncernens skuldsättningsgrad har ökat till 3,7 den 31 december 2014 (31 december 2013: 3,2). Detta ligger utanför koncernens långsiktiga mål på 2,8–3,4 och koncernen är fast besluten att nå sitt målintervall 2015.

Soliditeten var den 31 december 2014 28 procent jämfört med 28 procent den 31 december 2013.

### NOT 5.3 FINANSIELLA RISKER

#### Finansiell riskhantering

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

Arlas omfattande riskstyrningsstrategi och -system bygger på en ingående förståelse av samspelet mellan Arlas löpande verksamhet och finansiella risker. Den övergripande ramen för styrningen av finansiella risker (finans- och finansieringspolicyn) är godkänd av styrelsen och hanteras av Corporate Treasury & Finance. Finans- och finansieringspolicyn fastställer gränser för de enskilda typerna av finansiella risker, tillåtna finansiella instrument och motparter.

Mjölprisernas volatilitet ingår inte i den finansiella riskstyrningen, men de utgör en naturlig del av Arlas affärsmodell. Varje månad får styrelsen en rapport angående Arlas finansiella risker från Corporate Treasury & Finance, som löpande hanterar de finansiella riskerna.

#### Not 5.3.a Likviditetsrisk

##### Affärsaktivitet som berörs

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

##### Riskpåverkan

Otillräcklig likviditet kommer att förhindra Arla att fullgöra sina finansiella åtaganden i tid. Detta kan leda till att Arla bryter mot lånevillkor, får sämre förmåga att betala för ägarmjolk och i extrema fall påverka Arlas möjlighet att fortsätta sin verksamhet.

##### Riskbegränsning

Arla försöker sprida sin finansiering genom att ha en balanserad sammansättning av förfalldatum och motparter. Arla har centraliserat sin likviditetsstyrning med syftet att optimera koncernens likviditet.

##### KPI

Nivån på outnyttjade kreditfaciliteter samt disponibla likvida medel och värdepapper.

##### Policys och system

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

##### Utveckling 2014

2014 har Arla införlivat CCE:s verksamhet i högre grad i den centrala kontanthanteringen. Inspirerad av likviditetsmodeller från kreditvärderingsinstitut håller företaget på att revidera sina likviditetsreservmål och uppdelningen mellan bekräftade och icke-bekräftade kreditfaciliteter. Målet är att ha en lämplig likviditetsreserv som matchar Arlas risk och behov. Outnyttjade kreditfaciliteter och fritt kassaflöde har under 2014 legat på en tillfredsställande nivå.

#### Likvida resurser (miljoner EUR)

	2014	2013
Likvida medel	81	76
Värdepapper (likvida)	57	12
Outnyttjade lånelöften	322	249
Övriga outnyttjade lån	401	471
<b>Summa</b>	<b>861</b>	<b>808</b>

#### Bokslutskommentar

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

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

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

Kreditfaciliteterna innehåller lämpliga finansiella villkor angående soliditet och lägsta eget kapital samt standardiserade icke-finansiella villkor. Arla har varken under 2014 eller 2013 brutit mot några lånevillkor eller låneavtal. Mer information om räntebärande nettoskuld finns i not 5.2.

Koncernens likvida resurser minskade från 808 miljoner EUR den 31 december 2013 till 861 miljoner EUR den 31 december 2014. Kreditgränser och faciliteter hanteras fortlöpande för att säkerställa en adekvat likviditetsreserv.

**Not 5.3.b Finansieringsverksamhet**

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

**Riskpåverkan**

Otillräcklig finansiering kan förhindra att Arla uppnår sina strategiska mål.

**Riskbegränsning**

Arla försöker ha en stor spridning i sitt finansieringsunderlag som omfattar bilateral bankfinansiering, hypotekslån, supranationella obligationer, kapitalmarknadsobligationer, commercial papers samt finansiell leasing. Finansieringen av fusioner,

uppköp och större investeringar bedöms separat. Finansieringsstrategin understöds av medlemmar- nas långfristiga investeringsengagemang i företaget.

**KPI**

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

**Policies och system**

Finans- och finansieringspolicyn fastställer minsta värden för genomsnittlig förfallotid för bruttoskuld

samt en finansieringsstrategi som är godkänd av styrelsen. Det är Arlas målsättning att behålla ett högt kreditbetyg.

**Utveckling 2014**

Under 2014 har Arla stärkt sin finansiering genom att emittera nya obligationer om 1 500 miljoner SEK enligt det nya EMTN-obligationsprogrammet.

**Not 5.3.b Finansieringsverksamhet****Finansiella bruttoskulder**

(miljoner EUR)

**Icke-diskonterade kontraktuella kassaflöden**

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

2013	REDO-	SUMMA	Icke-diskonterade kontraktuella kassaflöden								2021-	EFTER
	VISAT		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2023	2023	
	BELOPP											
Emitterade obligationer	336	336	-	-	169	-	167	-	-	-	-	
Hypoteksinstitut	834	856	10	11	21	21	24	54	55	193	467	
Kreditinstitut	1 426	1 426	873	143	43	268	30	30	29	10	-	
Finansiella leasingsskulder	77	77	20	18	17	21	1	-	-	-	-	
Övrig långfristig upplåning	10	9	2	2	2	2	1	-	-	-	-	
Räntekostnader – räntebärande skuld	-	145	28	21	20	13	12	7	6	16	22	
Leverantörsskulder o.s.v.	1 015	1 015	1 015	-	-	-	-	-	-	-	-	
Finansiella derivatinstrument	84	122	57	23	14	9	7	4	1	1	6	
<b>Summa</b>	<b>3 782</b>	<b>3 986</b>	<b>2 005</b>	<b>218</b>	<b>286</b>	<b>334</b>	<b>242</b>	<b>95</b>	<b>91</b>	<b>220</b>	<b>495</b>	

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

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





## Bokslutskommentar

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

Under 2014 har Arla använt följande finansiering:

- Kreditinstitut: Arla använder banklån som en del av den dagliga likviditetsstyrningen.
- Hypoteksinstitut: Arla skaffar långfristig finansiering via hypotekslån i enlighet med den danska lagen om hypotekslån (Realkreditloven), med obligatoriska säkerheter i mark och byggnader.

- Emitterade obligationer: Arla gjorde en emission under 2014. Emissionen är uppdelad i en femårig obligation om 700 miljoner SEK med en fast kupongränta på 2,63 procent och en obligation om 800 miljoner SEK med en rörlig ränta baserad på tre månaders Stibor + 1,15 procentenheter.
- Commercial papers: Arla skaffar kortfristig finansiering via ett commercial paper-program i Sverige i SEK och EUR. För närvarande är dessa commercial papers utfärdade i SEK. Genomsnittsutnyttjandet 2014 har legat på ca 1,8 miljarder SEK.
- Återköpsavtal (repo): Arla skaffar kortfristig finansiering genom att ingå ett sälj- och återköpsavtal avseende investeringen i noterade danska hypoteksobligationer. Detta sälj- och återköpsavtal beskrivs närmare i not 5.6.

### Not 5.3.c Valutarisker

#### Affärsaktivitet som berörs

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

#### Riskpåverkan och riskbegränsning

##### Resultaträkningen

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

Valutaexponeringen hanteras löpande av Corporate Treasury & Finance. De enskilda valutapositionerna kurssäkras i enlighet med finans- och finansieringspolicyn.

##### Balansräkningen

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

#### KPI

Realiserade valutakursvinster och -förluster samt förutsägbarhet i kortsiktigt resultat.

#### Policy och system

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

#### Utveckling 2014

Under 2014 har Arla fortsatt att kurssäkra sina förväntade förvärv och avyttringar i utländsk valuta med hänsyn till den aktuella marknadssituationen.

### OMSÄTTNING PER VALUTA 2014



### OMSÄTTNING PER VALUTA 2013



**Not 5.3.c Valutarisker****Valutaexponering**

(miljoner EUR)

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

**2014**

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

**Nettoexponering relaterad till:**

Säkring av förväntade kommersiella kassaflöden som kvalificerar sig för säkringsredovisning	0	-229	-153	-32
Säkring av förväntade kommersiella transaktioner där säkringsredovisning inte tillämpas	-38	-59	0	0
Ej säkrad exponering	0	0	33	55
Tillämpad känslighet	1%	5%	5%	5%
Effekt på resultatet	0	-3	2	3
<b>Effekt på övrigt totalresultat</b>	<b>0</b>	<b>-11</b>	<b>-8</b>	<b>-2</b>

**2013**

Finansiella skulder	-431	-16	-234	-515
Finansiella tillgångar	454	160	121	41
Derivatinstrument	-167	-292	-468	207
<b>Extern nettoexponering</b>	<b>-144</b>	<b>-148</b>	<b>-581</b>	<b>-267</b>
Intern nettoexponering från finansiella aktiviteter	-1	-9	498	229
<b>Nettoexponering</b>	<b>-145</b>	<b>-157</b>	<b>-83</b>	<b>-38</b>

**Nettoexponering relaterad till:**

Säkring av förväntade kommersiella kassaflöden som kvalificerar sig för säkringsredovisning	0	-128	-125	-23
Säkring av förväntade kommersiella transaktioner där säkringsredovisning inte tillämpas	-145	-29	0	-15
Ej säkrad exponering	0	0	42	0
Tillämpad känslighet	1%	5%	5%	5%
Effekt på resultatet	-1	-1	2	-1
<b>Effekt på övrigt totalresultat</b>	<b>0</b>	<b>-6</b>	<b>-6</b>	<b>-1</b>

\* Inkl. AED och SAR

### Antaganden för känslighetsanalysen

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

### Bokslutskommentar

Arla 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 eliminerar genom att anskaffning sker i samma valuta.

Valutariskerna kommer främst från transaktionsrisker i form av framtida kommersiella och finansiella betal-

ningar 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 och SEK.

Enligt finanspolicyen kan Corporate Treasury & Finance säkra:

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

De finansiella instrument som används för att säkra valutaexponeringen behöver inte uppfylla kriterierna för säkringsredovisning, och några av de finansiella

instrument som används (d.v.s. optionsstrategier) värderas därför till verkligt värde över resultaträkningen.

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

Den sammanlagda valutaexponeringen på koncernnivå består av tillgångar och skulder i utländsk valuta, och finansiellt säkrade prognostiserade kassaflöden för ej redovisade bindande åtaganden och förväntade transaktioner. Denna analys inkluderar inte nettoinvesteringar som är gjorda i utländsk valuta i dotterbolag tillsammans med instrument för säkring av dessa investeringar. Säkringarna har varit effektiva och nettopåverkan från fluktuationer i valutakurser på resultatet och övrigt totalresultat är därför minimal.

### Not 5.3.d Ränterisk

#### Affärsaktivitet som berörs

Ränterisker uppstår i samband med Arlas finansieringsverksamhet och pensionsförpliktelser.

#### Riskpåverkan

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

#### Riskbegränsning

Ränteexponeringen hanteras löpande av Corporate Treasury & Finance. Exponeringarna säkras i enlighet med finans- och finansieringspolicyen.

#### KPI

Förutsägbarhet i realiserade finansieringskostnader.

#### Policy och system

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

#### Utveckling 2014

Ränterisken från återfinansiering säkrades delvis genom ränteswappar.

### Not 5.3.d Ränterisk

#### Känslighet baserat på en ökning av räntan med en punkt (miljoner EUR)

	BOKFÖRT VÄRDE	KÄNSLIGHET	RESULTAT	Potentiell redovisningseffekt ÖVRIGT TOTAL- RESULTAT
<b>2014</b>				
Finansiella tillgångar	-668	1%	6	-1
Derivatinstrument	-	1%	8	67
Finansiella skulder	2 839	1%	-23	0
<b>Räntebärande nettoskuld exkl. pensioner</b>	<b>2 171</b>		<b>-9</b>	<b>66</b>
Pensioner	376	1%	-3	n/a
<b>Räntebärande nettoskuld inkl. pensioner</b>	<b>2 547</b>			
<b>Kassaflödeseffekt nästa år</b>			<b>-12</b>	
<b>2013</b>				
Finansiella tillgångar	-637	1%	6	-2
Derivatinstrument	-	1%	8	51
Finansiella skulder	2 683	1%	-22	0
<b>Räntebärande nettoskuld exkl. pensioner</b>	<b>2 046</b>		<b>-8</b>	<b>49</b>
Pensioner	348	1%	-3	n/a
<b>Räntebärande nettoskuld inkl. pensioner</b>	<b>2 394</b>			
<b>Kassaflödeseffekt nästa år</b>			<b>-11</b>	

## Bokslutskommentar

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

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

Corporate Treasury and Finance använder finansiella derivatinstrument aktivt till att begränsa riskerna som förknippas med förändringar i räntesatser och

till att hantera omprissättningsprofilen för Arlas skulder. Enligt finanspolicyn bör den genomsnittliga durationen för räntebärande nettoskuld ligga på mellan 1 och 7.

### Känslighet verkligt värde

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

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

### Kassaflödeskänslighet

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

Den genomsnittliga durationen på koncernens räntebärande nettoskulder, exklusive pensioner, ökade från 2,9 den 31 december 2013 till 3,3 den 31 december 2014. Durationen påverkas av nya lån med rörlig ränta som omvandlas till lån med fast ränta genom ränteswappar, som minskar tiden till förfallotidpunkt, emission av nya obligationer och nivån på räntebärande skuld.

## Not 5.3.e Råvaror

### Affärsaktivitet som berörs

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

### Riskpåverkan

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

### Riskbegränsning

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

### KPI

Realiserade råvarupriser.

### Policies och system

Prisrisker för råvaror hanteras av Arlas inköpsavdelning. Om finansiella avtal används, sker detta i nära samarbete med Corporate Treasury and Finance.

### Utveckling 2014

Omfattningen för säkringsaktiviteterna är på samma nivå som tidigare år.

## Not 5.3.e Råvaror

### Säkrade råvaror

(miljoner EUR)

#### 2014

	KÄNSLIGHET	KONTRAKTS- VÄRDE	POTENTIELL REDOVISNING- EFFEKT PÅ ÖVRIGT TOTALRESULTAT
Olja/naturgas	5%	-14	3
El	5%	-4	2

#### 2013

Olja/naturgas	5%	1	3
El	5%	-3	3

## Bokslutskommentar

Arla är exponerat för råvarurisk på framtida råvaruköp. Risken gäller främst energiråvara. Riskerna fördelas mellan riskexponering på årets resultat och riskexponering på övrigt totalresultat. Exponeringen mot resultaträkningen rör framtida köp, medan exponeringen mot övrigt totalresultat rör

omvärdering av råvarusäkringar. Avdelningen Corporate Supply Chain använder derivatinstrument för att minska risken för fluktuerande energiråvarupriser. De derivata säkringsavtalens finansiella påverkan var obetydlig under 2014.

### Verkligt värde-känslighet

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

**Not 5.3.f Kreditrisk****Affärsaktivitet som berörs**

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

**Risikpåverkan**

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

**Risikbegränsning**

Arla har en omfattande policy för hantering av kreditrisker och använder sig till stor del av kreditförsäkring och andra handelsfinansieringsprodukter vid export. Om en betalning från en kund försenas följs interna processer för att begränsa eventuella förluster. Arla använder ett begränsat antal finansiella motparter.

**KPI**

Förväntade och realiserade kreditförluster gällande kunder.

**Polisy och system**

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

**Utveckling 2014**

Arla har, liksom tidigare år, upplevt mycket låga kreditförluster

**Nettning av kreditrisk**

För att hantera risker hos motparter utger Arla ramavtal i samband med att derivatkontrakt ingås med motparter. Nedanstående tabell visar motpartsexponeringen för avtal som täcks av ramavtal.

**Not 5.3.f Kreditrisk****Extern värdering av finansiella motparter**  
(miljoner EUR)

	TILLGÅNGAR	KVALIFICERAR FÖR NETTNING	NETTO- TILLGÅNGAR	SKULDER	KVALIFICERAR FÖR NETTNING	NETTO- SKULDER
<b>2014</b>						
AA-	3	3	-	63	3	60
A+	16	16	-	49	16	33
A-	4	4	-	67	4	63
<b>Summa</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>179</b>	<b>23</b>	<b>156</b>
<b>2013</b>						
AA-	11	11	-	24	11	13
A+	2	1	1	19	1	18
A-	8	8	-	31	8	23
<b>Summa</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>74</b>	<b>20</b>	<b>54</b>

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

**Bokslutskommentar**

Kreditriskerna består av möjligheten att motparter i transaktioner försummar sina skyldigheter, vilket resulterar i förluster för koncernen.

För finansiella motparter minimerar Arla kreditrisken genom att endast ingå transaktioner med parter som har ett kreditbetyg på minst A-/A-/A3 från S&P,

Fitch eller Moody's. Alla finansiella motparter hade ett tillfredsställande kreditbetyg den 31 december 2014 förutom i ett fall där styrelsen godkänt dispens.

Andra motparter, kunder och leverantörer genomgår löpande översyn av upprätthållande av kontraktsvillkor och kreditvärdighet. Utanför koncernens kärnmarknader används kreditförsäkringar och

handelsfinansieringsinstrument för att reducera riskerna.

Mer information om kundfordringar finns i not 2.1.c.

Den maximala exponeringen för kreditriskerna motsvarar ungefär det bokförda värdet.

## NOT 5.4 FINANSIELLA DERIVATINSTRUMENT

 Redovisningsprinciper

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

**Säkring av verkligt värde**

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

**Säkring av kassaflöde**

Förändringar i verkligt värde av finansiella derivatinstrument, som är klassificerade som och uppfyller villkoren för säkring av framtida kassa-

flöden och som effektivt säkrar förändringar i framtida kassaflöden, redovisas i övrigt totalresultat i en särskild reserv för säkringstransaktioner i eget kapital till dess att de säkrade kassaflödena påverkar resultaträkningen. De ackumulerade intäkterna och kostnaderna avseende sådana säkringstransaktioner i eget kapital omklassificeras och redovisas i samma post som den säkrade posten (grundjustering).

Om säkringsinstrumentet inte längre uppfyller kriterierna för säkringsredovisning upphör säkringsförhållandet.

Den ackumulerade 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.

**Säkring av nettoinvesteringar**

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

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

**Not 5.4.a Säkring av framtida kassaflöden från mycket sannolika prognostiserade transaktioner**

(miljoner EUR)

	VERKLIGT VÄRDE		Förväntad redovisning				SENARE ÄN
	BOKFÖRT VÄRDE	REDOVISAT I ÖVRIGT TOTALRESULTAT	2015	2016	2017	2018	
<b>2014</b>							
Valutakontrakt	-10	-10	-10	0	0	0	0
Räntekontrakt	-104	-104	-16	-15	-14	-13	-46
Råvarukontrakt	-18	-18	-12	-6	0	0	0
	-132	-132	-38	-21	-14	-13	-46
	BOKFÖRT VÄRDE	VERKLIGT VÄRDE	Förväntad redovisning				SENARE ÄN
		REDOVISAT I ÖVRIGT TOTALRESULTAT	2014	2015	2016	2017	
<b>2013</b>							
Valutakontrakt	2	2	2	0	0	0	0
Räntekontrakt	-44	-44	-20	-15	-8	-6	5
Råvarukontrakt	-3	-2	-1	-1	0	0	0
	-45	-44	-19	-16	-8	-6	5

**Not 5.4.b Nettoinvesteringssäkringar**

(miljoner EUR)

	2014	2013
Nettoinvesteringssäkringar (övrigt totalresultat) den 1 januari	1	3
Förändringar i nettoinvesteringssäkringar	-3	-2
<b>Nettoinvesteringssäkringar (övrigt totalresultat) den 31 december</b>	<b>-2</b>	<b>1</b>
<b>Resultat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Bokslutskommentar

### Säkring av verkligt värde

Den 31 december 2014 hade Arla inga finansiella derivatinstrument som uppfyllde kriterier för säkring av verkligt värde.

### Säkring av framtida kassaflöden

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

### Säkring av nettoinvesteringar

Den 31 december 2014 och 2013 hade Arla kurssäkrat en obetydlig del av valutaexponeringen i samband med sina investeringar i dotterbolag, joint ventures och intresseföretag genom lån och derivat. Tabellen ovan visar förändringar i det verkliga värdet redovisade i övrigt totalresultat och ineffektiviteten som redovisas i resultaträkningen.

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

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

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

## NOT 5.5 UPPLYSNINGAR OM FINANSIELLA INSTRUMENT

### Not 5.5.a Kategorier av finansiella instrument

(miljoner EUR)

	2014	2013
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	560	535
Lån och fordringar	978	930
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	53	64
Derivatinstrument	206	83
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	3 817	3 682

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

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

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

##### Obligationer och aktier

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

##### Derivat, exkl. optioner

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

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

##### Optioner

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

#### Verkligt värde-hierarki

Nivå 1: Verkligt värde fastställs utifrån ej justerade noterade priser på en aktiv marknad  
 Nivå 2: Verkligt värde fastställs med hjälp av värderingstekniker och observerbara marknadsdata.  
 Nivå 3: Verkligt värde fastställs med hjälp av värderingstekniker och observerbara marknadsdata samt väsentliga marknadsdata som inte är observerbara.

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

(miljoner EUR)

	NIVÅ 1	NIVÅ 2	NIVÅ 3	SUMMA
<b>2014</b>				
Finansiella tillgångar				
Obligationer	572	0	0	572
Aktier	13	0	0	13
Derivatinstrument	0	30	0	30
<b>Summa tillgångar</b>	<b>585</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>615</b>
Finansiella skulder				
Emitterade obligationer	0	472	0	472
Hypoteksinstitut	822	0	0	822
Derivatinstrument	0	206	0	206
<b>Summa skulder</b>	<b>822</b>	<b>678</b>	<b>0</b>	<b>1 500</b>
<b>2013</b>				
Finansiella tillgångar				
Obligationer	555	0	0	555
Aktier	10	0	0	10
Derivatinstrument	0	28	0	28
<b>Summa tillgångar</b>	<b>565</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>593</b>
Finansiella skulder				
Emitterade obligationer	0	336	0	336
Hypoteksinstitut	834	0	0	834
Derivatinstrument	0	84	0	84
<b>Summa skulder</b>	<b>834</b>	<b>420</b>	<b>0</b>	<b>1 254</b>

**NOT 5.6 ÖVERFÖRING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR****Not 5.6.a Överföring av finansiella tillgångar**

(miljoner EUR)

	BOKFÖRT VÄRDE	NOMINELLT VÄRDE	VERKLIGT VÄRDE
<b>2014</b>			
Hypoteksobligationer	503	516	503
Återköpsförpliktelse	-496	-516	-496
<b>Nettoposition</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>2013</b>			
Hypoteksobligationer	480	498	480
Återköpsförpliktelse	-472	-498	-472
<b>Nettoposition</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>

**Bokslutskommentar**

Per den 31 december 2014 har Arla investerat i hypoteksobligationer, som ligger till grund för företagets hypotekslån. Bakgrunden till investeringen i hypoteksobligationer är att Arla kan uppnå en lägre räntesats än den gällande marknadsräntan på obligationslån genom att ingå ett sälj- och återköpsavtal för noterade danska hypoteksobliga-

tioner. Den nettoränta som Arla ska betala genom finansiering via sälj- och återköpsavtalen, är räntan på sälj- och återköpsavtalen plus tillskott till hypoteksinstitutet.

Till följd av återköpsavtalen behåller Arla riskerna och fördelarna med att äga de överförda hypoteksobligationerna. Hypoteksobligationerna klassificeras som tillgängliga för försäljning och värdet justeras

mot övrigt totalresultat. Det mottagna beloppet skapar en återköpsförpliktelse, som redovisas i kortfristiga banklån.



## NOT 5.7. PENSIONSFRÖPLIKTELSE

 Redovisningsprinciper

**Pensionsförpliktelser och liknande långfristiga förpliktelser**

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

**Avgiftsbestämda pensionsplaner**

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

**Förmånsbestämda pensionsplaner**

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

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

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

Nettoförpliktelserna beräknas separat för respektive förmånsbestämd pensionsplan och innefattar:

summan av framtida pensionsförmåner som anställda tjänat in under innevarande och tidigare perioder (dvs. pensionsbetalningsförpliktelser för den andel av den anställdas beräknade slutlön som tjänats in på balansdagen) diskonterat till nuvärde (förmånsbestämd förpliktelse), minus

verkligt värde för tillgångar som hålls separata från koncernen i en särskild fond.

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

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

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

Avsättningen omfattar förmånsbestämda pensionsplaner främst i Storbritannien, Tyskland och Sverige.

 **Osäkerheter och bedömningar**

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

**Not 5.7.a Pensionsförpliktelser redovisade i balansräkningen**  
(miljoner EUR)

	SVERIGE	STOR-BRITANNIEN	ÖVRIGA	SUMMA
<b>2014</b>				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	214	1 315	19	1 548
Verkligt värde för planernas tillgångar	-11	-1 172	-4	-1 187
<b>Underskott av fonderade planer</b>	<b>203</b>	<b>143</b>	<b>15</b>	<b>361</b>
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	-	15	15
<b>Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen</b>	<b>203</b>	<b>143</b>	<b>30</b>	<b>376</b>
Specifikation av totala förpliktelser:				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	214	1 315	19	1 548
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	-	15	15
<b>Summa förpliktelser</b>	<b>214</b>	<b>1 315</b>	<b>34</b>	<b>1 563</b>
<b>2013</b>				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	193	1 103	28	1 324
Verkligt värde för planernas tillgångar	-11	-964	-1	-976
<b>Underskott av fonderade planer</b>	<b>182</b>	<b>139</b>	<b>27</b>	<b>348</b>
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	-	-	-
<b>Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen</b>	<b>182</b>	<b>139</b>	<b>27</b>	<b>348</b>
Specifikation av totala förpliktelser:				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	193	1 103	28	1 324
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	-	-	-
<b>Summa förpliktelser</b>	<b>193</b>	<b>1 103</b>	<b>28</b>	<b>1 324</b>

**Not 5.7.b Utveckling för förmånsbestämda pensionsförpliktelser**

(miljoner EUR)

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Nuvärdet av förpliktelser den 1 januari	1 324	1 346
Tillskott från fusioner och förvärv	7	0
Intjäning innevarande period	6	3
Räntekostnader	59	55
Aktuariella (vinster)/förluster från förändringar i finansiella antaganden (övrigt totalresultat)	168	8
Aktuariella (vinster)/förluster från förändringar i demografiska antaganden (övrigt totalresultat)	-	-2
Betalda förmåner	-57	-52
Nedskärningar och avräkningar	-6	0
Valutakursjusteringar	62	-34
<b>Nuvärdet av pensionsförpliktelser den 31 december</b>	<b>1 563</b>	<b>1 324</b>

**Not 5.7.c Utveckling av verkligt värde för planernas tillgångar**

(miljoner EUR)

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Verkligt värde för planernas tillgångar den 1 januari	976	927
Tillskott från fusioner och förvärv	7	0
Beräknad ränta	46	40
Avkastning exkl. beräknad ränta (övrigt totalresultat)	103	28
Arbetsgivarbidrag	40	48
Betalda förmåner	-47	-45
Administrationskostnader	-2	-2
Valutakursjusteringar	64	-20
<b>Verkligt värde för planernas tillgångar den 31 december</b>	<b>1 187</b>	<b>976</b>

Artakoncernen förväntas bidra med 35 miljoner EUR (2013: 56 miljoner EUR) till planernas tillgångar 2014.

Faktisk avkastning på planernas tillgångar:

Beräknad ränta	46	40
Avkastning exkl. beräknad ränta	103	28
<b>Faktisk avkastning</b>	<b>149</b>	<b>68</b>

**Not 5.7.d Förmånsbestämda pensionsförpliktelser känslighet för nyckelantaganden**

(miljoner EUR)

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Effekter på förmånsbestämda pensionsförpliktelser per den 31 december 2014</b>	<b>+</b>	<b>-</b>
Diskonteringsränta +/- 10 punkter	-32	34
Löneökningar +/- 10 punkter	20	-15
Förväntad livslängd +/- 1 år	50	-50

**Not 5.7.e Tillgångar investerade i pensionsfonder**

(miljoner EUR)

	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>
Aktier	15%	182	21%	207
Obligationer	16%	187	19%	184
Fastigheter	8%	95	9%	88
Övriga tillgångar	61%	723	51%	497
<b>Summa tillgångar</b>	<b>100%</b>	<b>1.187</b>	<b>100%</b>	<b>976</b>

**Not 5.7.f Redovisat i årets resultaträkning**

(miljoner EUR)

	2014	2013
Intjäning innevarande period	6	3
Intjäning tidigare perioder	0	2
Administrationskostnader	2	0
Nedskärningar och avräkningar	-6	0
<b>Redovisat som personalkostnader</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
Räntekostnader avseende förpliktelser	59	55
Förväntad avkastning på planens tillgångar:	-46	-40
<b>Redovisat som finansiell (vinst)/förlust</b>	<b>13</b>	<b>15</b>
<b>Summa redovisat i resultaträkningen</b>	<b>15</b>	<b>20</b>

**Not 5.7.g Redovisat i övrigt totalresultat**

(miljoner EUR)

	2014	2013
Akkumulerade aktuariella vinster/(förluster) den 1 januari	-124	-146
Aktuariella vinster/(förluster) under året	-65	22
<b>Akkumulerade aktuariella vinster/(förluster) den 31 december</b>	<b>-189</b>	<b>-124</b>

**Not 5.7.h Antaganden för de aktuariella beräkningarna på balansdagen är:**

	2014	2013
Diskonteringsränta, Sverige	4,1%	4,5%
Diskonteringsränta, Storbritannien	3,6%	4,6%
Förväntade löneökningar, Sverige	3,0%	3,0%
Förväntade löneökningar, Storbritannien	4,3%	4,8%


**Bokslutskommentar**

Nettopensionsförpliktelserna uppgår till 1 563 miljoner EUR jämfört med 1 324 miljoner EUR. Nuvärdet av de förmånsbestämda pensionsplanerna har sjunkit på grund av koncernens inbetalningar till dessa planer och ökat på grund av den lägre diskonteringsräntan i Sverige. Avsättningen består främst av förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien och Sverige. De förmånsbestämda pensionsplanerna säkerställer pensionsutbetalningar till medarbetare som omfattas av planen, utifrån anställningstid och slutlön.

**Storbritannien:**

De förmånsbestämda pensionsplanerna i Storbritannien administreras av oberoende pensionsfonder, som investerar de inbetalda beloppen för att täcka pensionsförpliktelser. Samtliga program är stängda. Det aktuariella nuvärdet för förpliktelserna uppgick till 1 315 miljoner DKK den 31 december 2014 mot 1 103 DKK den 31 december 2013. Med avdrag för tillgångarnas verkliga värde på 1 172 miljoner EUR den 31 december 2014 mot 964 miljoner EUR den 31 december 2013 uppgick de redovisade nettoförpliktelserna till 143 miljoner DKK (2013: 139 miljarder EUR). Ökningen beror främst på

aktuariella förluster på 130 miljoner EUR till följd av en sänkning av reporäntan och en valutakursjustering på 74 miljoner EUR.

De som omfattas av planen är försäkrade mot de finansiella konsekvenser som uppstår vid pension. Planen erbjuder inte någon sjukförsäkring.

Pensionsplanerna är förmånsbaserade och beroende av slutlönen. Planerna är stängda både vad avser nya deltagare och framtida avsättningar. Arbetsgivarens ersättning bestäms med stöd från oberoende kvalificerade aktuarier baserat på värderingar vart tredje år.

Planerna är legalt strukturerade i flera branschfördelade oberoende pensionsfonder. Arla Foods kontrollerar varken planernas verksamhet eller investeringar däri. Planernas förvaltare bestämmer investeringsstrategi och har fastställt en policy för att i möjligaste mån matcha planernas tillgångar mot dess skulder. Förvaltarna utser en oberoende extern rådgivare för planerna som är ansvarig för rådgivning beträffande investeringsstrategi och investering av tillgångarna.

Pensionsplanerna innehåller ingen riskdelning mellan Arla Foods och de som omfattas av planen.

**Sverige:**

De förmånsbestämda pensionsplanerna i Sverige täcks inte av de löpande inbetalningarna till fonden. Den bokförda förpliktelsen uppgick till 203 miljoner EUR mot 182 miljoner EUR under 2013. Ökningen beror främst på aktuariella förluster på 30 miljoner EUR till följd av en sänkning av reporäntan och en valutakursjustering på 12 miljoner EUR.

De som omfattas av planen är försäkrade mot de finansiella konsekvenser som uppstår vid pension. Planen erbjuder inte någon sjukförsäkring. Pensionsplanerna är premiebestämda och garanterar förmånsbestämd pension beroende av slutlön. Premier betalas av Arla Foods. Planerna är legalt strukturerade på samma sätt som en investeringsfond. Arla Foods kontrollerar planernas verksamhet och investeringar däri. En extern administratör ansvarar för investering av tillgångarna baserat på den strategi som Arla Foods definierat.

Pensionsplanerna innehåller ingen riskdelning mellan Arla Foods och de som omfattas av planen.

## Not 6 Övrigt

Arlas skatteplattform har ändrats från lokal till global i takt med att verksamheten har utvecklats. Arla är ett kooperativt mejeriföretag med hemvist i Danmark. Därför omfattas vi av den danska skattelagstiftningen för kooperativ, som tar hänsyn till kooperativets grundidé. När företagets ägare också är företagets leverantör hamnar vinsten hos ägaren i form av priset på råvaran. Därför blir ägaren till kooperativet, bonden, det primära skattesubjektet. Vårt mål är att hantera våra skatteaffärer proaktivt för att maximera mjölkpriset, samtidigt som vi alltid följer lagen. I den här noten specificeras skatter, som delas in i skatt i resultaträkningen och uppskjuten skatt i balansräkningen. Den effektiva skattesatsen beräknas och uppskjutna skattefordringar, som inte redovisas i balansräkningen, specificeras. Notens innehåller också andra lagstadgade upplysningar, som utbetald ersättning till styrelse och direktion samt till revisorer som valts av representantskapet. Dessutom innehåller noten upplysningar om kontraktuella skyldigheter och närstående parter.

### NOTE 6.1 SKATT

#### Redovisningsprinciper

##### *Skatt i resultaträkningen*

Den skattepliktiga inkomsten beräknas enligt de för koncernföretagen gällande nationella reglerna. Skatten beräknas mot bakgrund av antingen kooperationsbeskattning eller företagsbeskattning.

Årets skatt består av årets aktuella skatt samt förändring av uppskjuten skatt. Skatt redovisas i resultaträkningen, förutom när det gäller förvärv eller poster (intäkter och kostnader) som redovisas direkt i eget kapital eller i övrigt totalresultat.

##### *Aktuell skatt*

Aktuell skatt beräknas mot bakgrund av antingen kooperationsbeskattning eller företagsbeskattning. Kooperationsbeskattning baseras på kapital, medan företagsbeskattning baseras på årets resultat. Aktuella skatteskulder och -fordringar redovisas i balansräkningen beräknade som skatt på årets skattepliktiga resultat justerat med eventuell skatt avseende tidigare års skattepliktiga resultat samt med betalda a contoskatter. Beloppet beräknas med den skattesats som är stadgad eller blir stadgad på balansdagen.

##### *Uppskjuten skatt*

Uppskjuten skatt och årets justering av denna redovisas enligt balansräkningsmetoden som skattegrunden för alla temporära skillnader mellan bokfört värde och skattegrunden för tillgångar och skulder.

Uppskjuten skatt redovisas inte på tillfälliga skillnader i goodwill, som inte är avdragsgilla för skattesyften eller som uppkommer på förvärvsdatum på poster som inte påverkar årets resultat eller den beskattningsbara inkomsten, med undantag från sådana som uppkommer från förvärv.

Uppskjutna skattefordringar, inklusive skatt på skattemässiga underskott som får utnyttjas vid ett senare tillfälle, redovisas under övriga långfristiga fordringar med det värde som de förväntas bli utnyttjade, antingen vid kvittning mot skatt på framtida vinster eller vid kvittning mot uppskjutna skatteskulder i företag inom samma juridiska skatteenhet och jurisdiktion.

Uppskjuten skatt beräknas enligt skatteregler och skattesatser i respektive land, och med den

lagstiftning som kommer att gälla på balansdagen, när den uppskjutna skatten förväntas bli utnyttjad. Förändring av uppskjutna skattefordringar och -skulder som följd av ändringar i skattesatser redovisas i årets totalresultat.

#### Osäkerheter och bedömningar

##### *Uppskjuten skatt*

Uppskjuten skatt avspeglar bedömningar av den faktiska framtida skatt, som ska betalas avseende poster i redovisningen, med hänsyn tagen till tidpunkt och sannolikhet. Dessutom avspeglar dessa bedömningar förväntningar på framtida skattepliktiga inkomster och koncernens skatteplanering. Faktisk framtida skatt kan avvika från dessa bedömningar som följd av förändrade förväntningar på de framtida skatteinkomsterna, framtida lagförändringar för inkomstskatt eller utfallet av skattemyndigheternas slutliga genomgång av koncernens skattedeclaration. Redovisningen av uppskjuten skatt är också beroende av en uppskattning av det framtida nyttjandet av tillgången.

#### Not 6.1.a. Skatt i resultaträkningen

(miljoner EUR)

	2014	2013
Kooperationsskatt	-5	-9
Aktuell skatt	-4	-18
Uppskjuten skatt	-12	-2
Förändring av uppskjuten skatt till följd av ändrad skattesats	-	-5
Justering avseende tidigare år, aktuell skatt	3	-
Justering avseende tidigare år, uppskjuten skatt	-	-3
<b>Summa skatt i resultaträkningen</b>	<b>-18</b>	<b>-37</b>

**Not 6.1.b. Beräkning av effektiv skattesats**

(miljoner EUR)

	2014	2013
Lagstadgad bolagsskattesats i Danmark	24,5%	25,0%
Avvikelse i utländska dotterbolags skattesats jämfört med den danska skattesatsen (netto)	-0,3%	-
Justering för kooperativ skatt (exkl. realisationsvinster)	-22,6%	-14,4%
Icke skattepliktiga intäkter med avdrag för ej avdragsgilla kostnader (netto)	-2,1%	-
Förändring av skattesats	-	-10,6%
Justering avseende tidigare år	-0,2%	-
Övriga justeringar (främst ej redovisade skattemässiga underskott)	6,2%	-
<b>Effektiv skattesats</b>	<b>5,5%</b>	<b>12,0%</b>

**Not 6.1.c. Uppskjuten skatt**

(miljoner EUR)

	IMMATERIELLA TILLGÅNGAR	MATERIELLA TILLGÅNGAR	FINANSIELLA TILLGÅNGAR	KORTFRISTIGA TILLGÅNGAR	AVSÄTT- NINGAR	ÖVRIGA SKULDER	UPPSKJUTNA UNDERSKOTT	ÖVRIGT	SUMMA
<b>2014</b>									
Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 1 januari	-2	2	7	0	45	-9	4	-26	21
Intäkt/(kostnad) i resultaträkningen	2	15	-3	1	-9	-19	6	-5	-12
Intäkt/(kostnad) i övrigt totalresultat	0	0	4	0	12	2	0	0	18
Valutakursjusteringar	0	1	0	0	0	1	0	1	3
Övriga justeringar	0	-28	3	-1	-8	27	3	0	-4
<b>Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 31 december</b>	<b>0</b>	<b>-10</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>-30</b>	<b>26</b>
Specificeras som:									
Uppskjuten skattefordran den 31 december	0	18	7	2	62	4	4	-25	72
Uppskjuten skatteskuld den 31 december	0	-28	4	-2	-22	-2	9	-5	-46
<b>2013</b>									
Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 1 januari	-2	-19	10	1	48	1	13	-7	45
Intäkt/(kostnad) i resultaträkningen	-1	22	-2	0	2	0	-6	-20	-5
Intäkt/(kostnad) i övrigt totalresultat	0	0	-2	0	5	-3	0	-13	-13
Förändring av skattesats	0	0	0	0	0	0	-3	-2	-5
Valutakursjusteringar	0	1	0	0	0	-1	0	-1	-1
Övriga justeringar	1	-2	1	-1	-10	-6	0	17	0
<b>Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 31 december</b>	<b>-2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>-9</b>	<b>4</b>	<b>-26</b>	<b>21</b>
Specificeras som:									
Uppskjuten skattefordran den 31 december	-3	7	12	0	46	-9	3	1	57
Uppskjuten skatteskuld den 31 december	1	-5	-5	0	-1	0	1	-27	-36

**Bokslutskommentar****Skatt i resultaträkningen**

Generellt har skattekostnaden minskat. Det beror främst på lägre vinst på några av våra kärnmarknader.

**Uppskjuten skatt**

Uppskjuten skatt har ökat något under 2014. Uppskjutna skattefordringar hänför sig främst till pensionsförpliktelser medan uppskjutna skatteskulder huvudsakligen hänför sig till materiella tillgångar.

En uppskjuten skattefordran på 55 miljoner EUR (2013: 36 miljoner EUR) har inte redovisats, eftersom vi inte förväntar oss att kunna använda den inom en begränsad tid. Ökningen beror främst på ej redovisade skattemässiga underskott.

**NOT 6.2 ARVODE TILL REVISORER SOM VALTS AV REPRESENTANTSKAPET**

(miljoner EUR)	2014	2013
Lagstadgad revision	-0,6	-1,6
Andra intyg	0,0	-0,3
Skattemässigt stöd	-0,2	-1,1
Övriga ersättningar	-0,1	-1,2
<b>Summa arvode till revisorer</b>	<b>-0,9</b>	<b>-4,2</b>

Under 2014 inträdde KPMG Danmark i EYs nätverk och ovanstående arvoden till revisorer är därför hänförliga till EY för 2014 och KPMG för 2013. 2014 betalades arvoden till KPMG-nätverket uppgående till 1,2 miljoner EUR. Övriga ersättningar omfattar arvoden relaterade till due diligence i samband med fusioner och företagsförvärv.

**NOT 6.3 LEDNINGENS ARVODEN OCH TRANSAKTIONER**

Arvoden till direktionen föreslås av ordförandeskapet och godkänns av styrelsen. Arvoden till styrelsen godkänns av representantskapet. Arvodena förhandlas årsvis.

Styrelsen och direktionen har ett väsentligt inflytande. Styrelseledamöter får betalt för mjölkleveranser till Arla Foods amba på samma villkor som andra ägare i företaget.

**Not 6.3.a. Arvoden till ledningen**

(miljoner EUR)	2014	2013
<b>Styrelsen</b>		
Löner och arvoden m.m.	-1,4	-1,1
<b>Summa</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,1</b>
<b>Direktionen</b>		
Löner och arvoden m.m.	-1,9	-1,9
Pensioner	-0,2	-0,2
Bonus- och incitamentsprogram	-0,4	-0,4
<b>Summa</b>	<b>-2,5</b>	<b>-2,5</b>

**Not 6.3.b. Transaktioner med styrelsen**

(miljoner EUR)	2014	2013
Köp av varor	13,4	11,9
Efterlikvid för föregående år	0,4	0,5
<b>Summa</b>	<b>13,8</b>	<b>12,4</b>
Leverantörsskulder	1,0	1,2
Ägarkonton	2,1	1,2
<b>Summa</b>	<b>3,1</b>	<b>2,4</b>

**NOT 6.4 KONTRAKTUELLA SKYLDIGHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER****! Osäkerheter och bedömningar**

Koncernen har ingått ett antal leasingavtal. Ledningen bedömer innehållet i avtalen i syfte att klassificera leasingavtalen som antingen finansiell eller operationell leasing. Koncernen har huvudsakligen

ingått leasingavtal för standardiserade tillgångar med kort löptid i förhållande till tillgångarnas livslängd och därför klassificeras leasingavtalen som operationell leasing.

**Not 6.4.a Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser**  
(miljoner EUR)

	2014	2013
<b>Säkerheter och garantiåtaganden</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
0-1 år	22	19
1-5 år	49	40
Över 5 år	44	30
<b>Operationella hyresförpliktelser</b>	<b>115</b>	<b>89</b>
0-1 år	37	36
1-5 år	59	56
Över 5 år	4	6
<b>Operationella leasingavtal</b>	<b>100</b>	<b>98</b>
Förpliktelser rörande avtal om köp av materiella tillgångar	168	192
<b>Övriga garantier och förpliktelser</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

**! Bokslutskommentar**

Koncernen är part i ett fåtal rättsprocesser, tvister o.s.v. Ledningen tror att utfallet av dessa rättsprocesser inte kommer att få någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella ställning utöver det som redovisas i balansräkningen och/eller i årsrapporten.

**Eventuelltillgångar**

Valio har bötfällts i marknadsdomstolen för brott mot konkurrenslagstiftningen, men har överklagat till högre instans. Arla har också lämnat in en skadeståndstalan mot Valio med ett krav på 50 miljoner EUR med anledning av Valios underprissättning.

**Ställda panter**

För att garantera en skuld med ett nominellt värde av 845 miljoner EUR (jämfört med 856 miljoner EUR den 31 december 2013) har koncernen lämnat pant i fastigheter.

**NOT 6.5. HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN**

Inga händelser med en väsentlig påverkan på verksamheten har inträffat efter balansdagen.

## NOT 6.6 ALLMÄNNA REDOVISNINGSPRINCIPER

### Koncernredovisning

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 dotterbolagens eget kapital sammanräknas och presenteras rad för rad i koncernredovisningen. Koncerninterna innehav, saldon och transaktioner samt orealiserade intäkter och kostnader i samband med dessa elimineras.

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods ambu (moderbolaget) och de dotterbolag i vilka moderbolaget direkt eller indirekt äger mer än 50 procent av rösträtten eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. Gemensamt styrda företag, via ett kontraktarrangemang, räknas som joint ventures. Företag, i vilka koncernen har ett betydande, men inte bestämmande inflytande, betraktas som intresseföretag. Ett betydande inflytande innebär i allmänhet att man direkt eller indirekt äger eller kontrollerar mer än 20 procent, men högst 50 procent, av rösterna.

Orealiserade vinster (t.ex. vinst som uppstår vid försäljning till joint ventures eller intresseföretag, då kunden betalar med medel som delvis ägs av koncernen) från transaktioner med joint ventures eller intresseföretag elimineras mot investeringens bokförda värde i förhållande till koncernens intresse i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt under förutsättning att ingen värdenedgång ägt rum.

Koncernredovisningen upprättas på basis av anskaffningskostnad, förutom vissa poster med en alternativ beräkningsgrund, vilka beskrivs i dessa redovisningsprinciper.

### Omräkning av transaktioner och monetära poster i utländsk valuta

För varje rapporterade företag i koncernen fastställs en funktionell valuta, som används i den primära ekonomiska miljön där det enskilda företaget är verksamt. Transaktioner i utländsk valuta omräknas vid första redovisning till transaktionsdagens kurs för den funktionella valutan.

Penningtillgångar och -skulder i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan med hjälp av balansdagens valutakurs. Valutakursdifferenser redovisas i resultaträkningen under finansiella poster. Icke-monetära poster, t.ex. materiella tillgångar, som värderas baserat på anskaffningskostnad i utländsk valuta, omräknas till den funktionella valutan när de redovisas för första gången.

### Omräkning av utländsk verksamhet

Tillgångar och skulder i koncernföretag, däribland andelen av nettotillgångarna och goodwill i joint ventures och intresseföretag med annan funktionell valuta än EUR, omräknas till EUR med växelkursen vid årets slut. Omsättningen, kostnaderna och andelen av årets resultat omräknas till EUR med den månatliga genomsnittskursen om den inte skiljer sig väsentligt från kursen på transaktionsdagen. Valutakursdifferenser redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i reserv för valutakursjusteringar.

Vid en delavyttring av intresseföretag och joint ventures överförs den relevanta proportionella andelen av den ackumulerade valutakursomräkningsreseven till årets resultat tillsammans med eventuella vinster eller förluster i samband med avyttringen. Återbetalning av utestående saldon som är en del av nettoinvesteringen betraktas inte som en delavyttring av dotterbolaget.

### Antagande av nya eller ändrade IFRS:er

IASB har utfärdat ett antal nya eller ändrade och reviderade redovisningsstandarder och tolkningar som ännu inte trätt i kraft.

Arla kommer att införliva de nya standarderna när de blir obligatoriska. De nya eller förändrade redovisningsstandarderna och tolkningarna därav, förväntas inte ha någon väsentlig påverkan på Arlas årsredovisning.





## Koncernöversikt

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

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

\* Joint ventures \*\* Intresseföretag  
Dessutom äger koncernen ett antal bolag utan väsentlig verksamhet.

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



# Den oberoende revisorers berättelse

## TILL ÄGARN I ARLA FOODS AMBA

### Den oberoende revisorers berättelse om koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter

Vi har granskat koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter för Arla Foods amba för räkenskapsåret 1 januari –31 december 2014. Koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter omfattar resultaträkning, rapporten över totalresultat, balansräkning, rapporten över förändringar av eget kapital, kassaflödesanalys och noterna, inklusive en sammanfattning av väsentliga redovisningsprinciper för såväl koncernen som moderbolaget. Koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

### Ledningens ansvar för koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter

Ledningen är ansvarig för upprättandet av en koncernredovisning och finansiella rapporter för moderbolaget som ger en sann och rättvisande bild i enlighet med IFRS, som antagits av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen och för den internkontroll som ledningen bedömer som nödvändig för att möjliggöra upprättande av en koncernredovisning och finansiella rapporter för

moderbolaget som är fria från väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller fel.

### Revisorernas ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter på grundval av vår granskning. Vi har genomfört granskningen i enlighet med International Standards on Auditing (ISA) och de ytterligare upplysningskraven i den danska revisionslagen. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i koncernredovisningen eller moderbolagets finansiella rapporter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av

rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Vår revision har inte resulterat i någon reservation.

### Uttalande

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter ger en sann och rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2014 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari –31 december 2014 i överensstämmelse med IFRS som godkänts av EU och ytterligare upplysningskrav i den danska årsredovisningslagen.

### Uttalande om förvaltningsberättelsen

Enligt den danska årsredovisningslagen har vi läst förvaltningsrapporten. Vi har inte utfört några ytterligare granskningsåtgärder utöver granskningen av koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter. Mot denna bakgrund är det vår uppfattning att informationen i förvaltningsberättelsen stämmer överens med koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter.

Aarhus, 17 februari 2015

Ernst & Young  
Godkendt Revisionspartnerselskab

Jesper Ridder Olsen  
Auktoriseret revisor

Morten Friis  
Auktoriseret revisor



Peder Tuborgh  
Koncernchef

Åke Hantoft  
Ordförande

Viggo Ø. Bloch

Jonas Carlgren

Manfred Graff

Bjørn Jepsen

Povl Krogsgaard  
Vice koncernchef

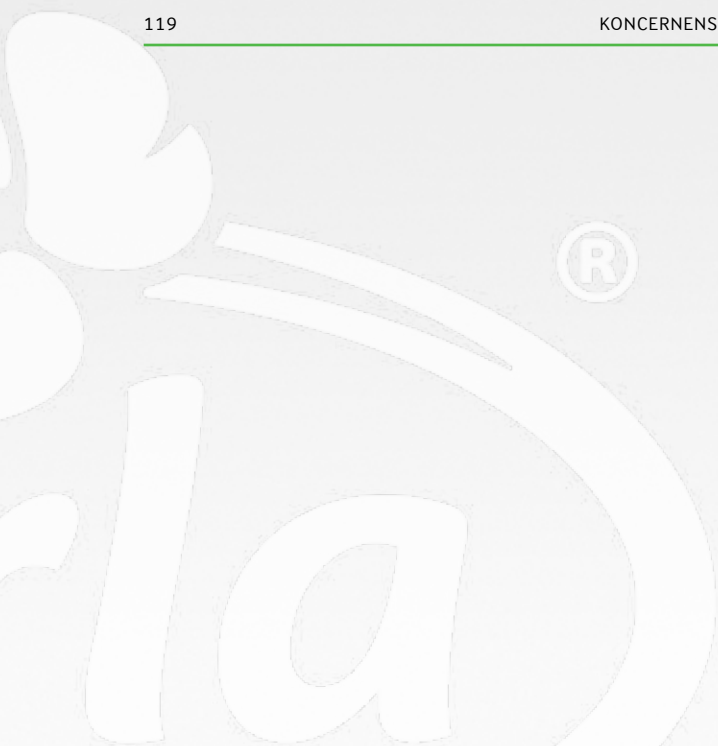
Jan Toft Nørgaard,  
Vice ordförande

Palle Borgström

Matthieu Dobbstein

Hélene Gunnarson

# Styrelsens och direktionens **rapport om årsredovisningen**



Thomas Johansen

Steen Nørgaard Madsen

Jonathan Ovens

Manfred Sievers

Oliver Brandes

Ib Bjerglund Nielsen

Patrick Krings

Torben Myrup

Johnnie Russell

Peter Winstone

Leif Eriksson

Harry Shaw

I dag har styrelsen och direktionen diskuterat och godkänt Arla Foods ambas årsredovisning för räkenskapsåret 2014. 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 2014 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2014.

Det är vår uppfattning att förvaltningsberättelsen ger en sann och rättvisande bild av utvecklingen av koncernens och moderbolagets finansiella ställning, aktiviteter och ekonomiska omständigheter, årets resultat och kassaflöde samt en beskrivning av de väsentligaste risker och osäkerhetsfaktorer som koncernen och moderbolaget står inför.

Årsredovisningen överlämnas för godkännande vid representantskapets möte.

Aarhus, 17 februari 2015

# Huvud- och **nyckeltal**

	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Invägning mjölkråvara (miljoner kg):</b>					
Ägare i Danmark	4 550	4 508	4 419	4 320	4 345
Ägare i Sverige	2 035	2 016	2 059	1 819	1 829
Ägare i Tyskland	1 526	1 332	685	369	-
Ägare i Storbritannien	3 088	1 254	286	-	-
Ägare i Belgien	403	253	53	-	-
Ägare i Luxemburg	119	111	27	-	-
Ägare i Nederländerna	17	-	-	-	-
Övriga	1 647	3 202	2 881	2 733	2 539
Milj. kg invägd mjölk i koncernen totalt	13 385	12 676	10 410	9 241	8 713
<b>Antal ägare</b>					
Ägare i Danmark	3 144	3 168	3 354	3 514	3 649
Ägare i Sverige	3 366	3 385	3 661	3 865	3 529
Ägare i Tyskland	2 769	2 500	2 911	645	-
Ägare i Storbritannien	2 854	2 815	1 584	-	-
Ägare i Belgien	997	529	501	-	-
Ägare i Luxemburg	228	232	245	-	-
Ägare i Nederländerna	55	-	-	-	-
Totalt antal ägare	13 413	12 629	12 256	8 024	7 178
<b>Arlaintjäning</b>					
Eurocent per kilo ägarmjölk	41,7	41,0	36,9	38,6	34,6
<b>Nyckeltal (miljoner DKK)</b>					
<b>Resultaträkning</b>					
Omsättning	10 614	9 870	8 479	7 368	6 584
EBIT (Resultat före räntor och skatt)	368	425	336	236	226
EBITDA (Resultat före räntor och skatt, av- och nedskrivningar)	681	737	597	475	503
Finansiella poster, netto	-30	-88	-70	-41	-39
Årets resultat	320	300	255	188	168
<b>Årets konsolidering</b>					
Individuellt kapital	39	43	38	37	31
Kollektivt kapital	171	131	63	81	1
Efterlikvid	104	121	149	66	138
<b>Balansräkning</b>					
Tillgångar totalt	6 613	6 187	5 828	4 728	4 037
Anläggningstillgångar	3 774	3 427	3 273	2 521	2 281
Omsättningstillgångar	2 839	2 760	2 555	2 207	1 756
Eget kapital	1 874	1 708	1 463	1 281	1 167
Summa långfristiga skulder	2 137	2 189	2 049	1 542	1 253
Summa kortfristiga skulder	2 602	2 290	2 316	1 904	1 618
Räntebärande nettoskuld inkl. pensioner	2 547	2 394	2 298	1 647	1 347
Nettorörelsekapital	928	906	790	827	629



	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Kassaflöde</b>					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	467	342	510	309	343
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-416	-470	-715	-333	-218
Fritt kassaflöde	51	-128	-205	-24	125
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-49	110	235	33	-321
Investering i materiella tillgångar	-429	-505	-444	-291	-202
Förvärv av företag	15	-	-39	-20	-
<b>Finansiella nyckeltal</b>					
Organisk tillväxt	6,7%	6,6%	2,1%	6,1%	3,0%
EBIT-marginal	3,5%	4,3%	4,0%	3,2%	3,4%
Skuldsättningsgrad	3,7	3,2	3,9	3,5	2,7
Räntetäckningsgrad	8,2	11,1	11,5	9,7	10,0
Soliditet	28%	28%	25%	27%	29%

\* Siffrorna har upprättats i enlighet med IFRS, förutom för 2010 där siffrorna upprättats i enlighet med den danska årsredovisningslagen.

## DEFINITIONER

**Räntebärande nettoskuld:**  
Kortfristiga räntebärande skulder  
– Värdepapper, likvida medel och  
andra räntebärande tillgångar  
+ Långfristiga skulder.

Räntebärande nettoskuld kan inte  
härledas direkt från balansräkningen.

**Nettorörelsekapital**  
Varulager  
+ Kundfordringar  
- Leverantörsskuld

**Organisk tillväxt:**  
Ökning av nettoomsättningen  
justerat för förvärv, försäljning,  
valutakursändringar samt ändring  
av redovisningsprinciper.

**EBIT-marginal:**  
 $\frac{\text{EBIT}}{\text{Omsättning}}$

**Skuldsättningsgrad:**  
Räntebärande nettoskuld,  
inklusive pensionsförpliktelser  
 $\frac{\text{EBITDA}}$

**Räntetäckningsgrad:**  
 $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Räntekostnad, netto}}$

**Soliditet:**  
 $\frac{\text{Eget kapital}}{\text{Balansomslutning}}$

## ORDLISTA

**Arlaintjäningen** är den totala vinsten per kilo mjölk under en viss period (normalt ett år). Den beräknas utifrån två huvudfaktorer: det betalda priset för mjölken (genomsnittligt a contoprisk standardiserat till 4,2 procent fetthalt och 3,4 procent proteinhalt och efterlikviden) och total konsolidering – beräknat per kilo ägarmjolk. Det gör det möjligt för Arla och våra ägare att jämföra resultatet med andra mejeriföretag.

**Arlanoteringen** Arla försöker att vara så öppna som möjligt när det gäller mjölkpriset. Varje månad publiceras Arlanoteringen, som anger Arlas nuvarande högsta mjölkpris (baserat på leverans av 5 000 ton mjölk om året). Den omfattar utöver a contoprisk efterlikvid och konsolidering. Noteringen anges i DKK per kilo mjölk (som räknas om till SEK, EUR och GBP). Arlas mjölkpris anges för mjölk standardiserad till 4,2 procent fetthalt och 3,4 procent proteinhalt. En separat notering anges för ekologisk mjölk, som har ett pristillägg. Arlanoteringen omfattar en rad tillägg, som ägarna kan få utöver mjölkens basvärde.

**A contoprisk** är den kontantbetalning som bönderna får för mjölk som de har levererat under avräkningsperioden. Beloppet beräknas utifrån mjölkens kvalitet och sammansättning av fett och protein. Denna betalning sker varannan vecka till ägarna.

**Efterlikviden** är den andel av resultatet som betalas till ägarna när året är slut. Efterlikviden beräknas i procent av varje enskild ägares efterlikvidsgrundande värde. Den motsvarar värdet av mjölkråvaran samt kvalitetsavräkningen.

**Konsolidering** är den andel av resultatet som behålls i företaget för finansiering av Arlas tillväxt och fortsatta utveckling. Kan vara både individuell och kollektiv (se nedan).

**Individuell konsolidering på ägarbevis.** Före 2010 blev individuell konsolidering avsatt på ett leveransbaserat ägarbevis, som representerar den enskilda ägarens andel av Arlas egna kapital – en andel som betalas tillbaka under en period om tre år med en utbetalning om året, om den aktuella ägaren skulle besluta sig för att lämna kooperativet. (Föremål för godkännande av representantskapet.)

**Individuell konsolidering på insatskapital.** Ägarbeviset har nu ersatts av ett nytt program, insatskapital, som förräntas enligt CIBOR-räntesatsen (Copenhagen Interbank Offered Rate) + 1,5 procentenhet. Om en ägare beslutar sig för att lämna kooperativet betalas insatskapitalet ut under en period om tre år med en utbetalning om året. (Föremål för godkännande av representantskapet.)

**Den kollektiva konsolideringen** stannar kvar i företaget för att bibehålla tillräckligt starka kapitalresurser för finansiering av framtida tillväxt.



**Arla Foods amba**

Sønderhøj 14  
DK-8260 Viby J.  
Danmark  
CVR no.: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00  
E-mail [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)

**Arla Foods AB**

Arla Foods AB  
SE-105 46 Stockholm  
Lindhagensgatan 126  
Sverige

Telefon +46 8 789 50 00  
E-mail: [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.se](http://www.arla.se)