



ÅRSRAPPORT 2024





FORSIDEN

JOHNNY NIELSEN

Johnny Nielsen er en af Arlas andelshavere og 7. generation, der driver slægtsgården Krogsagergaard uden for Slagelse. Han har en besætning på 350 Holstein-køer og 300 hektar jord, hvoraf hovedparten er opdyrket. "Vi startede med 20 køer og 30 hektar jord, og det var allerede rigeligt," fortæller hans 80-årige far, Jørgen, der stadig deltager aktivt i gårdens drift.

Efter at have læst om Arlas FarmAhead Kundepartnerskab™ besluttede Johnny at ansøge om at blive en del af det spændende fodereffektivitetsprojekt. Han er allerede fortrolig med at finde den rette balance mellem forskellige foderblandinger og identificere, hvilke grupper af køer der giver mest mælk og overvåge dem på daglig basis. Han deltager i fodereffektivitetsprojektet for at fokusere på at optimere forholdet mellem mælk og foder og samtidig reducere foderspild, så mælkeproduktionen bliver mere bæredygtig.

"Data og teknologi giver os mulighed for at forbedre vores arbejdsmetoder, så lad os da endelig udnytte det. Vi mælkeproducenter er generelt omstillingsparate og åbne for effektivitetsforbedringer. Det er en fortælling, jeg gerne vil dele med andre," siger han som en ægte repræsentant for balancen mellem tradition og innovation.



Forandring til det bedre

Johnny dyrker de fleste af sine afgrøder, herunder foderroer, der er en værdifuld ingrediens i foderblandinger og bidrager med næringsstoffer og energi til en effektiv mælkeproduktion. "Min far og jeg er ret forskellige, men det er en god ting. Han har givet mig frihed og plads til at forbedre driften på gården, hvilket skaber en god synergi mellem os," tilføjer han.

OM DENNE RAPPORT

Denne omfattende rapport giver et overblik over Arlas finansielle resultater, bæredygtighedsindsats og ledelsesstruktur. Den omfatter vores eksternt validerede koncernregnskab og vores eksternt validerede bæredygtighedsrapport.

Vi er i fuld gang med at tilpasse vores rapportering til European Sustainability Reporting Standards (ESRS) og kravene i EU's direktiv om virksomheders bæredygtighedsrapportering (CSRD), som vil være gennemført i hele Arla i 2025.

Bæredygtighedsrapport

I afsnittet Bæredygtighedsrapport redegør vi for vores dobbelte væsentlighedsvurdering og fremhæver påvirkninger, risici og muligheder i forhold til væsentlige ESRS-emner, herunder vores fremskridt inden for hvert af disse centrale områder.

Bæredygtighedsrapporten omfatter også den lovpligtige CSR-redegørelse i henhold til §§ 99a og 99d i årsregnskabsloven. [Læs mere på side 38.](#)

Koncernregnskab

I koncernregnskabet fremhæver vi årets finansielle resultater og koncernens finansielle position ved årets udgang. Rapporten omfatter ikke årsregnskabet for moderselskabet, som indsendes til de danske myndigheder. Strukturen er uændret i forhold til årsrapporten for 2023.

INDHOLD



I.

LEDELSESBERETNING

INDLEDNING

- 5 Beretning fra bestyrelsesformanden
- 6 Beretning fra CEO
- 7 Resultatet for 2024 i korte træk
- 8 Femårsoversigt
- 10 Højdepunkter i 2024

OM ARLA

- 12 Forretningsmodel
- 13 Future26-strategi:
Status halvvejs gennem perioden
- 15 Risikostyring

RESULTATER

- 18 Sammendrag
- 19 Eksternt markedsoverblik
- 21 Vores resultater
- 30 Forventninger til 2025

BÆREDYGTIGHEDSRAPPORT

Generel information

- 32 Bæredygtighed i Arla
- 34 Væsentlighedsvurdering

Miljø

- 40 Klimaforandringer og dyrevelfærd
- 53 Biodiversitet og natur
- 61 Ressourceforbrug og cirkularitet

Sociale data

- 68 Egne medarbejdere og ansatte i værdikæden
- 80 Forbrugere – sund og sikker ernæring

Ledelse

- 87 Ansvarlig forretningskik

VORES LEDELSE

- 91 Rammerne for vores selskabsledelse
- 93 Ledelse
- 97 Aflønning af ledelsen
- 98 Forretningsetik

II.

KONCERNREGNSKAB

KONCERNREGNSKAB

Primære opgørelser

- 101 Resultatopgørelse
- 101 Totalindkomst
- 102 Resultatdisponering
- 103 Balance
- 104 Egenkapital
- 107 Pengestrømme

Noter

- 109 Introduktion til noter
- 112 Note 1: Omsætning og omkostninger
- 118 Note 2: Nettoarbejds kapital
- 122 Note 3: Anvendt kapital
- 131 Note 4: Finansiering
- 152 Note 5: Øvrige forhold

III.

PÅTEGNINGER OG ANDRE OPLYSNINGER

LEDELSENS OG REVISORS PÅTEGNINGER

- 162 Ledelsespåtegning
- 163 Revisionspåtegning på koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet
- 165 Revisionspåtegning på Bæredygtighedsrapporten

ANDRE OPLYSNINGER

- 168 FN's Global Compact
- 169 Datapunkter i EU-lovgivningen
- 170 Ordliste
- 171 Koncernkalender

- 5 Beretning fra bestyrelsesformanden
- 6 Beretning fra CEO
- 7 Resultatet for 2024 i korte træk
- 8 Femårsoversigt
- 10 Højdepunkter i 2024

INDLEDNING



ARLA®
SKYR

Arla® Skyr er kendt for sin cremede konsistens, et højt proteinindhold og et lavt fedtindhold. Vores produkter skaber værdi i 164 lande over hele verden.

FASTHOLDELSE AF VORES MISSION OG FREMME AF DEN GRØNNE OMSTILLING PÅ GÅRDENE

For Arla var 2024 et år med stærke finansielle resultater og vigtige fremskridt på vores bæredygtighedsrejse – takket være stort engagement og stærke kompetencer blandt Arlas andelshavere, medarbejdere og ledelse.

Øget omsætning og vækst for vores brands sikrede os et konkurrencedygtig genopsving til fordel for vores 7.624 andelshavere, samtidig med at vi fortsatte vores forskningsbaserede og datadrevne tilgang til at reducere vores CO₂-aftryk i hele værdikæden og konsoliderede vores position og lederrolle i den grønne omstilling for mejeriprodukter.

Vores mission

Vores mission som andelsselskab er at sikre den højeste værdi for vores ejeres mælk, og vi leverede en konkurrencedygtig Arla-indtjening på 50,9 EUR-cent/kg mælk i 2024.

På baggrund af resultaterne og Arlas stærke økonomi foreslog bestyrelsen en efterbetaling – som efterfølgende blev godkendt af repræsentantskabet – på 292 millioner EUR, hvilket er vores hidtil højeste efterbetaling. Det svarer til 2,2 EUR-cent/kg mælk og er for tredje år i træk over målet i Arlas konsolideringspolitik.

Det er afgørende for vores andelshavere, at Arla fortsat kan levere en konkurrencedygtig mælkepris. Vi skal fastholde og udvikle gårde med en sund økonomi og samtidig fortsætte vores investeringer i bæredygtighedstiltag i samarbejde med kunderne og i overensstemmelse med nye lovændringer. Vores mælkepris er et vigtigt mål for vores styrke og betydning som andelsselskab i en tid med stigende konkurrence om mælken i Europa som følge af en fortsat høj efterspørgsel på mejeriprodukter.

Fremskridt inden for bæredygtighed

Arla fortsatte sammen med vores andelshavere den ambitiøse indsats for at fremme bæredygtighedsforbedringer i 2024, og vi reducerede CO₂-emissionerne på gårdene yderligere, hvilket viser effektiviteten af vores tilgang, og at Arla er godt på vej mod at nå vores langsigtede mål.

En vigtig udvikling i 2024 og en katalysator for yderligere forbedringer var sammenlægningen af vores bæredygtighedsindsats på gårdene i et fælles FarmAhead™ initiativ, som giver vores andelshavere værktøjer til at måle og fremme deres bæredygtighedsomstilling.

Vores veletablerede FarmAhead™ Check, der blev introduceret i 2020, giver landmændene indsigt i deres klimapåvirkning, mens det tilhørende

FarmAhead™ Tillæg belønner proaktive tiltag direkte som et tillæg til den individuelle mælkepris. Det pointbaserede FarmAhead™ Tillæg fortsætter med at tilskynde til forbedringer, og det gennemsnitlige antal point er således steget fra 50 på introduktionstidspunktet i 2023 til 53 i 2024.

Senest har vi med introduktionen af vores FarmAhead™ Kundepartnerskab taget et vigtigt skridt i vores samarbejde med kunderne om at fremme yderligere forbedringer på bæredygtighedsområdet. Programmet giver vores kunder adgang til primære data til deres ESG-rapportering og hjælper dem med at nå deres reduktionsmål for scope 3-emissioner. De får samtidig mulighed for at deltage i specifikke bæredygtighedsprojekter på Arlas gårde, hvor de er med til at skabe en stærk relation mellem gårdene og forbrugerne, samtidig med at de bidrager til afholde omkostninger, der er forbundet med omstillingen til et lavere CO₂-aftryk.

Stærke udsigter for vores andelsselskab

De vigtige milepæle og resultater, vi opnåede i 2024, betyder, at vi tager hul på anden halvdel af Future26-strategien med en veldefineret retning og plan, en stærk kommerciel og finansiell position og et andelsselskab og en ejerkreds, som er fast besluttet på at være brancheførende inden for værdiskabelse og bæredygtighed.



JAN TOFT
NØRGAARD

Bestyrelses-
formand

STÆRKE FINANSIELLE RESULTATER OG FØRERPOSITION INDEN FOR BÆREDYGTIGHED

Vi leverede tilfredsstillende finansielle resultater i 2024 drevet af stærke brands og solide besparelser via vores effektivitetsprogram, samtidig med at vi udbyggede vores førerposition på bæredygtighedsområdet med FarmAhead™ modellen.

Den høje globale efterspørgsel efter mejeriprodukter, herunder særligt efter vores brands, var den vigtigste drivkraft for vores meget konkurrencedygtige mælkepris i hele 2024 samt vores hidtil højeste efterbetaling.

Omsætningsstigningen på 13,8 milliarder EUR vidner om vores stærke

markedsposition og effektive styring af både priser og omkostninger. Vi nåede et nettoresultat på 401 millioner EUR eller 2,9% af omsætningen, hvilket er komfortabelt inden for vores målinterval. Arla indtjeningen steg til 50,9 EUR-cent/kg, hvilket er det næsthøjeste niveau i vores historie. Vores effektivitetsprogram overgik forventningerne og sikrede os nettobesparelser på 131 millioner EUR.

Fornyet vækst for strategiske brands

Efterhånden som forbrugere i hele Europa mærkede et genopsving i købekraften i løbet af 2024, oplevede vi en stigning i væksten for vores brands, som

overgik forventningerne. Lurpak®, Arla® og Puck® leverede en solid volumen-vækst trods udfordringer i Mellemøsten, og Starbucks™ leverede også vækst i 2024. Kun Castello® oplevede et mindre fald. Vores strategiske brands leverede en volumendrevet omsætningsvækst på 3,7% sammenlignet med et fald på 0,7% i 2023.

Investeringer på mere end 1 milliard EUR i vores fremtid

I løbet af året investerede vi mere end 1 milliard EUR for at sikre fremtidig vækst og fastholde vores konkurrenceevne. Et af områderne er kategorien specialiserede proteinprodukter til ernærings- og sportsformål, som fortsatte med at vokse i 2024. Med Arla Foods Ingredients' opkøb af Volac International Limiteds valleforretning og produktionsanlæg i Storbritannien har vi styrket vores position på det britiske marked og samtidig fået et netværk af nye leverandører og en markant større pulje af råvarer til vores forsyningskæde

Lederskab inden for bæredygtighed med FarmAhead™

Med sammenlægningen af vores grønne omstillingsindsats på gårdene under det nye FarmAhead™ brand samt en meget vellykket udrulning af vores FarmAhead™ Kundepartnerskab har vi styrket vores førerposition inden for bæredygtighed i fødevarersektoren. Vi har i år reduceret vores CO₂e-emissioner

relateret til mælk med 3% sammenlignet med 2023, svarende til 415 tusind tons.

FarmAhead™ Technology har været afgørende for den betydelige reduktion af Arlas CO₂e-emissioner på gårdene. Vores FarmAhead™ Kundepartnerskab styrker indsatsen yderligere ved at inddrage kunder i klimareduktionsprojekter på gårdene, så de får værdifulde data til ESG-rapportering og scope 3-klimamål. Partnerskaber med kunder, som omfatter mere end 4 milliarder kg mælk ved udgangen af 2024, markerer et vigtigt skridt i vores fælles indsats for bæredygtighed, så vi klart forventer at nå vores 2030-mål.

Fortsat stor geopolitisk turbulens

Den store geopolitiske turbulens fortsatte i 2024, og der er stadig større fokus på beredskabsplaner til at afværge konsekvenser af globale hændelser, også på vores kernemarkeder.

I denne situation må vi ikke undervurdere værdien af en robust og stabil fødevarerproduktion. I vores andelsmodel er mælkeproducenterne grundlaget for vores forretning, og vi er derfor i en god position til at levere næringsrige kvalitetsfødevarer i tider med forstyrrelser og samtidig værne om vigtige værdier som bæredygtighed og samfundssind. Vi har en stærk historik, når det kommer til at navigere i og tilpasse os tider med forandring.



PEDER TUBORGH

CEO for Arla

Forventninger til 2025

Hvis vi ser frem mod 2025, forventer vi et mere udfordrende år, hvor væksten for brandede produkter muligvis vil aftage som følge af høje råvarepriser og fortsat markedsvolatilitet. Højere priser vil normalt stimulere udbuddet i det efterfølgende år, men lovgivningsmæssige usikkerheder kan fortsat påvirke landmændenes mod på at foretage nye investeringer i vores kernemarkeder.

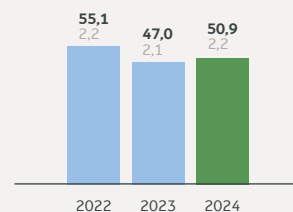
Ved indgangen til 2025 anerkender vi de udfordringer, der venter, men vi har fortsat tillid til vores strategiske retning og vores virksomheds modstandsdygtighed. Reaktion på markedsdynamikker, fastholdelse af vores fokus på effektivitet og videreførelse af vores indsats for bæredygtighedsforbedringer er afgørende for at kunne navigere i en usikker verden og skabe værdi som beskrevet i vores Future26-strategi.

RESULTATET FOR 2024 I KORTE TRÆK

F26 Konkurrencedygtighed

50,9

ARLAINDTJENING
EUR-CENT/KG

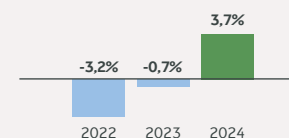


• Efterbetaling

F26 Værdiskabelse

3,7%

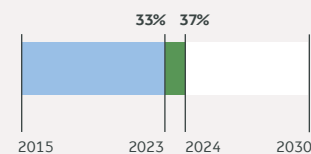
VOLUMENDREVET
OMSÆTNINGSVÆKST FOR
STRATEGISKE BRANDS



F26 Bæredygtighed

4%-point

REDUKTION AF SCOPE
1- OG 2-EMISSIONER
I 2024

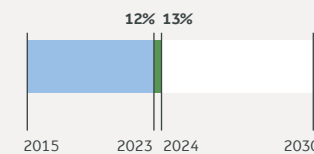


63%
IFT. MÅL

F26 Bæredygtighed

1%-point

REDUKTION AF SCOPE 3-
EMISSIONER PR. KG
MÆLK OG VALLE
I 2024



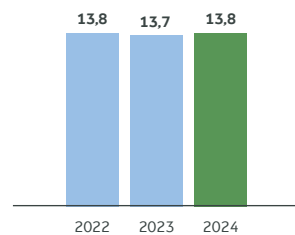
30%
IFT. MÅL

F26

Læs mere om vores
Future26-strategi
på [side 13](#).

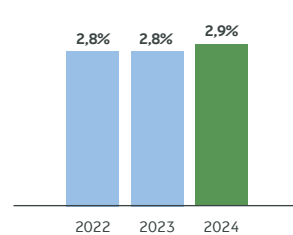
13,8

OMSÆTNING
MILLIARDER EUR



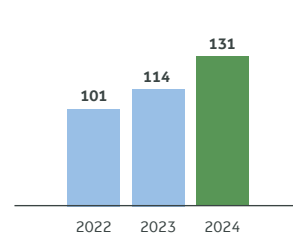
2,9%

RESULTATANDEL¹
AF OMSÆTNINGEN



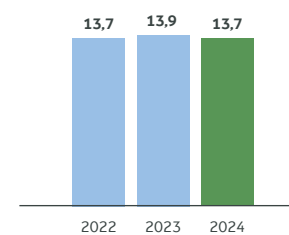
131

NETTOEFFEKTIVITETS-
GEVINSTER
MILLIONER EUR



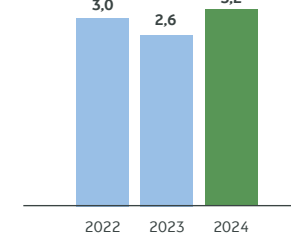
13,7

MÆLKEMÆNGDE²
MILLIARDER KG



3,2

GEARING³



• Inden for målet

¹ Baseret på overskud allokert til ejere af Arla Foods amba.

² Standardiseret mælk: 4,2% fedt, 3,4% protein. Tallene for 2022 tilpasses tilsvarende. Mælkemængden omfatter både ejermælk og anden mælk.

³ Gearing justeret for den midlertidige effekt af fusioner og opkøb (M&A) i årets løb var 2,9.

FEMÅRSOVERSIGT

Nøgletal

millioner EUR	2024	2023	2022	2021	2020
Artaindtjening					
EUR-cent/kg ejermælk	50,9	47,0	55,1	39,7	36,5
Resultatopgørelse					
Omsætning	13.770	13.674	13.793	11.202	10.644
EBITDA	1.109	1.079	1.001	948	909
EBIT	598	600	529	468	458
Finansielle poster, netto	-135	-145	-80	-61	-72
Årets resultat	417	399	400	346	352
Arla Foods ambas andel af årets resultat	401	380	382	332	345
Årets resultatdisponering					
Individuel kapital	40	41	39	42	41
Kollektiv kapital	69	69	74	83	81
Efterbetaling	292	270	269	207	223
Balance					
Aktiver i alt	9.330	8.299	8.746	7.813	7.331
Investering i materielle aktiver	557	445	373	452	478
Investeringer i leasingaktiver	132	88	56	69	102
Langfristede aktiver	5.354	4.788	4.611	4.668	4.413
Kortfristede aktiver	3.976	3.511	4.135	3.145	2.918
Egenkapital	3.138	3.052	3.168	2.910	2.639
Langfristede forpligtelser	3.105	2.650	2.915	2.446	2.296
Kortfristede forpligtelser	3.087	2.597	2.663	2.457	2.396
Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser	3.533	2.850	2.986	2.466	2.427
Nettoarbejdskapital	1.519	1.104	1.442	810	679
Pengestrømme					
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	652	1.151	184	780	731
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter	-887	-519	-443	-482	-488
Frie pengestrømme	-235	632	-259	298	243
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter	186	-592	269	-330	-293

Nøgletal

millioner EUR	2024	2023	2022	2021	2020
Finansielle nøgletal					
Resultatandel ¹	2,9%	2,8%	2,8%	3,0%	3,2%
EBIT-margin	4,3%	4,4%	3,8%	4,2%	4,3%
Gearing ²	3,2	2,6	3,0	2,6	2,7
Rentedækning	7,5	11,1	19,6	23,7	16,8
Soliditet	33%	36%	35%	37%	35%
Indvejet standardmælk (mio. kg)					
Indvejet rå mælk fra ejere i Danmark	5.279	5.277	5.185	5.185	5.224
Indvejet rå mælk fra ejere i Storbritannien	3.449	3.412	3.360	3.345	3.320
Indvejet rå mælk fra ejere i Sverige	1.901	1.925	1.876	1.896	1.905
Indvejet rå mælk fra ejere i Tyskland	1.554	1.646	1.637	1.683	1.732
Indvejet rå mælk fra ejere i Holland, Belgien og Luxembourg	790	798	757	749	742
Indvejet rå mælk fra andre	762	816	858	968	1.043
Indvejet rå mælk i alt	13.735	13.874	13.673	13.826	13.966
Antal ejere					
Ejere i Sverige	1.938	1.996	2.108	2.236	2.374
Ejere i Danmark	1.828	1.948	2.105	2.274	2.357
Ejere i Tyskland	1.218	1.329	1.429	1.497	1.576
Ejere i Storbritannien	1.919	1.981	2.053	2.127	2.241
Ejere i Holland, Belgien og Luxembourg	721	745	797	822	858
Samlet antal ejere	7.624	7.999	8.492	8.956	9.406

¹ Beregnet som Arla Foods ambas andel af årets resultat/omsætningen.

² Gearing justeret for den midlertidige effekt af fusioner og opkøb (M&A) i årets løb var 2,9.

Læs mere i koncernregnskabet [på side 100 og frem.](#)

FEMÅRSOVERSIGT

Nøgletal for bæredygtighed	Mål	Måltår	2024	2023	2022	2021	2020
Klima							
Reduktion af scope 1- og 2-emissioner sammenlignet med basisåret 2015	-63%	2030	-37%	-33%	-29%	-25%	-24%
Reduktion af scope 3-emissioner pr. kg mælk og valle sammenlignet med basisåret 2015	-30%	2030	-13%	-12%	-9%	-7%	-7%
Vedvarende elektricitet i Europa ¹	100%	2025	75%	69%	52%	39%	40%
Biodiversitet og natur⁴							
Soja (foder og ingredienser) skal være afskovnings- og konverteringsfri (DCF)	100%	2025	94%	69%	-	-	-
Palmeprodukter (ingredienser) skal være afskovnings- og konverteringsfrie (DCF)	100%	2025	96%	79%	-	-	-
Skovfibre (emballage og energi) skal være afskovnings- og konverteringsfrie (DCF)	100%	2025	96%	96%	-	-	-
Soja (foder) skal være afskovnings- og konverteringsfri (DCF)	100%	2025	48%	27%	-	-	-
Palmeprodukter (foder) skal være afskovnings- og konverteringsfrie (DCF) ²	100%	2028	Ikke tilgængelig	Ikke tilgængelig	-	-	-
Ressourceforbrug og cirkularitet							
Emballage udviklet til genanvendelse (egne brands)	100%	2025	94%	95%			
Fossilbaseret plast	0%	2030	79%	83%			
Madspild	50%	2030	8%	0%			
Egne medarbejdere og ansatte i værdikæden							
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	-	-	21.895	21.307	20.907	20.617	20.020
Kønsdiversitet i ledelsen (direktør+)	40%	2030	31%	29%	29%	27%	26%
Ulykker pr. million arbejdstimer	0	Løbende	4,6	5,5	4,4	4,3	5,2
Forbrugere – sund og sikker ernæring							
Lavindkomstforbrugere i Nigeria og Bangladesh, som fik adgang til prisbillig ernæring (millioner)	100	2030	84	97	87	86	76
Tilbagekaldelse af produkter	0	Løbende	2	1	1	0	1

¹ Målet gælder for årets udgang. KPI'en er baseret på data for 12 måneder, og resultatet i forhold til målet vil derfor ikke blive afspejlet i årsrapporten for 2025.

² Der er ingen tilgængelige data fra fodervirksomheder.

Læs mere i Bæredygtighedsrapporten på [side 31 og frem](#).



Vedvarende elektricitet

I 2024 kom 75% af vores elforbrug i Europa fra vedvarende energikilder. Fra udgangen af 2025 vil vi udelukkende benytte vedvarende energikilder.

HØJDEPUNKTER I 2024

AFI's vækstrejse
Væksten er opnået gennem forskellige tiltag, herunder et opkøb, investeringer og samarbejde med eksperter, som har åbnet nye muligheder for vallebaseret ernæring.

F26 HALVVEJS

INVESTERING I OPKØB, NYE INNOVATIVE TILTAG, BRANDPARTNERSKABER OG LANCERING AF FARMAHEAD™ ER NOGLE AF DE VIGTIGE HØJDEPUNKTER I 2024, DER HAR SIKRET FREMDRIFT FOR VORES FUTURE26-STRATEGI.

FARMAHEAD™: ET DATADREVET PROGRAM FOR BÆREDYGTIG MÆLKEPRODUKTION

Vi har i år samlet vores bæredygtighedsinitiativer under navnet FarmAhead™, hvilket understreger vores indsats for videnskabeligt baserede landbrugsmetoder.

FarmAhead™ Technology giver vores landmandsejere værktøjer til at måle og fremme deres bæredygtige omstilling.

Komponenter som FarmAhead™ Check, Tillæg og Innovation giver landmændene indsigt i deres klimapåvirkning og belønner dem for proaktive tiltag. FarmAhead™ Kundepartnerskab giver kunderne mulighed for at deltage i bæredygtighedsprojekter på gårdene og indhente primære data til ESG-rapportering og reduktionsmål for scope 3-emissioner. Programmet omfatter allerede aftaler, der dækker mere end 4 milliarder kg mælk. [Læs mere på side 44.](#)



STYRKE GENNEM PARTNERSKABER

Et vigtigt tiltag i forhold til søjlen Vokse gennem opskalering i vores Future26-strategi blev gennemført med lanceringen af Milka® chokolademælk i Tyskland, Østrig og Polen i samarbejde med Mondelez International og introduktionen af Galaxy® chokoladedrikken i samarbejde med Mars Inc i MENA.

Disse partnerskaber imødekommer forbrugernes efterspørgsel efter produkter til forkælelse og styrker samtidig vores markedstilstedeværelse gennem adgang til globalt relevante brands, der spiller en mærkbar rolle på markedet for chokolademælk.

[Læs mere om MENA på side 27.](#)

AFI'S STORE VÆKSTREJSE

Arla Foods Ingredients (AFI) er på en vækstrejse med flere strategiske initiativer, herunder opkøbet af Volac Whey Nutrition for at styrke AFI's position i sundheds- og fødevareresektoren. En stor investering i specialiserede proteiner skal endvidere kommercialiseres i begyndelsen af 2025, og opførelsen af en ny tørremaskine til permeat er påbegyndt i Argentina.

[Læs mere på side 28.](#)

ARLA® PROTEIN: INNOVATION OG STØRRE MÆNGDER

Arla® Protein fortsatte med at levere fremragende resultater med produkter med et højt proteinindhold og et lavt indhold af sukker og fedt. Arla® Protein leverede en volumendrevet omsætningsvækst på 36% i 2024 og blev et populært valg blandt forbrugere med en aktiv livsstil.

Vi introducerede i år proteinerige grab-and-go-måltidsshakes på det danske og det britiske marked, og lanceringen vil inden længe blive udvidet til det hollandske marked.



OM ARLA

- 12 Forretningsmodel
- 13 Future26-strategi:
Midtvejsstatus
- 15 Risikostyring



ARLA® 24

Arla® 24 garanterer, at mælken når butikkerne, senest 24 timer efter den har forladt gården. Mærket med to hjerter angiver, at vores køer græsser på friland om sommeren og bevæger sig frit rundt i staldene om vinteren.

FORRETNINGSMODEL

VORES MISSION ER AT SIKRE DEN HØJEST MULIGE VÆRDI FOR VORES EJERES MÆLK OG SKABE MULIGHEDER FOR DERES VÆKST.

Som andelsselskab er vores fokus at maksimere værdien af vores mælk. Vores andelsstruktur sikrer derfor, at hele overskuddet fra vores produkter fordeles mellem ejerne via mælkeafregnings-systemet. Vi er verdens fjerdestørste mælkeproducent målt på mælkeindvejning, og vi vil vise vejen i arbejdet med at skabe fremtidens mejeri. Vores landmænd bidrager aktivt til bæredygtighedsindsatsen og investerer i selskabet for at fremme udvikling og trivsel til fordel for kommende generationer.

Indkøb af råvarer

Gårde og køer

Vores andelsselskab består af 7.624 andelshavere med en samlet besætning på mere end 1,3 millioner køer. Deres mål er at producere mælk på en bæredygtig og lønsom måde og samtidig drage omsorg for køernes velfærd og beskytte det omgivende miljø. Deres bæredygtighedstiltag belønnes gennem vores FarmAhead™ Tillæg. [Læs mere på side 44.](#)

Andre ingredienser

Ud over mælk indkøber vi råvarer globalt, herunder valle, soja, sukker, vegetabilsk olie, frugt og forskellige andre ingredienser, som indgår i vores produkter, samt plast og skovfibre til emballage. I 2024 indkøbte vi 2,3 milliarder kg ekstern valle, 0,6 milliarder kg andre ingredienser og 0,3 milliarder kg emballagematerialer.

Afhentning af mælk

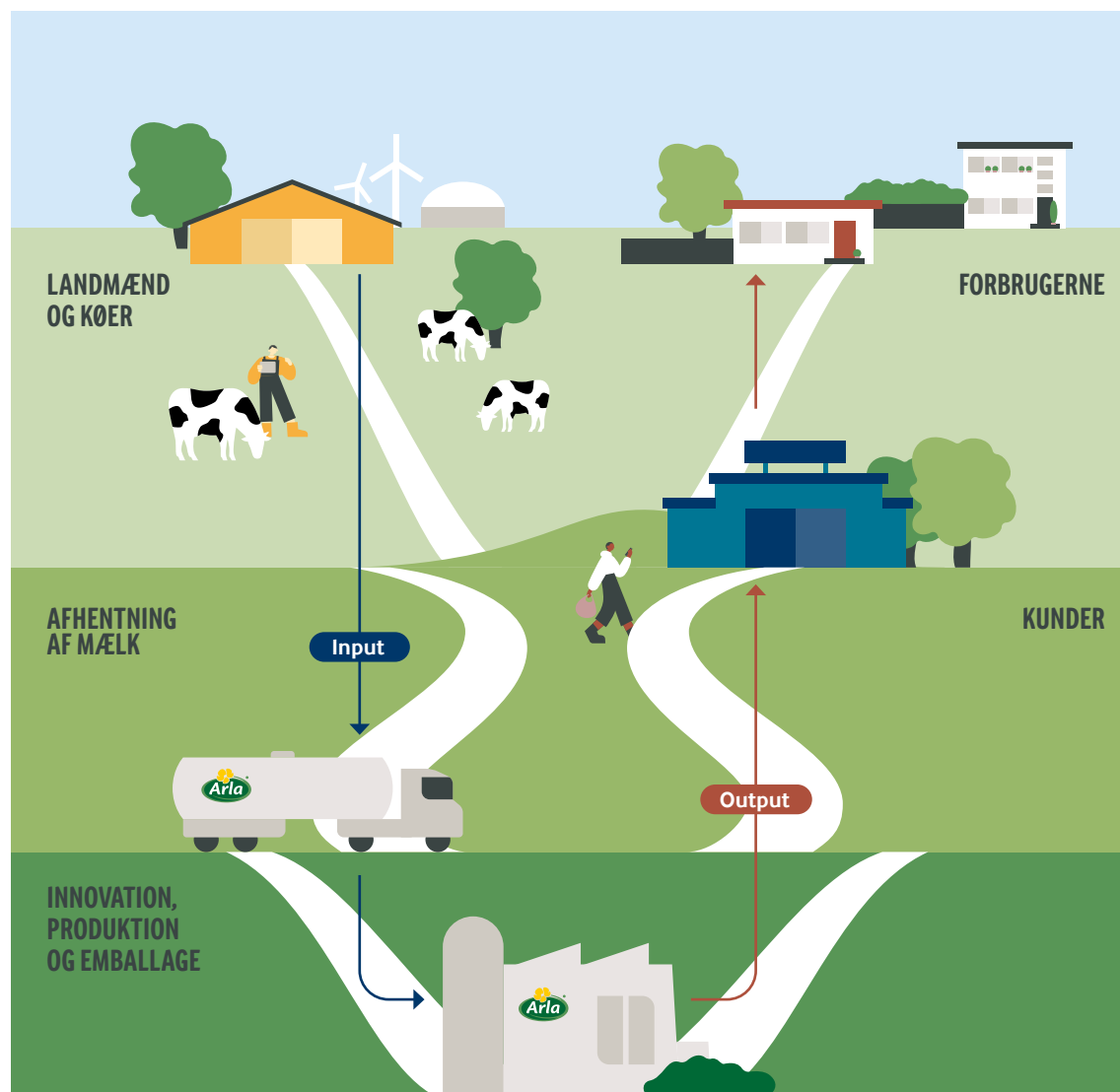
Vi afhenter årligt cirka 13,7 milliarder kg rå mælk, primært fra vores ejere i følgende syv lande: Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Holland og Luxembourg.

Innovation, produktion og emballage

Det er lige så vigtigt for os at reducere klimapåvirkningen som at skabe produkter, der fremmer en næringsrig og bæredygtig kost. Sammen med vores 21.895 medarbejdere vil vi skabe fremtidens mejeri.

Innovation

Vores indsats for innovation er afgørende for at skabe produkter, der er næringsrige, sunde og naturlige. Vi tilfører værdi til vores ejeres mælk gennem innovation, branding og markedsføring.



Produktion og emballering

Vi har 58 produktionsanlæg og pakkerier og producerer årligt 6,4 milliarder kg næringsrige mejeriprodukter. Vores faciliteter skaber arbejdspladser over hele verden, og vi er forpligtede til at tilbyde fair lønninger og goder til alle medarbejdere. [Læs mere på side 45.](#)

Kunder

Vi leverer vores produkter til 164 lande over hele verden, og vores kundegruppe tæller blandt andet supermarkedskæder, foodservice og business-to-business. Nøglen til vores succes ligger i stærke partnerskaber, som yder service til forbrugerne og samtidig minimerer miljøpåvirkningen fra retail-aktiviteter. [Læs mere på side 23.](#)

Forbrugerne

Vores produkter sikrer millioner af mennesker adgang til vigtige mejeriprodukter. Vores tilgang fokuserer på innovative løsninger og på at fremme positive madvaner og sikre lavindkomstforbrugere adgang til prisbillig ernæring. [Læs mere på side 80.](#)

FUTURE26-STRATEGI: MIDTVEJSSTATUS

F26 HALVVEJS

VI HAR NETOP AFSLUTTET DET TREDJE ÅR AF VORES FUTURE26-STRATEGI, OG VI ER RIGTIG GODT PÅ VEJ TIL AT SKABE ET RELEVANT, ROBUST OG BÆREDYGTIGT MEJERISELSKAB OG FØRE VORES VISION UD I LIVET.

Tilbageblik

I januar 2022 lancerede vi Future26-strategien, der er drevet af vores vision om at "skabe fremtidens mejeri for at bringe sundhed og inspiration ud i verden på naturlig vis".

Strategien var baseret på vores forståelse af den fortsat positive globale efterspørgsel efter mejeriprodukter samt vores anerkendelse af, at forbrugeradfærd og præferencer er i konstant forandring. Påvirkninger som bæredygtighed, ernæringsvidenskab og teknologi er med til at forme en livsstil, hvor mejeriprodukter spiller en afgørende rolle.

Future26: Midtvejsstatus

Vi er nu mere end halvvejs gennem strategien og er godt i gang med at

levere gode resultater inden for følgende fire søjler: Lede bæredygtigt mejeri, Vokse gennem opskalering, Udbygge vækstplatforme og Samarbejde for øget effektivitet. Resultaterne understreger Arlas styrke, drevet af vores kultur, vores dedikerede medarbejdere og vores innovative landmænd samt vores samlede forretningsmæssige resultater.

Vi er nu tre år inde i strategiperioden og har skullet forholde os til flere eksterne udfordringer, herunder fortsat geopolitisk usikkerhed, markedsvolatilitet og inflation.

Mere end halvvejs i vores strategiperiode
Vi fastholdt vores konkurrenceevne og udvidede vores brands trods markedsvolatilitet.



**ARLA®
LACTOFREE**

Arla® LactoFREE er en serie af produkter med de samme naturligt gode egenskaber som andre mejeriprodukter, blot uden laktose. Brandet nåede en volumenvækst på 5,0% i 2024.

Vi er på rette vej og gør gode fremskridt i forhold til at skabe fremdrift for vores strategi. Vi har fastholdt vores konkurrenceevne ved at tilbyde konkurrencedygtige mælkepriser til vores landmænd, og vi har udvidet vores brands og reduceret vores CO₂e-emissioner i overensstemmelse med vores SBTi-mål.

Vi har i år foretaget betydelige investeringer og afsat mere end 1 milliard EUR til investering i forskellige områder, herunder immaterielle aktiver, materielle aktiver, leasingaktiver og M&A, for at skabe fremtidig vækst og beskytte vores konkurrenceevne.

Vi tager nu hul på den sidste del af strategiperioden med stor tiltro og en urokkelig ambition om at skabe fremtidens mejeri. Vi har et solidt fundament og en veldefineret retning med stadig større fokus på værdiskabelse og bæredygtighed i mejeribranchen. I de sidste to år af strategien vil vi primært fokusere på at gennemføre og udnytte de mange investeringer, vi har foretaget i løbet af strategiens første tre år.

Læs mere om fremdrift for vores Future26-strategi på næste side.

**1 LEDE BÆREDYGTIGT MEJERI****Vores indsatsområder**

- Vores landmænd vil fremskynde CO₂-reduktionerne med effektive drifts-metoder og nye teknologier.
- Vi vil inspirere til en sundere livsstil med mere naturlige og prisbillige produkter.
- Vi vil investere i energioptimering og vedvarende elektricitet.
- Vi vil udvikle cirkulær emballage ved at bruge mindre og bedre plast og sikre, at vores emballage kan genanvendes.
- Vi vil skabe en stærk kommerciel værdi, som kan gøre rejsen økonomisk bæredygtig for vores ejere.

Midtvejsresultater

- Vores FarmAhead™ Tillæg steg fra et gennemsnit på 50 i 2023 til 53 i 2024, hvilket viser vores andelshaveres indsats for at reducere CO₂-emissionerne på deres gårde.
- Partnerskab med kunder gennem FarmAhead™ Kundepartnerskab med aftaler, der dækker 4 milliarder kg mælk.
- Vi har gennemført forskellige tiltag i Supply Chain for at reducere emissionerne, herunder gennem brug af solpaneler, varmepumper og biogaslastbid.

Fremadrettet

Vi har sikre forventninger om at nå vores 2030-mål og styrke kunde-partnerskaber for at videreføre CO₂-reduktioner i hele værdikæden. Vi vil intensivere vores fokus yderligere på at levere mere næringsrige produkter til forbrugerne.

2 VOKSE GJENNEM OPSKALERING**Vores indsatsområder**

- Vi vil skalere og styrke vores globale brands ved at investere i loyalitet og skabe større globalt forbrugengagement.
- Vi vil fremme vækst ved at skalere positioner med globale konkurrencefordele.
- Vi vil styrke vores succesfulde tilstedeværelse på kernemarkederne gennem strategiske partnerskaber, skalering af distributions- og salgskanaler og via førerpositioner i vores kategorier.
- Vi vil styrke væksten for AFI gennem innovation og stærke partnerskaber.

Midtvejsresultater

- Vi har leveret vækst på vores kernemarkeder med vores strategiske brands, herunder Arla® og Lurpak®.
- Vi har opbygget mere kapacitet med Arla® Protein og udvidet forretningen for mælkebaserede drikke gennem partnerskaber.
- Vi har skabt vækst for AFI-forretningen gennem opkøbet af Volac Whey Nutrition.
- Vi har investeret i en udvidelse af mejeriet i Taw Valley i Storbritannien og sikret vores position som verdens førende mozzarella-producent.

Fremadrettet

Vi vil sikre tilstrækkelig kapacitet og kompetencer inden for innovation og gennemføre investeringer for at skabe bæredygtig vækst for vores kategorier og nå ud til flere forbrugere.

3 UDBYGGE VÆKSTPLATFORME**Vores indsatsområder**

- Vi vil positionere os på udvalgte vækstmarkeder med fokus på vores brands og innovation.
- Vi vil udvide Arla® Pro brandet til restauranter og bagerier for at accelerere den globale vækst for foodservice.
- Vi vil booste e-handel gennem samarbejde med de vigtigste platforme og udvikling af førende onlinefunktioner.

Midtvejsresultater

- Vi har accelereret vores tilstedeværelse inden for e-handel og udvidet foodservice-forretningen, særligt inden for kategorierne mozzarella og bagerier.
- Vi har genvundet betydelige markedsandele i Holland og forbedret indtjeningen i Tyskland og samtidig leveret solide resultater i Sydøstasien og resten af verden.
- Vi har gjort fremskridt på visse vækstmarkeder som Nigeria og Bangladesh, men leveret under forventningerne inden for kategorier som plantebaserede produkter og Early Life Nutrition.

Fremadrettet

Vi vil håndtere volatilitet og tilpasse aktiviteterne på vores vigtigste markeder og samtidig fastholde en stærk innovationspipeline, så vi kan udvide vores produkttilbud.

4 SAMARBEJDE FOR ØGET EFFEKTIVITET**Vores indsatsområder**

- Vi vil finansiere vores fremtid gennem bedre driftseffektivitet.
- Vi vil fremtidssikre Supply Chain gennem optimeret produktion og levering med et mindre CO₂-aftryk.
- Vi vil samarbejde med kunderne om at skabe vækst og topresultater gennem kommerciel ekspertise, agile driftsmodeller, digitale værktøjer og data.

Midtvejsresultater

- Vores nettoeffektivitet har de seneste tre år overgået de forventede 70-100 millioner EUR årligt takket være forskellige initiativer, herunder optimeret logistik, opskrifter og emballage.
- Vi har opbygget en robust pipeline af effektiviseringer og integreret en effektivitetskultur i driften.
- Vi har styrket vores kultur for at fremme effektivisering og gjort det til en integreret del af vores arbejdsmetoder.

Fremadrettet

Vi fortsætter indsatsen med at forbedre effektiviteten i hele værdikæden understøttet af digital innovation og transformation.

RISIKOSTYRING

SOM ET GLOBALT MEJERISELSKAB MED FOKUS PÅ BÆREDYGTIGHED ARBEJDER VI HELE TIDEN PÅ AT FORBEDRE VORES TILGANG TIL RISIKOSTYRING FOR AT SIKRE STRATEGISK VÆKST, BESKYTTE VORES VÆRDI OG UNDERSTØTTE FREMDRIFTEN MOD VORES MÅL.

Tilgang til risikostyring

Vores tilgang er fokuseret på at identificere og reducere risici samt på at forebygge både interne og eksterne påvirkninger. Vi inddrager også muligheder, som disse risici åbner op for, og som kan øge vores værdi. Vores risikoejere overvåger trends, der påvirker vores fremtid, og identificerer samtidig vigtige risici. Disse risici vurderes derefter på et todimensionelt farvekort, som kvantificerer både den potentielle indvirkning på vores drift

og sandsynligheden for, at de bliver til virkelighed. Risici vurderes på kort sigt (mindre end et år), mellemlangt sigt (et til fem år) og lang sigt (mere end fem år).

Vi tilpasser løbende vores tilgang til at identificere, vurdere, forebygge og styre risici. Alle forretningsenheder i Arla indsender risikooversigter to gange årligt for at sikre ensartet dokumentation og evaluering. Vi har i år udvidet detaljeringsgraden for disse oversigter og tilføjet flere kvalitative vurderinger og forebyggende foranstaltninger. Vores virksomheds risikostyringsramme indeholder derfor nu bedre værktøjer og processer, som sikrer klarere kommunikation og dokumentation.

Ledelse og tilsyn

De væsentligste risici vurderes løbende af koncerndledelsen og bestyrelsen.

Bestyrelsen sikrer, at vi har solide systemer til risikostyring, compliance og interne kontroller. Koncerndledelsen er ansvarlig for at føre tilsyn med risici med fokus på at imødegå og reducere dem og samtidig identificere eventuelle relaterede muligheder. De gennemgår vores risikokort og drøfter væsentlige risici med bestyrelsen. Bestyrelsen og koncerndledelsen samarbejder om at forebygge, minimere og håndtere identificerede risici. Tilgangen er fleksibel, så vi hurtigt kan reagere på uventede risici.

Beskrivelse af risikotyper

Eksterne risici: Disse risici er uden for vores ledelses direkte kontrol.

Markedsspecifikke risici: Disse risici styres inden for den strategiske og forretningsmæssige planlægningsproces.

Arla-specifikke risici: Dette er risici, som Arla kan håndtere og afbøde direkte. De tjener som udgangspunkt for udvikling af globale politikker og interne kontrolprocedurer.



Styring af virksomhedens risici

FORSTÅELSE



- | | |
|---------------------------------|---|
| Eksterne risici | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lovgivningsmæssige begrænsninger og sygdomme blandt køer, der påvirker mælkeproduktionen 2. Politisk ustabilitet og økonomisk uro |
| Markedsspecifikke risici | <ol style="list-style-type: none"> 3. Ændret forbrugeradfærd 4. Tab af konkurrenceevne for brandede produkter 5. Tab af international konkurrenceevne som følge af øgede produktionsomkostninger |
| Arla-specifikke risici | <ol style="list-style-type: none"> 6. IT-forstyrrelser, herunder større cyberangreb 7. Større problemer med produktkvaliteten og sikkerheden 8. Valutavolatilitet |

Kategori	Beskrivelse af risikotyper	Udvikling i risiko-påvirkning	Tidsramme	Mulig indvirkning	Forebyggende handlinger	
Eksterne risici	<p>1 Lovgivningsmæssige begrænsninger og sygdomme blandt køer, der påvirker mælkeproduktionen.</p> <p>Læs mere om klima-relaterede risici på side 51.</p>	EU's vedtagelse af forordningen om naturgenopretning i 2024 kan sammen med drøftelser af yderligere ændret arealanvendelse begrænse landbrugskapaciteten. Klimaafgifter som EU's emissionshandelssystem og den danske CO ₂ -afgift kan øge landmændenes omkostninger. Danmark planlægger også at indføre skærpede krav til staldforhold. Derudover udgør sygdomme som bluetongue en risiko for besætningernes sundhed og produktivitet.	Stabil	Kort og mellemlang sigt	<ul style="list-style-type: none"> Højere produktionsomkostninger på gårdene Lavere mælkemængder Øgede investeringer i staldbygninger Mindre fleksibilitet i driften 	<ul style="list-style-type: none"> Fortsat gennemførelse af tiltag for at reducere CO₂e-emissionerne på gårdene Tilskyndelse af landmændene til at reducere deres CO₂e-emissioner og minimere deres indvirkning på ændret arealanvendelse Aktiv reduktion af emissioner i vores egen drift og fokus på en potentiel faldende mælkeindvejning Vi varetager forskellige roller i forhold til at håndtere sygdomme, og vi vil gennemføre tiltag i henhold til vores kontinuitetsplan for at sikre robusthed.
	<p>2 Politisk ustabilitet og økonomisk uro</p>	Sårbarhed over for global politisk og økonomisk ustabilitet, herunder øgede handelsbarrierer i regioner som Kina, Mellemøsten og Nordafrika samt Vestafrika.	Stabil	Kort sigt	<ul style="list-style-type: none"> Økonomisk ustabilitet og recession kan reducere efterspørgslen på mejeriprodukter, påvirke valutakurser og medføre råvareprisstigninger. Politisk uro og krige kan forstyrre den globale værdikæde for fødevarer og potentielt føre til mangel på dyrefoder eller medføre forstyrrelser i logistiknetværk. Disse forstyrrelser kan påvirke vores mælkemængder og indtjening. 	<ul style="list-style-type: none"> Vi skal finde den rette balance i væksten mellem markeder med højere og markeder med lavere risici i International. Vi skal øge fleksibiliteten i vores forsyningskæde
Markeds-specifikke risici	<p>3 Ændret forbrugeradfærd</p>	Fødevarerindustrien er vant til hurtigt skiftende forbrugerpræferencer. Forandringernes stigende tempo og store uforudsigelighed kan påvirke vores forretning betydeligt.	Stabil	Mellemlang sigt	<ul style="list-style-type: none"> Vi kan miste markedsandele og salg, hvis vores bæredygtige omstilling ikke er afstemt efter udviklingen i de skiftende forbrugertrends. 	<ul style="list-style-type: none"> Vi skal forstå og nøje følge forbrugernes behov. Vi skal tilbyde en bred vifte af muligheder til forbrugere, der ønsker mere bæredygtige måltidsvalg. Vi skal sikre, at forbrugerne forstår de ernærings- og sundhedsmæssige fordele ved vores produkter og brands.
	<p>4 Tab af konkurrenceevne for brandede produkter</p>	Fortsat usikkerhed om forbrugernes købekraft på visse nøglemarkeder kan få forbrugere til at vælge billigere alternative produkter.	Stabil	Kort sigt	<ul style="list-style-type: none"> Prispres på vores brandede produkter kan betyde, at vores brands bliver mindre konkurrencedygtige på markedet. Vores brands er kernen i vores værdiskabelsesmodel. Langsom udvikling i omsætningen af brandede produkter vil påvirke lønsomheden negativt. 	<ul style="list-style-type: none"> Vi skal holde vores brandede produkter relevante og prisbillige for forbrugerne gennem innovation og streng salgsstyring.
	<p>5 Tab af international konkurrenceevne som følge af øgede produktionsomkostninger</p>	De fleste af vores mejerier er baseret i Europa, hvor høje produktionsomkostninger udfordrer konkurrenceevnen for vores produkter på internationale markeder.	Stabil	Kort sigt	<ul style="list-style-type: none"> På vores vigtigste vækstmarked i International er vi ofte i konkurrence med mejerivirksomheder uden for Europa. Disse virksomheder har en konkurrence-mæssig fordel i forhold til os, hvis produktionsomkostningerne forbliver på det nuværende niveau. 	<ul style="list-style-type: none"> Vi skal opretholde en omkostningseffektiv forsyningskæde for at reducere afhængigheden af vores europæiske anlæg og udforske mulighederne for produktion og indkøb på vores internationale markeder, hvor vi har strategiske kommercielle interesser.
Arla-specifikke risici	<p>6 IT-forstyrrelser, herunder større cyberangreb</p>	Stor afhængighed af IT-systemer kombineret med et stigende antal cyberangreb mod produktionsvirksomheder udgør en betydelig driftsmæssig sårbarhed.	Stabil	Kort sigt	<ul style="list-style-type: none"> Driftsafbrydelser og potentiel skade på vores evne til at fremstille, levere og sælge vores produkter. 	<ul style="list-style-type: none"> Vi skal styrke vores processer for at forbedre IT-sikkerheden og fjerne sikkerhedsrisici. Vi skal skabe opmærksomhed om sikkerhed og støtte Arla-medarbejdere gennem det nyoprettede Chief Information Security Office (CISO).
	<p>7 Større problemer med produktkvaliteten og sikkerheden</p>	En kompleks og lang værdikæde med et stort udvalg af produkter kan øge risikoen for brud på produktsikkerhed og ukorrekt mærkning og kan udgøre en risiko for vores medarbejderes sundhed og sikkerhed.	Stabil	Kort sigt	<ul style="list-style-type: none"> Større problemer i forhold til produktkvaliteten og/eller fødevarerens sikkerhed kan medføre risiko for vores brandomdømme og forringe kundernes og forbrugernes tillid til vores produkter. Deklassering af produkter kan medføre økonomiske tab. 	<ul style="list-style-type: none"> Vi skal yde en konstant indsats for at forbedre vores kvalitetssikringsprogrammer og fødevarerens sikkerhed. Fødevarerens sikkerhed og overholdelse af arbejdsmiljøregler skal være en toprioritet på tværs af vores forsyningskæde.
	<p>8 Valutavolatilitet</p>	En væsentlig del af vores omsætning genereres i andre valutaer end EUR og DKK, og vores vigtigste finansielle risiko vedrører derfor valutaudsving på vores globale markeder.	Stabil	Kort sigt	<ul style="list-style-type: none"> Ændrede valutakurser øger salgspriserne på de enkelte markeder og kan påvirke vores konkurrenceevne og potentielt omsætningen og overskuddet. Køb af ejermælk og aktiviteter i lande uden for euroområdet betyder, at ArlaIndtjeningen målt i EUR er eksponeret for valutakursudsving i både GBP USD, SEK, NGN, ARS og BDT. 	<ul style="list-style-type: none"> Et særligt team, der styrer vores valutaeksponering. Vi skal reducere korte eksponeringer gennem sikringsaktiviteter. <p>Læs mere om vores valutarisiko i note 4: Finansiering på side 131.</p>

18	Sammendrag
19	Eksternt markedsoverblik
21	Resultater
30	Forventninger til 2025

RESULTATER



LURPAK®

Lurpak® leverede en stærk volumendrevet omsætningsvækst på 5,6%. Brandet blev for nylig lanceret i en plantebaseret udgave i Danmark og Storbritannien.

STÆRKE RESULTATER OG VÆKST FOR BRANDEDE PRODUKTER

I 2024 oplevede vi igen volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter i takt med stigende købekraft hos forbrugerne som følge af faldende inflation og højere lønninger kombineret med en solid salgsstyring. Den øgede efterspørgsel efter mejeriprodukter kombineret med et stagnerende globalt mælkeudbud fik råvarepriserne til at stige. Det førte igen til stigende priser i retail og foodservice, særligt i anden halvdel af 2024.

I hele denne ustabile periode leverede vi stærke underliggende resultater med en solid udvikling i markedsandelene

for vores brands og en volumendrevet omsætningsvækst på 3,7%. Vi havde en robust finansiel position, gearingen var på niveau med vores mål, og vores effektivitetsprogram Fund our Future leverede over forventningerne. Vi foretog rekordstore investeringer på mere end 1 milliard EUR i forskellige områder for at skabe fremtidig vækst og beskytte vores konkurrenceevne i de kommende år.

Takket være solid vækst for brandede produkter, et succesfuldt effektivitetsprogram og højere råvareprisniveauer nåede vores samlede omsætning op

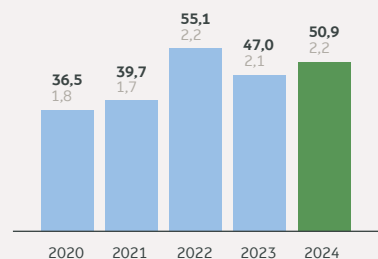
på 13,8 milliarder EUR. Den stærke indtjening betød, at vi kunne betale en rekordstor efterbetaling til vores ejere på 2,2 EUR-cent/kg mælk, hvilket er et godt stykke over den garanterede efterbetaling på 1,5 EUR-cent/kg mælk, som vores konsolideringspolitik foreskriver.

Arlaindtjeningen steg med 8,3% i forhold til 2023 fra 47,0 EUR-cent/kg til 50,9 EUR-cent/kg i 2024, hvilket er det næsthøjeste niveau i Arlas historie.

Vi reducerede vores scope 1- og 2-emissioner med 4 procentpoint

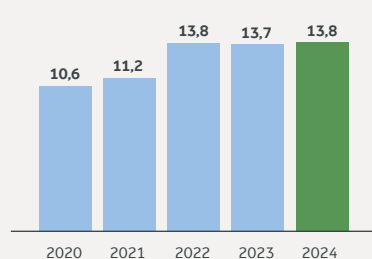
i 2024 og opnåede en samlet reduktion på 37% sammenlignet med basisåret 2015. Vi har udnyttet vores FarmAhead™ model til at gennemføre flere emissionsreducerende initiativer på gårdene og forbedre vores andelshaveres resultater i forhold til vigtige klimatiltag. Vi har som følge af disse bestræbelser reduceret vores samlede scope 3-emissioner med 1 procentpoint.

50,9

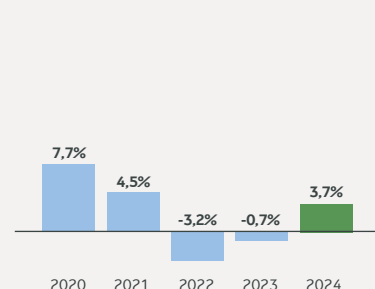
ARLAINDTJENING
EUR-CENT/KG

• Efterbetaling

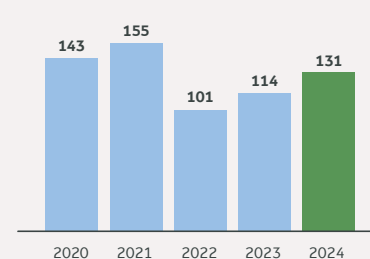
13,8

OMSÆTNING
MILLIARDER EUR

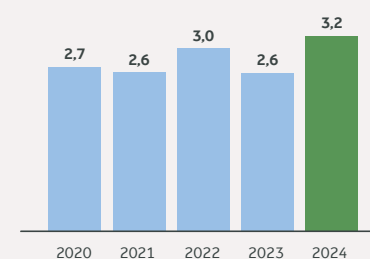
3,7%

VOLUMENDREVET OMSÆTNINGS-
VÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS

131

NETTOEFFEKTIVITETSGEVINSTER
MILLIONER EUR

3,2

GEARING¹

¹ Gearing justeret for den midlertidige effekt af fusioner og opkøb (M&A) i årets løb var 2,9.

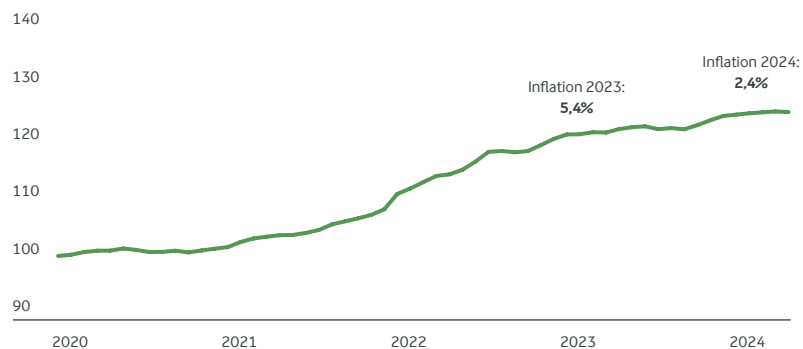
TORBEN
DAHL
NYHOLM

CFO for Arla

EKSTERNT MARKEDS- OVERBLIK

2024 VAR PRÆGET AF FORTSAT GEOPOLITISK URO, OPSVING I FORBRUGERNES KØBEKRAFT OG STIGENDE RÅVAREPRISER.

HCPI (Harmonised Consumer Price Index)
(Indeks januar 2020 = 100)



Kilde: Eurostat

Inflationen faldt i EU

Den gennemsnitlige inflation i Europa forventedes at falde til 2,4% i 2024, fra 5,4% i 2023¹.



Fortsat stor geopolitisk turbulens

De tidligere års store geopolitiske turbulens fortsatte i 2024. Ud over alvorlige humanitære konsekvenser gav udviklingen også næring til volatilitet og usikkerhed på de globale markeder, logistikforstyrrelser og højere fragtpriser. Usikkerheden blev forstærket af blandt andet lovgivningsmæssige begrænsninger som følge af potentielle emissionsafgifter i Europa.

Inflationspresset fortsatte med at falde

I 2024 oplevede vi fortsat faldende inflation drevet af forbedringer på udbudssiden efter det høje inflationspres under pandemien. Faldet var særligt tydeligt inden for ingredienser og energi, hvor vi oplevede deflation i løbet af 2024. Dette var særligt mærkbart i første halvår, mens andet halvår viste tegn på en normalisering. Deflationen for ingredienser og energi blev opvejet af inflation for business services og højere personaleomkostninger.

Der var forventninger om, at den gennemsnitlige inflation i EU ville falde til 2,4% i 2024 fra 5,4% i 2023¹. Der forventes dog fortsat højere inflationsniveauer uden for Europa, særligt i Mellemøsten og Afrika, og den globale inflation forventes at forblive på et højere niveau på 5,8% (2023: 6,7%)¹.

¹ Kilde: IMF, World Economic Outlook, oktober 2024

Gradvis økonomisk genopretning i Europa

I 2024 oplevede Europa en fortsættelse af den lave økonomiske vækst fra 2023 som følge af blandt andet centralbankernes indsats for at dæmpe inflationspresset gennem høje renter og den generelle geopolitiske usikkerhed. Der var dog forventninger om et gradvist opsving i 2024 med en vækst på 0,8% sammenlignet med 0,4% i 2023¹.

Udviklingslandene forventedes at opretholde en højere vækstrate på 4,2% i 2024, hvilket er et lille fald fra 4,4% i 2023¹ og udtryk for fortsat vækstpotentiale for mejeriprodukter. En tilsvarende

trend gjorde sig gældende i Kina og USA, hvor væksten blev anslået til henholdsvis 4,8% og 2,8% i 2024 mod 5,3% og 2,9% i 2023¹. Det resulterede i en forventet afbalanceret vækst i det globale BNP på 3,2% for 2024 (2023: 3,3%)¹.

Øget efterspørgsel på mejeriprodukter

De europæiske forbrugere oplevede en forbedring i købekraften i takt med den lavere inflation og deraf følgende normaliserede leveomkostninger.

Det førte til en stigning i forbruget af mejeriprodukter og resulterede i en salgsvolumenstigning på 0,8% i Europa i 2024. Ostekategorien var den største

bidragyder med en stigning på 1,5%, mens kategorien smør og blandingsprodukter oplevede et volumenfald på 0,8%, primært på grund af højere forbrugerpriser på smør og blandingsprodukter som følge af stigende priser på fedt. Vi oplevede tilsvarende volumenvækstrater på tværs af brands og private label-produkter med ny vækst for brands som følge af den større købekraft hos forbrugerne.

Mælkeindvejning påvirket af usikkerhed

Mælkeindvejningen forblev stort set uændret i 2024 trods stigende producentpriser. Det skyldtes blandt andet ugunstige vejrforhold som et

vådt forår i Nordeuropa og spredning af bluetongue blandt kvægbesætninger. Derudover kan bekymringer over mulige emissionsafgifter og vedvarende høje renter og foderomkostninger afholde landmændene fra at foretage yderligere investeringer i mælkeproduktion.

Opsving i råvarepriser

Den øgede efterspørgsel på mejeriprodukter, større købekraft hos forbrugerne og begrænset udbud af mejeriprodukter betød stigende råvarepriser i 2024, særligt i andet halvår.

Opsvinget i råvarepriserne var drevet af prisstigninger på ost, smør og fløde,

hvilket resulterede i en 40% stigning på fedtpriser, mens proteinpriserne forblev stabile (fra december 2023 til december 2024).

Højere producentpriser

Producentpriserne steg i 2024 drevet af råvareprisstigningen. Det forventedes, at producentpriserne i de 27 EU-lande ville stige med 12,3% i 2024².

For Arlas vedkommende faldt det samlede udbud af standardmælk fra 13,9 til 13,7 milliarder kg. Faldet kom dels fra ejermælk, som faldt med 0,7%, mens kontraktmælk faldt med 6,6%. Den

mindre volumenreduktion for ejermælk var primært drevet af Tyskland.

Positiv effekt af valutakursudviklingen

Vi oplevede en positiv effekt af valutakurserne på Arlas centrale valutaer i 2024. Sammenlignet med 2023 steg den gennemsnitlige GBP-kurs med 2,7% i forhold til EUR i 2024, SEK-kursen steg med 0,3%, mens USD-kursen forblev stort set uændret. Effekten blev dog opvejet af den negative indvirkning fra devalueringer i Bangladesh og Nigeria.

¹ Kilde: IMF World Economic Outlook, oktober 2024

² Kilde: Milk Market Observatory

Råvarepriser

EUR-cent/kg, mælkeudnyttelsesækvivalent

Gennemsnitspriser

2023:

2024:

Gouda	38,3 EUR-cent/kg	49,0 EUR-cent/kg
Mozarella	38,8 EUR-cent/kg	49,7 EUR-cent/kg
Skummetmælkspulver	39,0 EUR-cent/kg	49,4 EUR-cent/kg



Kilde: GDT

Råvarepriser for fedt og protein

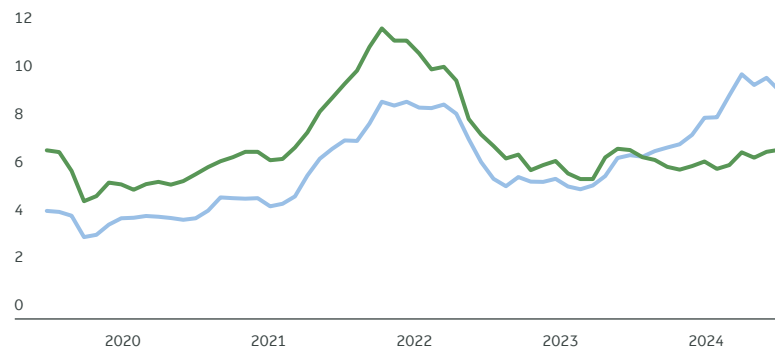
(EUR/kg)

Gennemsnitspriser

2023:

2024:

Protein	6,15 EUR/kg	6,21 EUR/kg
Fedt	5,53 EUR/kg	7,96 EUR/kg



Kilde: ZMB

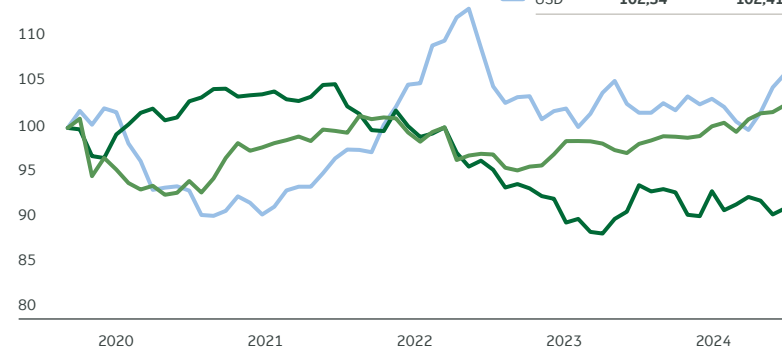
Udviklingen i valutakurser

Gennemsnitspriser

2023:

2024:

GBP	97,35	100,15
SEK	91,77	92,19
USD	102,34	102,41



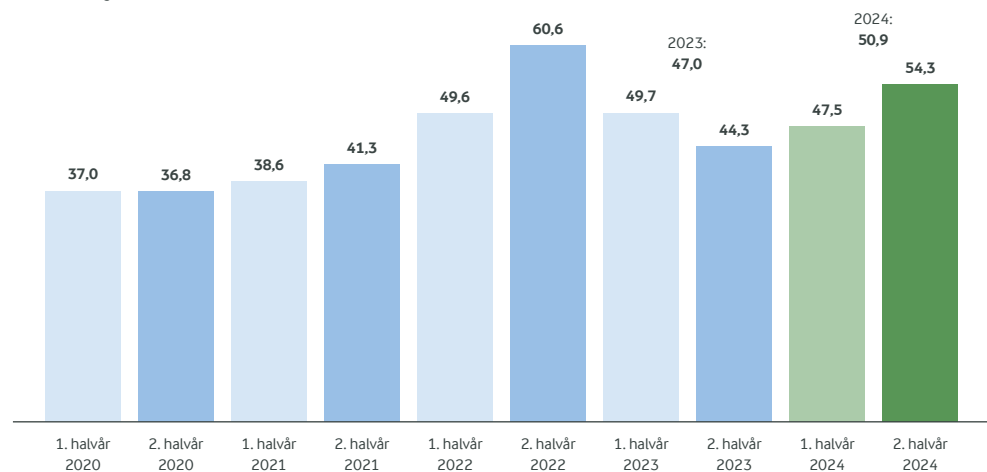
Kilde: Danmarks Nationalbank

RESULTATER

VI LEVEREDE STÆRKE FINANSIELLE RESULTATER, VÆKST FOR BRANDEDE PRODUKTER OG BETYDELIGE RESULTATER PÅ BÆREDYGTIGHEDSOMRÅDET I ET ÅR MED VOLATILE MARKEDSBETINGELSER.

Stærk vækst i både retail og foodservice
Retail og foodservice havde en volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på henholdsvis 3,4% og 7,5%.

Arlaindtjening
EUR-cent/kg



Positivt momentum for mælkepriser drevet af stigende råvarepriser

Arlas gennemsnitlige acontomælkepris steg med 8,4% fra 44,1 EUR-cent/kg i 2023 til 47,8 EUR-cent/kg i 2024. Arlaintjeningen, som udtrykker den værdi, Arla tilføjer hvert kilo ejermælk, steg med 8,3% til 50,9 EUR-cent/kg sammenlignet med 47,0 EUR-cent/kg året før. Stigningen var primært drevet af stigende råvarepriser, særligt i andet halvår, samt stærk vækst for brandede produkter og et succesfuldt effektivitetsprogram.

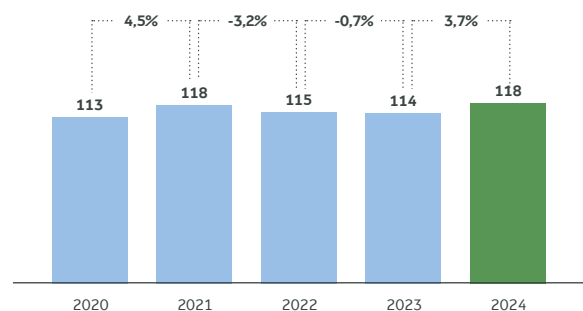
Omsætningsstigning drevet af brandede produkter og råvarepriser

Arlas omsætning steg med 0,7% i år til 13,8 milliarder EUR sammenlignet med 13,7 milliarder EUR i 2023. Stigningen var delvist drevet af den positive effekt fra brandede volumener i retail og foodservice samt volumener i ingrediensforretningen. De højere handelsvolumener betød, at der var mindre mælk til rådighed for Global Industry Sales (GIS), hvilket resulterede i lavere råvarevolumener.

Prismæssigt oplevede vi en positiv effekt for GIS som følge af højere råvarepriser, men dette blev dog opvejet af handelspriser, som var gennemsnitligt lavere i forhold til året før, delvist på grund af høje handelspriser i starten af 2023. Handelspriserne følger typisk råvarepriserne, om end med en vis

F26 Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands, indekseret til 2018

%



forsinkelse, fordi de er mindre fleksible – en trend, der fortsatte i 2024 og blev særligt tydelig mod slutningen af året.

Stærk volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter i retail og foodservice

Større købekraft hos forbrugerne i 2024 førte til stigende efterspørgsel i retail og foodservice. Dette kombineret med en solid salgsstyring og stærke brands resulterede i en stærk volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på 3,7% med en volumenvækst for strategiske brands i retail på 3,4% og en volumenvækst for strategiske brands i foodservice på 7,5%. Markedsudviklingen drev også råvarepriserne i vejret, hvilket satte marginerne i retail og foodservice under et mindre pres i anden halvdel af 2024. Stykken af vores brands var tydelig i

udviklingen af vores markedsandel i 2024, hvor vi i retail oplevede en stigende markedsandel for brandede produkter i Europa, særligt i kategorien smør og blandingsprodukter.

Besparelser over forventningerne med Fund our Future

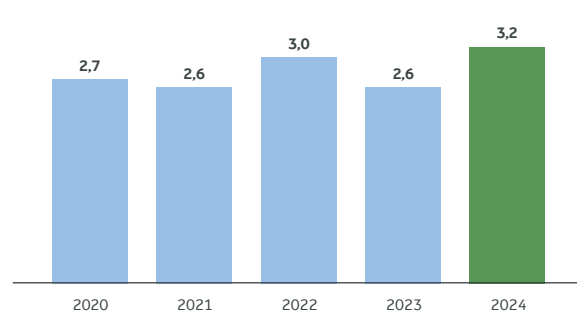
Vores transformations- og effektivitetsprogram Fund our Future overgik forventningerne med nettobesparelser på 131 millioner EUR. Dette var drevet af forskellige effektiviseringsinitiativer, herunder mere effektive logistikru-ter og forbedrede opskrifter og produktsortimenter.

Fremdrift i forhold til emissionsreduktioner

Vi reducerede vores scope 1- og 2-emissioner med 4 procentpoint i 2024, svarende til et fald på 37%

Udvikling i den finansielle gearing

Målinterval: 2,8-3,4



i forhold til 2015-niveauerne. Reduktionerne blev opnået gennem energioptimeringer, investeringer i fjernvarme og varmepumpeløsninger samt bidrag fra elkøbsaftaler.

Arlas andelshavere fortsatte med at reducere deres CO₂-emissioner motiveret af vores FarmAhead™ Technology model. Det resulterede i en emissionsreduktion på 1,4% fra vores andelshaveres mælk og et fald på 1 procentpoint i scope 3-emissionerne pr. kg mælk og valle, svarende til en samlet reduktion på 13% siden 2015.

Optjente point i henhold til vores FarmAhead™ Tillæg steg fra et gennemsnit på 50 i 2023 til 53 i 2024, hvilket viser, at det er et værdifuldt værktøj til at reducere emissioner på gårdene. Vi er overbeviste om, at FarmAhead™ vil

sikre os fortsat fremdrift i forhold til at nå vores mål.

Vi har reduceret vores CO₂e-emissioner relateret til mælk med 3% sammenlignet med 2023, svarende til 415 tusind tons. Hovedparten af reduktionerne blev opnået af Arlas landmænd og i driften, mens en betydelig stigning i indkøbet af eksternt valle til vores voksende ingrediensforretning betød, at faldet i de samlede emissioner var beskedent sammenlignet med 2023.

Nettoresultat inden for målintervallet

Arla leverede et nettoresultat på 401 millioner EUR eller 2,9% af omsætningen i 2024, hvilket er inden for målintervallet på 2,8-3,2%. Dette kombineret med en solid finansiell position giver os mulighed for at udbetale en efterbetaling til vores ejere på 2,2 EUR-cent/kg mælk.

Anden totalindkomst

Den negative indkomst på 11 millioner EUR (2023: -199 millioner EUR) bestod af negativ værdiregulering af nettoaktiver målt i udenlandsk valuta (omregningseffekt) på 60 millioner EUR og negative effekter fra værdiregulering af ydelsesbaserede pensionsordninger og sikringsinstrumenter på henholdsvis -33 millioner EUR og -27 millioner EUR. Effekter fra associerede virksomheder og joint ventures udgjorde netto -16 millioner EUR.

Robust finansiell position

Vi bevarede vores solide finansielle position på et volatilt marked i 2024. Vores gearing endte på 3,2 sammenlignet med 2,6 sidste år. Gearingen var påvirket af M&A, primært opkøbet af Volac Whey Nutrition i AFI sidst på året, som øgede vores nettorentebærende gæld. Den rapporterede gearing var stadig pænt inden for vores målinterval på 2,8-3,4. Gearing justeret for den midlertidige effekt af fusioner og opkøb (M&A) i årets løb var 2,9.

Reduktion i pengestrømme fra driftsaktiviteter

Pengestrømme fra driftsaktiviteter faldt til 652 millioner EUR (2023: 1.151 millioner EUR). Højere prisniveauer medførte en større binding af midler i nettoarbejds kapital på -379 millioner EUR sammenlignet med en frigørelse på 320 millioner EUR sidste år. EBITDA endte på 1.109 millioner EUR sammenlignet med 1.079 millioner EUR i 2023.

Øget investeringsniveau

Vi fortsatte med at investere i betydelige projekter, som skal understøtte den fremtidige vækst for vores strategiske forretningsområder. Vores samlede investeringer for året, inklusive M&A, nåede et rekordhøjt niveau på 1.053 millioner EUR. Investeringer i immaterielle aktiver og materielle aktiver inklusive leasingaktiver (fratrasket M&A), udgjorde 763 millioner EUR sammenlignet med 601 millioner EUR i 2023.

Nogle af vores store investeringer omfattede en udvidelse af smørkapaciteten i Holstebro og vækstfremmende tiltag i AFI. Der blev også iværksat nye projekter, herunder introduktionen af mozzarellateknologi på mejeriet Taw Valley i Storbritannien.

Investeringer i M&A beløb sig til 290 millioner EUR, primært på grund af opkøbet af Volac Whey Nutrition.

Højere nettorentebærende gæld

Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser, steg til 3.533 millioner EUR (2023: 2.850 millioner EUR), som følge af en større binding af midler i nettoarbejds kapitalpositioner og højere investeringsniveauer.

NÆSTE AFSNIT

Læs mere om vores resultater fordelt på brands og markeder på følgende sider:

Globale brands	23
Europa	24
International	26
Arla Foods Ingredients	28
Global Industry Sales	29

GLOBALE BRANDS

VORES STRATEGISKE GLOBALE BRANDS ER KERNEN I VORES FORRETNING OG UDGØR DET STØRSTE BIDRAG TIL ARLAS VÆRDISKABELSE.

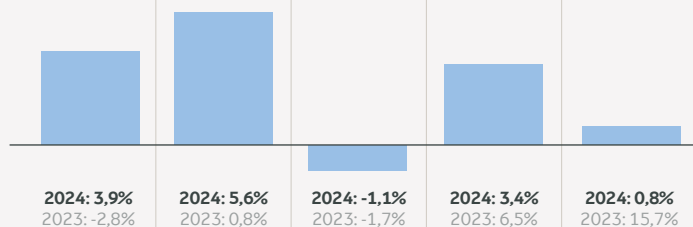
Vores brands



F26 VOLUMENDREVT OMSÆTNINGSVÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS

3,7%

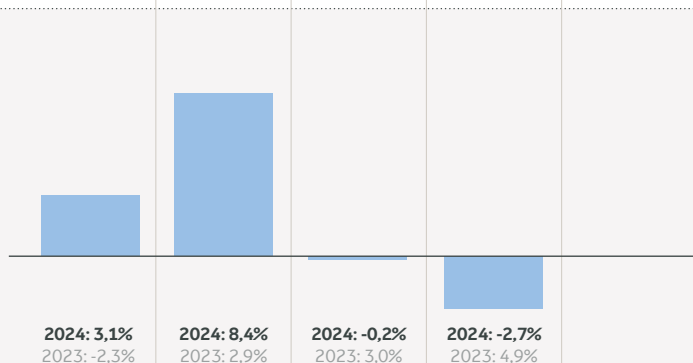
2023: -0,7%



F26 NETTOOMSÆTNINGSVÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS

3,1%

2023: 1,2%



I 2024 oplevede vi ny vækst for brandede produkter med en volumendrevet omsætningsvækst på 3,7% (2023: -0,7%) og en omsætningsstigning for brandede produkter på 3,1% til 6.589 millioner EUR (2023: 6.375 millioner EUR), hvilket var over forventningerne ved årets begyndelse. Væksten var drevet af øget købekraft hos forbrugerne, stærk salgsstyring og vores stærke brands, som frembragte efterspurgte innovative tiltag. Disse faktorer resulterede i en stigning i vores markedsandel for brandede volumener.

Arla® brandet

Vores Arla® brand og de tilhørende forskellige succesfulde underbrands, som omfatter flere kategorier, herunder mælk, yoghurt, fløde, mælkepulver og ost, opnåede en volumendrevet omsætningsvækst på 3,9% (2023: -2,8%). Volumenstigningen blev delvist opvejet af et lidt lavere prisniveau, hvilket resulterede i en omsætningsstigning på 3,1% til 3.737 millioner EUR i 2024 (2023: 3.618 millioner EUR).

Nogle af vores underbrands leverede en enestående volumendrevet omsætningsvækst. Væksten var især drevet af Arla® Protein med en volumenvækst på 36,0%, understøttet af lanceringen af Food To Go-konceptet, og vores foodservice-brand Arla® Pro med en vækst på 13,7%. Fra et markedspektiv var den volumendrevne omsætningsvækst særligt fremtrædende i Holland, Belgien og Frankrig med en vækst for brandede produkter på 10,7% og i Storbritannien med en vækst for brandede produkter på 10,6%.

LURPAK® Lurpak®

Vores Lurpak® brand leverede en omsætningsvækst på 8,4% til 837 millioner EUR (2023: 772 millioner EUR) og en volumendrevet omsætningsvækst på 5,6% sammenlignet med 0,8% i 2023. Den stærke vækst var et resultat af succesfulde strategiske tiltag for Lurpak® brandet og brandets styrke. De europæiske markeder førte an i væksten for brandede produkter med en volumendrevet omsætningsvækst på 6,7%, primært drevet af Storbritannien og Danmark. Vores internationale markeder fastholdt en stabil volumendrevet omsætningsvækst på 3,7%, drevet af Vestafrika og resten af verden. Væksten i 2024 blev også understøttet af den vellykkede lancering af Lurpak® Plantebaseret.

CASTELLO® Castello®

Vores specialost Castello® oplevede et fald i den volumendrevne omsætning på 1,1% sammenlignet med 2023, hvilket blev opvejet af højere priser, som resulterede i et mindre fald i omsætningen på 0,2% til 245 millioner EUR (2023: 246 millioner EUR). Selv om vores europæiske markeder oplevede et volumenfald på 3,1%, var resultatet alligevel en forbedring i forhold til sidste år (2023: -4,6%). På de internationale markeder steg volumenerne med 0,4%, drevet af vækst i Sydøstasien og resten af verden. Volumenvæksten var primært drevet af kategorierne fløde- og smelteost, men blev begrænset af faldet i kategorierne skimmelost og gul ost, som oplevede en negativ volumeneffekt på grund af øget priskonkurrence på kernemarkederne.

Puck® Puck®

Puck®, som er vores førende brand i Mellemøsten og Nordafrika, oplevede generelt vækst med en volumendrevet omsætningsvækst på 3,4%, mens omsætningen faldt med 2,7% til 514 millioner EUR (2023: 526 millioner EUR). Madlavningsproduktserien oplevede stærk vækst både i forhold til volumen og omsætning, anført af produktserierne inden for madlavningsfløde og madlavningsost. Faldet i omsætningen skyldtes primært øget priskonkurrence i kategorien smelteost.

Starbucks™ Starbucks™

Vores sortiment af drikkeklare Starbucks™ kaffeprodukter, som fås i mere end 50 lande i Europa, Mellemøsten og Afrika, leverede en volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på 0,8%. Den volumendrevne omsætningsvækst var primært drevet af vores europæiske forretningsområde, som øgede volumenerne med 2,8% takket være styrkede strategier for vores distributionskanaler samt den vellykkede lancering af drikkeklare proteinholdige kaffeprodukter i Storbritannien. Vores internationale markeder oplevede et fald i den volumendrevne omsætningsvækst på 3,5% som følge af negative indvirkninger fra den aktuelle uro i Mellemøsten, dog delvist opvejet af stærk vækst for resten af verden.

EUROPA

VORES EUROPÆISKE FORRETNINGSOMRÅDE OMFATTER OTTE LANDE I NORD- OG VESTEUROPA, HVOR VI TILBYDER BRANDS SOM LURPAK®, ARLA® OG STARBUCKSTM™.

Omsætningen i Europa steg med 1,0% til 8.066 millioner EUR i 2024 (2023: 7.984 millioner EUR). Dette var drevet af en volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på 4,1% som følge af stærke brandpositioner og vækstfremmende tiltag samt større købekraft hos de europæiske forbrugere takket være aftagende inflation og stigende lønninger. Væksten blev delvist opvejet af et fald i private label-volumener og ændrede handelspriser, som fulgte råvarepriserne.

Vores volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter oversteg den generelle volumenvækst for den europæiske retail-kategori med 2,1%, især fordi kategorien smør og blandingsprodukter faldt med 1,1%, mens Lurpak® leverede en volumenstigning i retail på 6,6%.

Væksten var især stærk i vores britiske forretning (7,6%) og i Holland, Belgien og Frankrig (7,4%). Den var også mærkbar i vores europæiske foodservice-forretning, som oplevede en volumendrevet omsætningsvækst på 7,6% på tværs af lande.

Flere af vores europæiske brands klarede sig godt og leverede en tilfredsstillende volumendrevet omsætningsvækst i 2024. Det gælder eksempelvis Arla® Protein med en vækst på 32,3%, Arla® Pro med en vækst på 8,7% og Lurpak® med en vækst på 6,7%. Væksten skyldtes blandt andet den succesfulde lancering af Arla® Protein i Sverige og Milka® chokolademælk i Tyskland.

Derudover indgår mere end 4 milliarder kg af vores andelshaveres mælk i Europa i vores FarmAhead™ Kundepartnerskab.

Solide resultater for foodservice

Vores europæiske foodservice-forretning oplevede en volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på 7,6%.



**ARLA®
PRO**

Vores foodservice-brand Arla® Pro fortsatte succesen med en volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på 8,7% i Europa og løbende tilpasning til foodservice-markedets skiftende krav.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

4,1%

2023: -1,3%

Omsætning
millioner EUR

8.066

2023: 7.984

Omsætningsvækst

1,0%

2023: 2,7%

Andel af Arlas samlede omsætning

58,6%

2023: 58,4%

Markeder

 STORBRITANNIEN

Omsætningsvækst

-0,2%

2023: 2,4%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

7,6%

2023: 2,2%

Andel af omsætningen i Europa

2024: 3.055 millioner EUR
2023: 3.060 millioner EUR

Vores britiske forretning oplevede et mindre samlet fald i omsætningen på 0,2% til 3.055 millioner EUR (2023: 3.060 millioner EUR). Det mindre fald skyldtes en stærk volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på 7,6% og en gunstig valutaeffekt fra et styrket GBP, som blev opvejet af faldende private label-volumener samt lavere prisniveauer. Den

volumendrevne omsætningsvækst var primært drevet af Arla® Protein, Arla® Pro og Lurpak® med en vækst på henholdsvis 28,6%, 16,1% og 7,5%. Den vellykkede lancering af Lurpak® Plantebaseret i Storbritannien bidrog også til væksten.

Markeder

 TYSKLAND

Omsætningsvækst

1,5%

2023: 4,6%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

7,0%

2023: -5,4%

Andel af omsætningen i Europa

2024: 1.272 millioner EUR
2023: 1.253 millioner EUR

I Tyskland steg vores omsætning med 1,5% i 2024 til 1.272 millioner EUR (2023: 1.253 millioner EUR). Den volumendrevne omsætningsvækst var 7,0%, primært drevet af stærk vækst for vores brands Arla® Skyr, Kærgården® og BUKO® med en volumenvækst på henholdsvis 26,3%,

16,3% og 12,4%. Derudover havde vi en succesfuld lancering af Milka® chokolademælk i Tyskland, og vi udvidede BUKO® produktserien med produkter til madlavning.

Markeder

 HOLLAND, BELGIEN OG FRANKRIG

Omsætningsvækst

4,1%

2023: 10,3%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

7,4%

2023: 6,9%

Andel af omsætningen i Europa

2024: 509 millioner EUR
2023: 489 millioner EUR

Vores markeder i Holland, Belgien og Frankrig leverede en omsætningsvækst på 4,1% til 509 millioner EUR (2023: 489 millioner EUR). Både retail og foodservice leverede en konsekvent volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på tværs af alle tre markeder. Særligt leverede

vores brands Melkunie® Breaker, Arla® Pro og Arla® LactoFREE vækstrater på henholdsvis 46,1%, 22,0% og 20,0% og en samlet volumendrevet omsætningsvækst på 7,4%.

Markeder

 SVERIGE

Omsætningsvækst

3,6%

2023: -3,7%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

2,0%

2023: -5,1%

Andel af omsætningen i Europa

2024: 1.592 millioner EUR
2023: 1.536 millioner EUR

Arla i Sverige leverede en omsætningsstigning på 3,6% til 1.592 millioner EUR (2023: 1.536 millioner EUR) med en volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på 2,0%. Vores brands Svenskt Smör®, Arla® Pro og Bregott® bidrog til væksten med henholdsvis 14,4%, 7,0% og 6,9%.

Derudover havde vi en vellykket lancering af Arla® Protein i Sverige i 2024. Den volumendrevne omsætningsvækst var negativt påvirket af en generel trend i Sverige, hvor vores brands mister markedsandele til private label-produkter i mælke kategorien.

Markeder

 DANMARK

Omsætningsvækst

-1,3%

2023: 4,1%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

0,5%

2023: -0,2%

Andel af omsætningen i Europa

2024: 1.241 millioner EUR
2023: 1.258 millioner EUR

Omsætningen i Danmark faldt med 1,3% til 1.241 millioner EUR (2023: 1.258 millioner EUR). Den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands var 0,5%, men dette blev opvejet af faldende private label-volumener. Trods generel stabil vækst oplevede vi særlig stærk

vækst for visse brands, herunder for Arla® Protein, Starbucks™ og Lurpak® med en volumendrevet omsætningsvækst på henholdsvis 24,2%, 5,2% og 3,2%.

Markeder

 FINLAND

Omsætningsvækst

2,4%

2023: 14,6%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

6,9%

2023: -2,4%

Andel af omsætningen i Europa

2024: 397 millioner EUR
2023: 388 millioner EUR

Finland leverede en omsætningsvækst på 2,4% svarende til en omsætning på 397 millioner EUR (2023: 388 millioner EUR) som følge af en volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på 6,9%, primært drevet af stærk vækst for vores brands Arla® Protein, Arla Luonto+® og Arla® Apetina. I foodservice oplevede vi også en stærk volumendrevet

omsætningsvækst for brandede produkter på 8,9%, drevet af en vellykket indsats for at tiltrække nye kunder. I september 2024 lancerede Arla en landsdækkende markedsføringskampagne med fokus på morgenmad og børns trivsel.

INTERNATIONAL

VORES INTERNATIONALE FORRETNINGS-OMRÅDE OMFATTER CIRKA 140 LANDE FORDELT PÅ SEKS KONTINENTER. VORES VIGTIGSTE BRANDS ER PUCK®, ARLA® DANO®, LURPAK®, CASTELLO® OG STARBUCKSTM™.

Vores internationale forretningsområde oplevede et omsætningsfald på 1,5% i 2024 til 2.435 millioner EUR (2023: 2.471 millioner EUR). Faldet var drevet af effekten af ugunstige ændringer i valutakurser, primært på grund af devalueringer i Nigeria og Bangladesh. Den underliggende omsætningsudvikling eksklusive valutaeffekter var positiv, fordi handelspriserne fulgte årets opadgående råvarepriser.

Vores brandproduktserie opnåede en volumendrevet omsætningsvækst på 2,9%. Væksten blev realiseret trods udfordringer, herunder prisstigninger for at opveje effekten af valutadevalueringer og stigende geopolitisk turbulens i Mellemøsten, som begge medførte faldende forbrugerefterspørgsel. Derudover forblev mælkeprisforskellene mellem Europa og Oceanien høje i hele 2024, hvilket satte vores råvaredepositioner under pres.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på internationale markeder

Vores brandproduktserie opnåede en volumenvækst på 2,9% trods geopolitisk turbulens og varierende mælkepriser.

På regionalt niveau opnåede vi volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på tværs af alle regioner undtagen Vestafrika, som var væsentligt påvirket af effekten fra valutadevalueringer.

Fra et brandperspektiv oplevede vi en stabil volumendrevet omsætningsvækst på tværs af vores brands og et volumenfald for Starbucks™ drevet af uroen i Mellemøsten. Vores foodservice-kanal fortsatte den gode udvikling med en volumendrevet vækst for brandede produkter på 7,3%.



PUCK® THICK CREAM

Puck® leverede en volumenvækst på 3,4%. Både volumen- og omsætningsvæksten var drevet af produktserierne for madlavningsfløde og madlavningsost.



Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

2,9%

2023: 1,9%

Omsætning millioner EUR

2.435

2023: 2.471¹

Omsætningsvækst

-1,5%

2023: 1,4%

Andel af Arlas samlede omsætning

17,7%

2023: 18,1%

Regioner

**MELLEMØSTEN OG NORDAFRIKA**

Omsætningsvækst

-2,4%

2023: 3,2%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

2,7%

2023: 4,2%

Andel af omsætningen i International

**2024: 972 millioner EUR**
2023: 996 millioner EUR

I Mellemøsten og Nordafrika faldt omsætningen med 2,4% til 972 millioner EUR (2023: 996 millioner EUR) som følge af lavere prisniveauer, men nåede dog en volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på 2,7%. Dette var især drevet af vores foodservice-forretning og vores vigtigste brand i regionen, Puck®, der udvidede sine positioner inden for madlavning og mozzarella. Den stærke lancering af Galaxy® chokolademælk i regionen bidrog til den volumendrevne omsætningsvækst. Den store geopolitiske turbulens i regionen havde en negativ indvirkning, særligt på Starbucks™ produktserien.

I Mellemøsten og Nordafrika lancerede Puck® sin Puck® Reusability kampagne, som skal inspirere forbrugerne til at genbruge deres tomme glas, da regionen ikke har nogen infrastruktur for genanvendelsesordninger. Puck® Selfless Shelves kampagnen gav fattige libanesiske kvinder mulighed for at sælge deres håndlavede produkter i genanvendte glas i supermarkederne. Kampagnen vandt to Gold Effies-priser og en Bronze Cannes Lion-pris.

Regioner

**NORDAMERIKA**

Omsætningsvækst

-0,2%

2023: -2,0%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

2,2%

2023: 0,3%

Andel af omsætningen i International

**2024: 339 millioner EUR**
2023: 340 millioner EUR

I 2024 oplevede vi en stabil omsætningsudvikling i Nordamerika med et mindre fald på 0,2% til 339 millioner EUR (2023: 340 millioner EUR). På volumensiden opnåede Nordamerika en volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på 2,2%. Det skyldtes en vækst på 2,6% i USA drevet

af Arla® brandet og 1,9% i Canada, primært drevet af vores Tre Stelle® brand. Arla i Canada introducerede Bocconcini Water-genvindingsprojektet med fokus på mindre vandforbrug, reducerede CO₂-emissioner gennem bedre rørisolering og nul affald til deponi.

Regioner

**KINA**

Omsætningsvækst

-20,1%

2023: 8,7%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

9,9%

2023: -20,7%

Andel af omsætningen i International

**2024: 114 millioner EUR**
2023: 142 millioner EUR

I 2024 oplevede vi et fald i omsætningen på 20,1% i Kina til 114 millioner EUR (2023: 142 millioner EUR) drevet af faldende private label-volumener, primært for UHT-mælk, som var presset af betydeligt lavere priser i Kina og Oceanien sammenlignet med de europæiske mælkepriser. Vores brandede

volumener steg med 9,9% i 2024 anført af Baby&Me i Early Life Nutrition-segmentet, som opnåede en volumendrevet omsætningsvækst på 25,8%, samt en meget vellykket lancering af vores Cocio® chokolademælksbrand i Kina.

Regioner

**RESTEN AF VERDEN**

Omsætningsvækst

8,0%

2023: 5,4%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

6,4%

2023: 3,2%

Andel af omsætningen i International

**2024: 649 millioner EUR**
2023: 601 millioner EUR

Vores forretningsområde Resten af verden omfatter 80 forskellige lande. Forretningsområdet leverede en omsætningsstigning på 8,0% til 649 millioner EUR i 2024 (2023: 601 millioner EUR), primært drevet af en volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på 6,4%. Væksten var positiv på tværs af vores brands i regionen, anført af Arla® Protein brandet med en volumendrevet omsætningsvækst på 64,3%. Vores Arla® Pro brand og Starbucks™ opnåede også en imponerende volumendrevet omsætningsvækst på henholdsvis 19,5% og 11,3%, primært drevet af en stærk vækst på 34,4% i Polen.

For at fremme sund kostvaner fokuserede vi på morgenmad for at imødegå trenden med at springe dette måltid over. I Grækenland samarbejdede vi med Sklavenitis og organisationen Together for Children om at uddanne forbrugerne og levere omkring 5.000 morgenmåltider i 2024 for at fremme børns sunde udvikling og læring.

Regioner

**SYDØSTASIEN**

Omsætningsvækst

-1,7%

2023: -1,1%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

1,7%

2023: 3,9%

Andel af omsætningen i International

**2024: 261 millioner EUR**
2023: 266 millioner EUR

I Sydøstasien oplevede vi et omsætningsfald på 1,7% til 261 millioner EUR i 2024 (2023: 266 millioner EUR), primært på grund af den udfordrende makroøkonomiske situation i Bangladesh, som oplevede yderligere valutadevalueringer i 2024. Vi opnåede en volumendrevet omsætningsstigning for brandede produkter på 1,7% med stærke resultater i Filippinerne og Indonesien, som opvejede faldende volumener i Bangladesh. Foodservice var fortsat en vigtig drivkraft i Sydøstasien med en volumenvækst på 18,0% og en volumendrevet omsætningsvækst på 26,6% for vores Arla Pro® brand.

I slutningen af 2024 udvidede vi vores aktiviteter i Bangladesh med yderligere en forretningsgren med introduktionen af UHT-mælk. Vi lancerede også Green Dairy Partnership, som arbejder for at reducere emissioner med 30% og forbedre indkomstgrundlaget med 30% for 10.000 mælkeproducenter i det sydvestlige Bangladesh. I Indonesien fortsatte vi med at støtte omstillingen til økologiske mejeriprodukter gennem partnerskabet med Market Driven Organic Dairy Production. I begge projekter bidrog vi med vores viden om værdikæderne for økologiske mejeriprodukter.

Regioner

**VESTAFRIKA**

Omsætningsvækst

-21,5%

2023: -18,8%

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands

-19,1%

2023: -8,8%

Andel af omsætningen i International

**2024: 100 millioner EUR**
2023: 127 millioner EUR

Vores omsætning i Vestafrika faldt med 21,5% i 2024 til 100 millioner EUR (2023: 127 millioner EUR), drevet af fortsat valutadevaluering i Nigeria. Volumenerne for brandede produkter blev negativt påvirket af prisstigninger, som blev gennemført for at afhjælpe effekten af valutadevalueringerne. Vi oplevede således et fald i den volumendrevne omsætning for brandede produkter på 19,1%, hvilket primært påvirkede vores Danon® brand med et fald på 22,2%.

I Nigeria klarede vores lokale gård sig godt med en større besætning og et forventet større udbytte. Vi indviede en ny yoghurtfabrik og afholdt Arla-Damau Open Day, hvor vores interessenter kunne opleve vores indsats med at forme fremtidens mejeri. Vi har også udgivet en vejledning med bedste praksis for bæredygtig mælkeproduktion som en hjælp til vores mælkeproducenter.

ARLA FOODS INGREDIENTS

ARLA FOODS INGREDIENTS (AFI) ER EN GLOBAL LEDER INDEN FOR VALLEBASEREDE INGREDIENSER, DER ANVENDES I EN BRED VIFTE AF KATEGORIER FRA KLINISK ERNÆRING OG SPORTSERNÆRING TIL MEJERIPRODUKTER OG BAGVÆRK.

AFI's resultater i 2024 var drevet af en løbende indsats for at skabe nye innovative produkter og inspirerende koncepter, og vores ingrediensforretning formåede at fastholde et stærkt momentum i 2024 trods svingende råvarepriser.

2024 var et år præget af høje markedspriser for både råvarer og value-add-produkter, drevet af en stærk generel efterspørgsel på mælkeprotein og særligt specialiseret protein som AFI's value-add-serie af valle- og mælkeproteinprodukter. Det resulterede i en vækst for value-add-segmentet på 2,5% (2023: 10,4%) og en omsætningsstigning på 5,4% til 1.015 millioner EUR i 2024 (2023: 963 millioner EUR).

Implementeringen af vores Future26-strategi fortsatte for fuld kraft. I slutningen af 2024 erhvervede AFI fuldt ejerskab over Volac Whey Nutrition

Limited, der fremstiller produkter til sundheds- og fødevarersektoren, som er et område i stærk vækst med muligheder for yderligere vækstkabelse. Vi afsluttede også en stor investering i ny kapacitet for specialiseret protein hos Danmark Protein, som er klar til at blive kommercialiseret i begyndelsen af 2025. Endelig påbegyndte vi opførelsen af en ny tørremaskine til permeat på vores fabrik i Argentina.

For at understøtte den fortsatte vækst i AFI's centrale ingrediensforretning blev der truffet en strategisk beslutning om at iværksætte en omlægning af driften og produktionskapaciteten på vores Arinco-anlæg ved at udfase produktionen af Early Life Nutrition-produkter, som fremover vil blive håndteret af en tredjepart, og fokusere på ingrediensproduktionen. Omlægningen vil finde sted i begyndelsen af 2026.

Stor efterspørgsel efter specialiseret protein

Høje markedspriser i 2024 var drevet af stærk efterspørgsel efter mælkeprotein, herunder AFI's specialiserede valleprotein.



**ARLA®
PROTEIN:**

Valle er et biprodukt fra ostefremstillingsprocessen, der er en vigtig ingrediens i næringsrige og funktionelle fødevarer, herunder i Arla® Protein shakes.



Vækst for value-add-produkter

2,5%

2023: 10,4%

Value-add-produkters andel

80,1%

2023: 79,7%

Omsætning
millioner EUR

1.015

2023: 963

Andel af Arlas samlede
omsætning

7,4%

2023: 7,0%

GLOBAL INDUSTRY SALES

GENNEM GIS VARETAGER VI B2B-SALG AF OST, MÆLKEPULVER OG SMØR TIL ANDRE VIRKSOMHEDER, DER BRUGER DET SOM INGREDIENSER I DERES EGEN PRODUKTION. DENNE FORM FOR FORRETNING GØR DET MULIGT FOR OS AT TILPASSE VORES MÆLKEFORSYNING I LØBET AF ÅRET.

Råvarepriserne steg i 2024

Stigningen var hovedsageligt drevet af produkter med højt fedtindhold som smør og gul ost.

Råvaremarkedspriserne steg betydeligt i hele 2024 både i Europa og globalt på grund af stor efterspørgsel og et begrænset udbud af mejeriprodukter, dels på grund af udbruddet af bluetongue i Centraleuropa, vådt vejr i Nordeuropa og lovgivningsmæssig usikkerhed. Råvareprisstigningen var hovedsageligt drevet af produkter med højt fedtindhold som smør og gul ost. Særligt smør oplevede en stigning på 40% i perioden fra januar til december 2024.

På volumensiden oplevede vi faldende handelsvolumener på grund af højere retail-volumener for vores europæiske og internationale forretningsområder samt et fald i mælkeindvejningen fra vores andelshavere. Det betød, at den samlede andel af mælketrøstof solgt gennem GIS faldt til 24,8% (2023: 27,4%). Trods en faldende andel af mælketrøstof solgt gennem GIS oplevede vi en stabil samlet omsætningsudvikling på -0,1% som følge af højere råvarepriser.



Andel af mælketrøstof solgt gennem Global Industry Sales

24,8%

2023: 27,4%

Omsætning millioner EUR

2.254

2023: 2.256

Omsætningsvækst

-0,1%

2023: -10,9%

Andel af Arlas samlede omsætning

16,3%

2023: 16,5%

FORVENTNINGER TIL 2025

VI FORVENTER, AT 2025 BLIVER ET ÅR MED AFTAGENDE VÆKST FOR BRANDEDE PRODUKTER PÅ GRUND AF HØJE PRISER PÅ MEJERIPRODUKTER OG VOLATILE MARKEDSFORHOLD.

Når vi ser frem mod 2025, forventer vi ikke mindre markedsvolatilitet, da den geopolitiske turbulens ser ud til at være stigende. Det kræver omhyggelig strategisk planlægning og tilpasning af navigere igennem dette.

Vi forventer, at forbrugernes købekraft fortsat vil være gunstig i 2025 efter stigningen i 2024 som følge af lavere inflation og højere lønninger. Vi forventer dog, at efterspørgslen på mejeriprodukter vil blive påvirket af forbrugernes reaktion på de højere priser på mejeriprodukter.

Der er også stor usikkerhed om, hvordan det globale udbud af mejeriprodukter vil udvikle sig i 2025. Ubalancen mellem udbud og efterspørgsel i 2024 forventes at tilpasse sig de højere prisniveauer, hvilket potentielt kan føre til en stigning i udbuddet i 2025. Politisk

usikkerhed i forhold til bæredygtighed på kernemarkederne kan dog fortsat være en begrænsende faktor.

Derudover forventes det høje prisniveau på mejeriprodukter at øge omsætningen, så vi forventer en omsætning næste år i intervallet 14,5-15,3 milliarder EUR. Opkøbet af Volac Whey Nutrition forventes at øge AFI's omsætning med 20%.

Vores resultatandel forventes at være inden for målintervallet på 2,8% til 3,2%. Det høje prisniveau kombineret med forbrugerusikkerhed forventes dog at presse den volumendrevne omsætningsvækst for brandede produkter. Vi forventer derfor en volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter i 2025 på omkring -2,0% til -1,0%. Der er dog betydelig usikkerhed om dette interval, idet det afhænger af,

hvordan udbuddet og efterspørgslen for mejeriprodukter vil påvirke prisniveauet i 2025.

Vi har en stærk pipeline af aktiviteter, der skal gennemføres i 2025, og vi forventer derfor at fastholde det stærke momentum fra 2024 for vores effektiviseringstiltag. Vi forventer at levere besparelser i intervallet 90-110 millioner EUR.

Vi sigter mod en løbende reduktion af vores klimapåvirkning gennem vores klimastrategi. Vi forventer at nå vores emissionsreduktionsmål for 2030 – en reduktion på 63% i scope 1- og 2-emissionerne og en reduktion på 30% i scope 3-emissionerne pr. kg mælk og valle. Desuden forudser vi på baggrund af antallet af optjente tillægspoint i 2024 et stærkt momentum for scope 3-reduktionerne i 2025.

	Forventninger til 2024 ¹	Resultater 2024	Forventninger til 2025
F2G VOLUMENDREVET OMSÆTNINGSVÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS	3,0-4,0%	3,7%	-2,0~-1,0%
OMSÆTNING MILLIARDER EUR	13,4-13,9	13,8	14,5-15,3
RESULTATANDEL	2,8-3,2%	2,9%	2,8-3,2%
F2G EFFEKTIVISERING MILLIONER EUR	100-120	131	90-110
GEARING	2,6-2,9	3,2 ²	2,8-3,2 ³
F2G EMISSIONER, SCOPE 1+2, I PROCENTPOINT	REDUKTION	-4%-POINT	FORTSAT REDUKTION
F2G EMISSIONER, SCOPE 3, I PROCENTPOINT	REDUKTION	-1%-POINT	FORTSAT REDUKTION

¹ Som meddelt i halvårsrapporten for 2024

² Gearing justeret for den midlertidige effekt af fusioner og opkøb (M&A) i årets løb var 2,9.

³ Eksklusive årets M&A'er.

Generel information

- 32 Bæredygtighed i Arla
- 34 Væsentlighedsvurdering

Miljø

- 40 Klimaforandringer og dyrevelfærd
- 53 Biodiversitet og natur
- 61 Ressourceanvendelse og cirkularitet

Sociale data

- 68 Egne medarbejdere og ansatte i værdikæden
- 80 Forbrugere – sund og sikker ernæring

Ledelse

- 87 Ansvarlig forretningskik



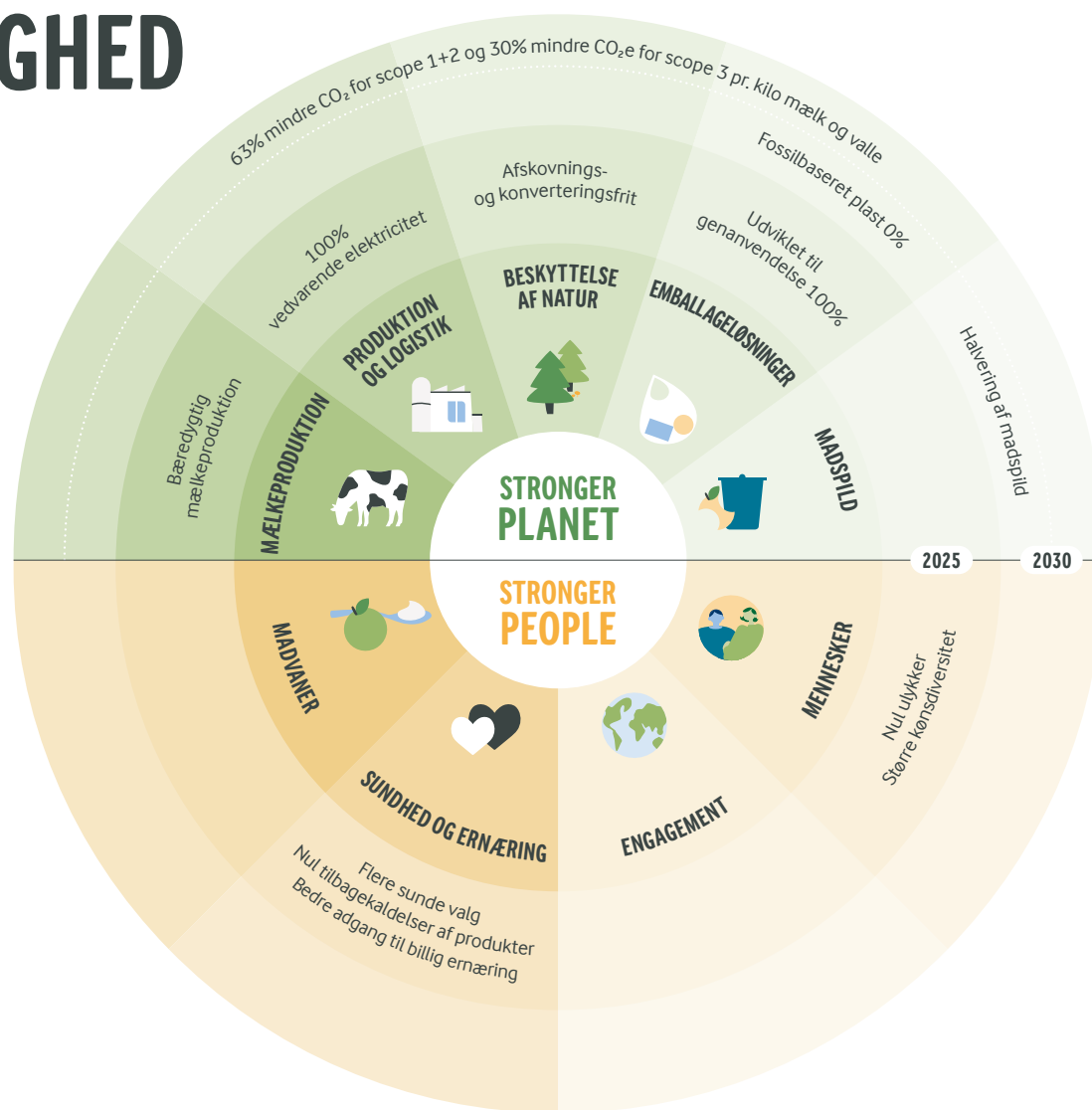
CASTELLO® SMØRBAR OST

Castello® er i år blevet udvidet med en ny serie af smørbare kvalitetsoste: Castello® Fløjls og Castello® Gnist.

BÆREDYGTIGHEDS- RAPPORT



BÆREDYGTIGHED I ARLA



VI VIL SKABE EN BÆREDYGTIG FREMTID. VORES INDSATS FOR EN STÆRKERE JORD OG STÆRKERE MENNESKER ER DREVET AF VORES BÆREDYGTIGHEDSTRATEGI.

Det er vores vision at skabe fremtidens mejeri for at bringe sundhed og inspiration ud i verden på naturlig vis.

Hvis vi skal vækste vores forretning, forudsætter det styring af vores miljømæssige og sociale påvirkning. Vores Future26-strategi fokuserer på bæredygtig vækst ved at reducere vores miljøpåvirkning og skabe værdi sammen med vores ejere.

Stronger Planet

Vi tror på vigtigheden af at passe på miljøet og sikre en sundere planet. Vi vil reducere vores CO₂-aftryk gennem bæredygtig mælkeproduktion, så vi efterlader gårdene i en bedre stand til kommende generationer. Vores indsats fokuserer på at bevare økosystemer, fremme biodiversitet, minimere emissioner og anvende ressourcer ansvarligt. Vi lægger vægt på cirkularitet og vedvarende energi for at minimere påvirkninger, og vi prioriterer at reducere madspild.

Stronger People

Vi forventer, at flere mennesker vil indtage vores produkter i deres daglige

kost i takt med den stigende interesse for sunde fødevarer. Vores globale markedsposition og omfattende kunderelationer gør det oplagt for os at fremme en sundere livsstil over hele verden med næringsrige, naturlige og prisbillige produkter.

Udarbejdelse af strategien

Arlas unikke demokratiske struktur gør det muligt at udarbejde og gennemføre strategier sammen med vores andelshavere.

Vi har udviklet den overordnede koncernstrategi "Future26" og den underliggende bæredygtighedsstrategi "Stronger Planet, Stronger People" i tæt samarbejde med vores andelshavere og med stort fokus på at forfølge bæredygtighedsrelaterede muligheder og samtidig adressere og afhjælpe de tilhørende risici. Læs mere om risici og muligheder på [side 34-36](#) og om processen med at udvikle strategien på [side 37](#).

Bæredygtighedsindsats

Vi er et mejeriselskab, som ønsker at sætte standarden for fremtidens mejeri, og bæredygtighed er derfor integreret overalt i vores forretning.

Bestyrelsens ansvarsområder

Bestyrelsen samarbejder med koncernledelsen om at opstille mål og håndtere bæredygtighedsspørgsmål. Alle medlemmer af bestyrelsen er involveret

i strategiske bæredygtighedsspørgsmål fra indledende drøftelser til endelige beslutninger. De modtager regelmæssige opdateringer om vigtige emner som miljøpåvirkning og fødevarer sikkerhed.

I 2024 drøftede bestyrelsen flere emner med fokus på bæredygtighed, herunder klima, biodiversitet, sundhed og sikkerhed samt aflønning af medarbejdere.

Koncernledelsens ansvarsområder
Selskabets CEO har som er en del af koncernledelsen det overordnede ansvar for at varetage selskabets bæredygtighedsindsats. CASO sikrer, at vores bæredygtighedsstrategi omsættes til praksis. Lederne af funktionsområderne er ansvarlige for at opfylde bæredygtighedsmål inden for deres områder og sikre, at vi følger planen. Alle væsentlige påvirkninger, risici og muligheder håndteres dermed af lederne for funktionsområderne som en del af deres ansvarsområder i koncernledelsen. Læs mere om rammerne for vores selskabsledelse og vores ledelse på [side 91-92](#).

Bestyrelsens kompetencer
Bæredygtighedskompetencer er en afgørende faktor, når vi skal vurdere kandidater til vores bestyrelse. Vores bestyrelsesmedlemmer dækker generelt hele spektret af Arlas påvirkninger i værdikæden og komplekse områder, som har betydning for strategien,

herunder gældende regler og lovkrav samt markedskræfter. Det indebærer at forstå sammenhængen med Arlas strategi og bidrage med nye syn på specifikke bæredygtighedspåvirkninger, -muligheder, -risici og -rammer som Science Based Targets-initiativet samt fokusere på at reducere CO₂-emissionerne på gårdene, som er et kritisk aspekt af vores scope 3-påvirkning.

Bestyrelsens mangfoldighed

I Arla anerkender vi, at det er forskellige perspektiver, innovative idéer og omfattende erfaring, der er drivkraften for vores succes. Det er vigtigt, at denne mangfoldighed også er afspejlet i bestyrelsen.

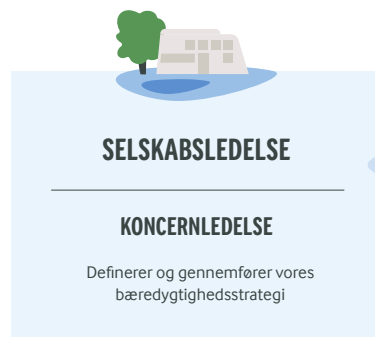
Formanden understregede for eksempel hensynet til mangfoldighed og inklusion i sine præsentationer for repræsentantskabet forud for valget til bestyrelsen i maj 2024. Det er vores mål at nå op på 30% kvinder i bestyrelsen i 2026. I dag er tallet 25%.

Bæredygtighedsvederlag

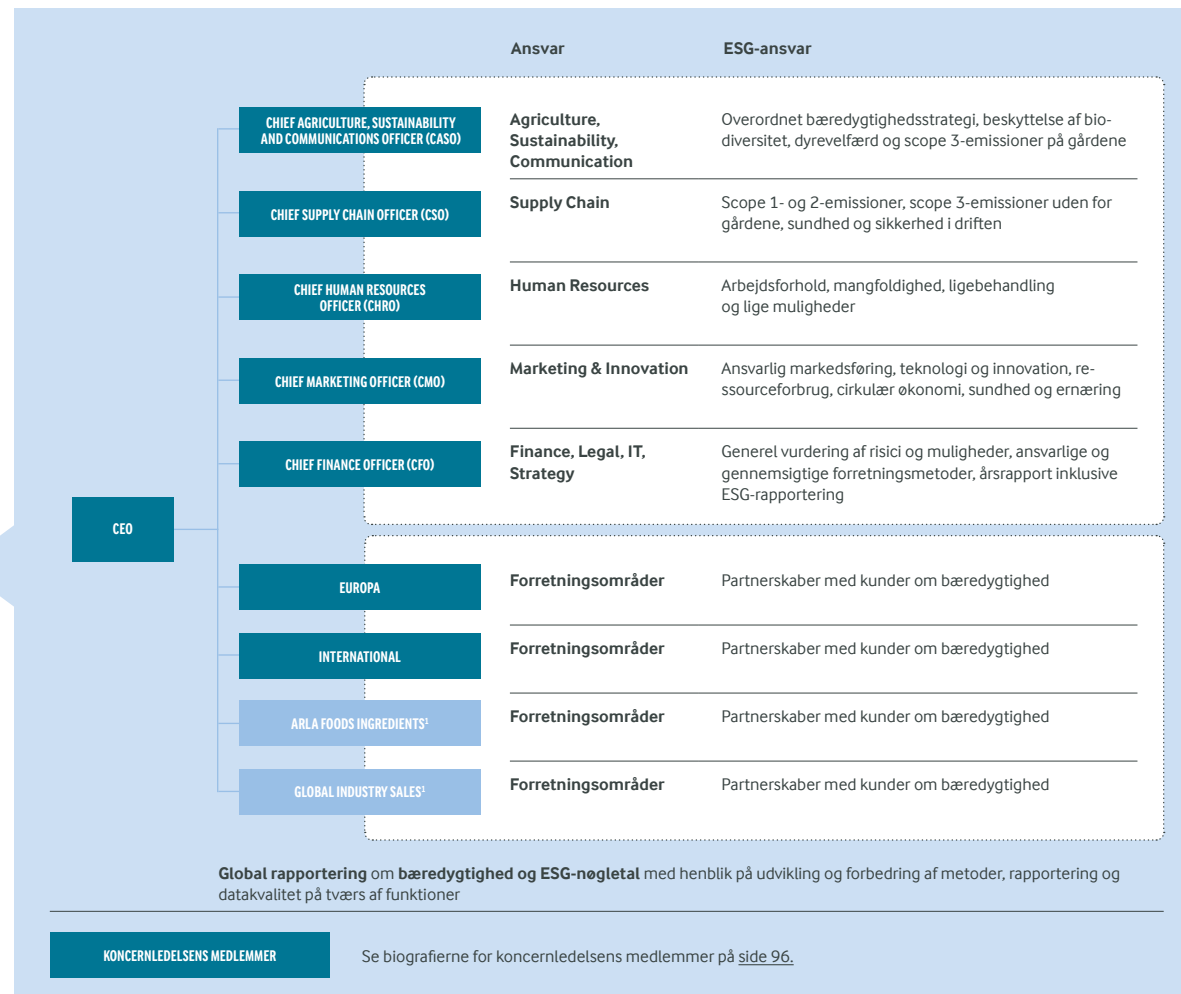
Vi designer vores aflønningsramme, så den understøtter forretningsmæssig succes både på kort og lang sigt.

I overensstemmelse med vores virksomhedsmål for 2030 udvidede vi i 2023 aflønningspolitikkerne for den kortsigtede incitamentsordning (STI), som også gælder for koncernledelsens og direktionens vederlag, med en femte

ANSVAR FOR BÆREDYGTIGHED I ARLA



komponent, der er knyttet til reduktionen af vores scope 1- og 2-drivhusgasemissioner. Det betyder, at 10% af den kortsigtede incitamentsordning er knyttet til denne bæredygtighedskomponent i 2024.



¹ Rapporterer direkte til selskabets CEO

VÆSENTLIGHEDSVURDERING

VI ANVENDER EN DOBBELT VÆSENTLIGHEDSVURDERING TIL AT AFDÆKKE OG FÅ DYBERE INDSIGT I VORES VÆSENTLIGSTE PÅVIRKNING AF MENNESKER OG MILJØET SAMT FORRETNINGSMÆSSIGE RISICI OG MULIGHEDER I FORHOLD TIL BÆREDYGTIGHED.

En dobbelt væsentlighedsvurdering er en strategisk og omfattende tilgang til at evaluere en virksomheds påvirkninger, risici og muligheder i relation til bæredygtighed. Den dobbelte væsentlighedsvurdering, vi gennemførte i 2023, viste, at alle ESRS-områder (European Sustainability Reporting Standards) undtagen tre er væsentlige. Væsentlighedstærsklen på en skala fra 1 til 5 var sat til en gennemsnitsscore over 3, hvilket vi anser for konservativt og giver os mulighed for at prioritere de mest strategiske spørgsmål. De anførte navne på områderne er afstemt i forhold til ESRS.

Selv om vandressourcer, forurening og berørte lokalsamfund ligger under vores tærskel for væsentlige områder

i henhold til vores vurderingsmetode, anerkender vi vores eksisterende miljøaftryk i forhold til vand og forurening samt vores indvirkning på lokalsamfund. Både forurening og vandforbrug belaster biodiversiteten. Vores tilgang til at arbejde med biodiversitet fokuserer på indirekte beskyttelse af biodiversiteten ved at adressere de vigtigste belastninger. Vi har derfor i afsnittet om biodiversitet medtaget oplysninger om vores vigtigste påvirkninger i forhold til vandforbrug og forurening samt relevante målinger i forhold til vores interesser.

Påvirkninger, risici og muligheder vedrørende dyrevelfærd og fødevarer-sikkerhed betragtes som specifikke for Arla, mens de øvrige påvirkninger,

risici og muligheder er omfattet af ESRS-oplysningskrav.

I 2024 reviderede vi vores vurdering for at specificere forskellen mellem vores potentielle og faktiske påvirkninger og knyttede den til vores risici og muligheder. Vi gennemførte dog ikke en fuldstændig ny vurdering, da der ikke var væsentlige ændringer hverken i driften eller virksomhedsmiljøet.

Se vores væsentlige påvirkninger, risici og muligheder med tilhørende forklaringer på [side 35-37](#) samt uddybende oplysninger i afsnittene om de specifikke emner.

Væsentlige spørgsmål (tærskel 3+)

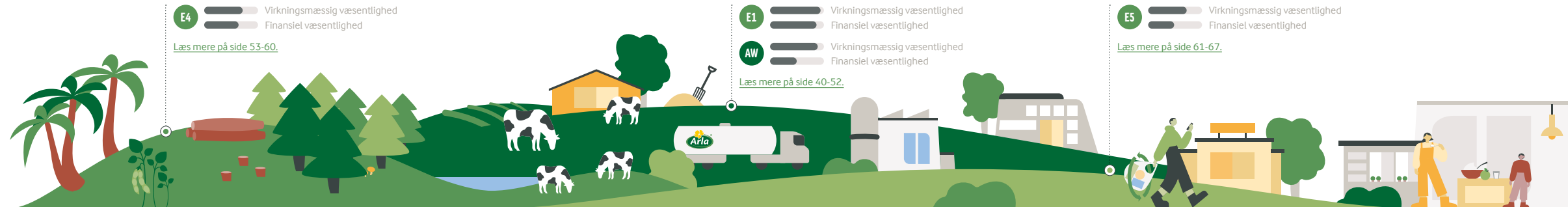
- AW Dyrevelfærd
- E1 Klimaforandringer
- E4 Biodiversitet og natur
- E5 Ressourceanvendelse og cirkulær økonomi
- S1 Egne medarbejdere
- S2 Ansatte i værdikæden
- S4 Kunder og slutbrugere
- G1 Forretningskik

Ikke-væsentlige spørgsmål

- E2 Forurening
- E3 Vand- og havressourcer
- S3 Berørte samfund

Navnene på områderne er afstemt i forhold til ESRS (European Sustainability Reporting Standards)





	Underemne	Indvirkning	Type	Værdikæden	⊖ Risici / ⊕ Muligheder			
E1	Klimaændringer	Energi		Egen drift				
		Modvirkning af klimaændringer	<p>Energiforbrug i egen produktion og transport</p> <p>Scope 3-drivhusgasemissioner fra Supply Chain (særligt metan fra gårdene)</p> <p>Scope 1- og 2-drivhusgasemissioner fra produktion og logistik</p>	ANI	Gårdene	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Lovgivning, der skal reducere mejerisektorens emissioner ⊖ Brandværdi, hvis forbrugerne vender mejeriprodukter ryggen på grund af klimapåvirkning ⊕ Udnyttelse af klimadata til at opnå finansiering 		
		Tilpasning til klimaændringer			Gårdene	⊖ Fysisk klimarisiko på gårdniveau		
AW	Dyrevelfærd	Dyrevelfærd		Gårdene				
E4	Biodiversitet og økosystemer	Direkte drivkræfter for virkning på tab af biodiversitet	<p>Forurening af vand og luft</p> <p>Tab af biodiversitet på grund af klimapåvirkning</p> <p>Indvirkning på jordkvaliteten som følge af landbrugsaktiviteter</p> <p>Vandknaphed på grund af vandforbrug</p> <p>Tab af biodiversitet, naturressourcer og kulstof som følge af ændret arealanvendelse</p> <p>Arealanvendelse til landbrug</p>	ANI	Gårdene	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Strengere regler vedrørende biodiversitet og arealanvendelse ⊖ Brandværdi, hvis forbrugerne vælger alternativer på grund af negativ påvirkning ⊕ Brandværdi, hvis forbrugerne vælger Arla på grund af indsatsen for biodiversitet 		
		Virkninger på og afhængigheder af økosystemtjenester			Gårdene	⊖ Øgede foderomkostninger på grund af klimaforandringer og svækkede økosystemer		
		E5	Ressourceanvendelse og cirkulær økonomi	Affald	<p>Generering af madspild</p> <p>Generering af fast affald, særlig negativ påvirkning fra deponeret affald og mikroplast</p>	ANI	Gårdene, egen drift, hos forbrugerne	
				Ressourcetilstrømning	Udtømning af ikke-vedvarende ressourcer	ANI	Værdikæden	
						Gårdene	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Øgede foderomkostninger på grund af klimaforandringer og svækkede økosystemer ⊖ Landbrugsarealerne bliver mindre og mere værdifulde 	
				Ressourceudstrømning	Generering af ikke-genanvendelig emballage	ANI	Forbrugerne	⊖ Brandværdi, hvis forbrugerne vender mejeriprodukter ryggen på grund af ikke-cirkulær emballage

ANI Aktuel negativ indvirkning

PNI Potentiel negativ indvirkning

PPI Potentiel positiv indvirkning

API Aktuel positiv indvirkning



	Underemne	Indvirkning	Type	Værdikæden	➔ Risici / ➕ Muligheder	
S1	Egen arbejdsstyrke	Arbejdsvilkår	Fair og gode arbejdsforhold	API	Egen drift	➔ Manglende adgang til at rekruttere eller fastholde talenter ➕ Skabelse af en loyal arbejdsstyrke ➕ Skabelse af en dygtig og mangfoldig arbejdsstyrke
		Ligebehandling og lige muligheder for alle	Potentiel risiko for diskrimination og chikane	PNI	Egen drift	
			Uddannelse og kompetenceudvikling	PPI	Egen drift	
		Andre arbejdsrelaterede rettigheder	Arbejdstagerrettigheder i lande uden for EU	PNI	Egen drift	
S2	Arbejdstagere i værdikæden	Arbejdsvilkår	Potentiel risiko for utilstrækkelige arbejdsforhold	PNI	Gårdene og andre leverandører	➔ Brandværdi, hvis forbrugerne vender brandet ryggen på grund af negativ omtale
		Sundhed og sikkerhed	Sikkert og sundt arbejdsmiljø	PNI	Gårdene og andre leverandører	
		Ligebehandling og lige muligheder for alle	Risiko for vold og chikane	PNI	Gårdene og andre leverandører	
		Andre arbejdsrelaterede rettigheder	Menneskerettigheder, specifikke driftsområder og geografiske områder med risiko for børne- og tvangsarbejde	PNI	Gårdene og andre leverandører	
S4	Forbrugere og slutbrugere	Forbrugernes og/eller slutbrugernes personlige sikkerhed	Fødevarer sikkerhed	PNI	Forbrugere	
			Sund ernæring til forbrugere	API	Forbrugere	
			Ernæring til sårbare forbrugere (eksempelvis spædbørn og underernærede børn)	API	Forbrugere	
G1	Virksomhedernes adfærd	Politisk engagement			Egen drift	➔ Beskyldninger om uetisk adfærd eller lobbyvirksomhed
		Virksomhedskultur				Egen drift

ANI Aktuel negativ indvirkning

PNI Potentiel negativ indvirkning

PPI Potentiel positiv indvirkning

API Aktuel positiv indvirkning

Proces og målinger

VÆSENTLIGHEDS- VURDERING

Processen med vores dobbelte væsentligheds-vurdering følger kravene i European Sustainability Reporting Standards-retningslinjerne (ESRS 1 og 2). I det følgende gennemgår vi de påvirkninger, risici og muligheder, som vi har identificeret og vurderet.

Identifikation af interessenter og repræsentanter

Indsigter fra centrale interessenter blev brugt til at identificere og vurdere påvirkninger, risici og muligheder i forhold til bæredygtighed. Vi identificerede interessenter, der er berørt af Arlas aktiviteter, og interessenter, der anvender oplysningerne i årsrapporten. Vores centrale interessenter omfatter:

- Vores andelshavere
- Naturen
- Kunderne
- Forbrugerne
- Berørte samfund
- Vores arbejdsstyrke
- NGO'er
- Finansielle institutioner
- Medierne og regeringer.

Der blev indhentet input fra alle interessentgrupper. Hvor det ikke var muligt at nå ud til interessenterne direkte, blev der udvalgt repræsentanter baseret på deres rolle, ekspertise, relation til interessenterne og samfundsmæssige position. Nogle interessentgrupper blev suppleret af forskellige forskningsdokumenter, herunder forbrugerundersøgelser og drøftelser med relevante medlemmer af ledelsen. Repræsentanternes synspunkter blev understøttet af due diligence for menneskerettigheder, risikovurderinger, forskning i miljøpåvirkninger og datamålinger, herunder nuværende og historiske klimapåvirkninger.

Vurdering af påvirkninger, risici og muligheder i relation til bæredygtighedsspørgsmål
Bæredygtighedsspørgsmålene i den dobbelte væsentlighedsvurdering blev primært identificeret på baggrund af listen med områder i ESRS

1-standard. Vi identificerede positive og negative påvirkninger, risici og muligheder med udgangspunkt i interessenternes input. Arlas direkte og forretningsrelaterede påvirkninger, heraf mange på gårdniveau, blev inddraget i vurderingen. Det geografiske omfang svarer til de regioner, hvor Arla har drifts- og indkøbsaktiviteter.

Repræsentanterne vurderede derefter de identificerede påvirkninger under hensyntagen til deres omfang, skala og genoprettelsesmuligheder. Risici og muligheder blev vurderet ud fra sandsynligheden for, at de bliver til virkelighed og deres potentielle økonomiske konsekvens for Arla. På grund af manglen på kvantificerbare tærskler blev der anvendt kvalitative tærskler til at udarbejde en finansiell konsekvensanalyse. Denne vurdering er adskilt fra Arlas ERM-proces (Enterprise Risk Management). ERM-processen blev dog forbedret i 2024, så den inddrager bæredygtighedsrisici og opfylder kravene i direktivet om virksomheders bæredygtighedsrapportering (CSRD). Fremtidige ERM-resultater forventes at danne grundlag for opdateringer af den dobbelte væsentlighedsvurdering.

Væsentligheden blev bestemt ved at beregne gennemsnittet for alle påvirkninger og gennemsnittet for alle risici og muligheder. Hvis et emne havde både en risiko og en mulighed, blev kun den højeste score inddraget for at give den mere vægt.

Ekstern validering af vurderingen af påvirkninger, risici og muligheder

Der blev udarbejdet et udkast til en væsentlighedsmatrix baseret på interne repræsentanternes vurderinger. Udkastet blev derefter godkendt af eksterne eksperter fra NGO'er, finansielle institutioner og universiteter som repræsentanter for interessentgrupper.

Vi har en governance-proces for regelmæssige gennemgange og opdateringer af vurderingerne, som primært administreres af ESG-rapporteringsfunktionen. De endelige vurderingsresultater fremlægges for koncerndledelsen til orientering, og bestyrelsen godkendte den dobbelte væsentlighedsvurdering sammen med årsrapporten.

UDARBEJDELSE AF STRATEGIEN

Koncernledelsen og bestyrelsen sikrede, at nøgleinteressenters holdninger og interesser blev inddraget under processen med at udarbejde vores Future26-strategi. Andelshaverne var med til at gennemgå strategien via forskellige møder og forrummer.

Som led i udarbejdelsen af strategien opstillede og godkendte koncerndledelsen relevante mål for væsentlige bæredygtighedsområder. Fremdrift i forhold til vores klimamål rapporteres månedligt til både koncerndledelsen og bestyrelsen. Lederne af funktionsområderne fremlægger derudover regelmæssige opdateringer om andre bæredygtighedsmål.

Resultaterne af væsentlighedsvurderingen inddrages endvidere i forbindelse med opdatering af strategien. Påvirkninger, risici og muligheder i forhold til bæredygtighed evalueres også som en del af større transaktioner, på baggrund af en omfattende due diligence-proces.

Vores globale politikker gælder for enheder, som direkte eller indirekte kontrolleres af Arla, herunder relevante medarbejdere, leverandører og underleverandører.

SAMARBEJDE MED INTERESSENER

Vi samarbejder direkte og indirekte med vores interessenter gennem forskellige kanaler, teams og repræsentanter eller troværdige tredjeparter både globalt og lokalt for at forstå deres bekymringer og forventninger.

- Andelshavere. Vores andelshaveres synspunkter varetages af repræsentantskabet i forbindelse med drøftelser af bæredygtighedsrelaterede spørgsmål. Centrale emner for vores andelshavere er risici som følge af klima- og biodiversitetspåvirkninger.

- NGO'er. Vi samarbejder med lokale NGO'er, universiteter og eksterne eksperter for at blive bedre til at forstå vores påvirkning af naturen, klimaet og lokalsamfund i forskellige lande.
- Kunder. Vores marketing- og salgsafdeling og bæredygtighedsteam er i løbende dialog med kunderne om bæredygtighed for at sikre, at vi forstår deres behov. Et centralt fokus i år var vores FarmAhead™ Kundepartnerskab, som har til formål at understøtte emissionsreduktioner i overensstemmelse med både Arlas og vores kunders mål.
- Forbrugerne. Forståelse af forbrugerfeedback er centralt for vores aktiviteter og danner grundlag for vores kommercielle funktioner og strategier.
- Egne medarbejdere og ansatte i værdikæden Vi er i løbende kontakt med vores egne medarbejdere gennem daglige interaktioner mellem ledere og medarbejdere, dialog med medarbejderrepræsentanter og fagforeninger og vores årlige Barometerundersøgelse. Det er vigtigt for vores medarbejdere, at Arla tilbyder et godt og sikkert arbejdsmiljø. Vores due diligence-proces for menneskerettigheder omfatter direkte interviews, så vi er i dialog med både med vores egne medarbejdere og ansatte i værdikæden om menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder.
- Finansielle institutioner Dialog med finansielle institutioner om bæredygtighedspåvirkninger er en del af processen med at indhente finansiering. I år drøftede vi konsekvenserne af omstillingen til en kulstoffattig økonomi og beskrev planerne for vores klimaomstilling.
- Regeringer. De mange bæredygtighedsrelaterede regler med betydning for mejeribranchen drøftes både i de enkelte lande og på EU-niveau. Gennem bilateralt engagement med lokale, nationale og internationale brancheforeninger kan vi støtte branchens vækst og imødegå udfordringer.

Vi bruger synspunkter og interesser fra den løbende dialog med vores interessenter som input til vores bæredygtighedsinitiativer, projekter og procedurer samt i vores due diligence-processer og væsentlighedsvurderinger.

DUE DILIGENCE

Tabellen nedenfor viser, hvor i bæredygtighedsrapporten vi beskriver vores due diligence-proces.

For os indebærer due diligence at identificere, vurdere og afhjælpe både faktiske og potentielle sociale og miljømæssige påvirkninger i tilknytning til vores drift, forsyningskæde og investeringer. Det

overordnede formål er at respektere og beskytte menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og miljøet. Det omfatter implementering af politikker og mål, gennemførelse af risikovurderinger og omfattende evalueringer, brug af passende foranstaltninger til forebyggelse og håndtering af negative påvirkninger samt relevante afhjælpende foranstaltninger. Læs mere om de centrale elementer i vores due diligence-proces på de sider, der henvises til i tabellen.

Centrale due diligence-elementer	Afsnit i bæredygtighedsrapporten	Side
a) Inddragelse af due diligence i selskabsledelse, strategi og forretningsmodel	Forretningsmodel Bæredygtighed, ledelse og strategi Egne medarbejdere og ansatte i værdikæden	12 32-33 73,78
b) Samarbejde med berørte interessenter på alle vigtige trin i due diligence-processen	Bæredygtighed, ledelse og strategi Egne medarbejdere og ansatte i værdikæden	37 73-74
c) Afdækning og vurdering af negative påvirkninger	Væsentlighedsvurdering Klimaforandringer og dyrevelfærd Egne medarbejdere og ansatte i værdikæden	34-36 51-52 73-75
d) Foranstaltninger til at imødegå disse negative påvirkninger	Klimaforandringer og dyrevelfærd Biodiversitet og natur Ressourceanvendelse og cirkularitet Egne medarbejdere og ansatte i værdikæden	41-46 56-58 63-64 71-75
e) Sporing og formidling af effektiviteten af denne indsats	Klimaforandringer og dyrevelfærd Biodiversitet og natur Ressourceanvendelse og cirkularitet Egne medarbejdere og ansatte i værdikæden	48-49 59 65 75, 77-78

ANVENDT REGNSKABS- PRAKSIS

Bæredygtighedsrapporten på [side 31-89](#) omfatter Arlas rapportering af ESG-nøgletal. Arla er fra og med 2025 forpligtet til at overholde ESR-standarderne (European Sustainability Reporting Standards) i overensstemmelse med det nye EU-direktiv om virksomheders bæredygtighedsrapportering (CSRD), som trådte i kraft i begyndelsen af 2023. Vi har revideret rapportstrukturen og indholdet proaktivt for at sikre en bedre overensstemmelse med ESR-kravene. På [side 39](#) findes en detaljeret oversigt over alle de ESR-oplysningskrav, som indgår i rapporten.

Andre rapporteringsstandarder

Bæredygtighedsrapporten omfatter også den lovpåtlige CSR-redegørelse i henhold til § 99a i årsregnskabsloven. Læs mere på [side 11](#) (forretningsmodel), [side 51-52](#) (klimarelaterede risici) og [side 38](#) (politikker, handlinger, ledelsessystemer, centrale ESG-tal og forventninger til fremtiden). Vores lovpåtlige rapport i henhold til § 99d vedrørende dataetik findes på [side 99](#).

Vi rapporterer vores klimarelaterede risici og muligheder i henhold til anbefalingerne fra taskforceen om klimarelaterede finansielle oplysninger (TCFD). Se afsnittene om klimaforandringer og dyrevelfærd på [side 51-52](#).

En oversigt over fremskridt i forhold til FN's verdensmål findes [side 168](#).

Grundlag for aflæggelse

Arlas bæredygtighedsrapport udarbejdes på baggrund af regelmæssige månedlige og årlige procedurer. Bæredygtighedsrapporten udarbejdes på baggrund af de samme konsolideringsprincipper som koncernregnskabet og for det samme regnskabsår, medmindre andet er angivet i afsnittene med definitioner og usikkerheder for de specifikke KPI'er. Der er ikke udeladt oplysninger på grund af immaterielle rettigheder, innovation eller igangværende forhandlinger. Enheder som joint ventures og associerede virksomheder, hvor Arla ikke har bestemmende indflydelse, er ikke medtaget. En liste over datterselskaber findes i

koncernindlægget i den seneste konsoliderede årsrapport. For definitioner af anvendte tidshorisonter henvises til [side 37](#) og [51](#), særligt i forhold til klimarelaterede risici.

Vi indhenter en høj grad af sikkerhed for følgende bæredygtighedsmålinger: energi- og klimarelaterede målinger, fødevarerikkerhed, dyrevelfærd, ulykker og visse medarbejderrelaterede målinger. Vi indhentede en begrænset grad af sikkerhed for de øvrige bæredygtighedsnøgletal.

Rapportens omfang

Arlas miljømæssige KPI'er dækker alle produktions- og logistik anlæg. I overensstemmelse med Arlas konsolideringsmetode er det dog kun enheder, der er erhvervet mere end seks måneder før årets udgang, der medtages i rapporten. For 2024 vil det sige, at miljøpåvirkningerne fra det indkøbte mælkepulvertårn i Götene, Sverige, og opkøbet af Volac International Limiteds valleforretning og produktionsanlæg i Storbritannien ikke er medtaget. Sociale KPI'er dækker data for alle produktions- og logistik anlæg samt kontorer, medmindre andet er angivet. Arla rapporterer ESG-data for aktiviteter i værdikæden med betydelige påvirkninger, risici eller muligheder i forhold til bæredygtighed, herunder aktiviteter på gårdene, indkøbt valle, ingredienser, emballage, affaldshåndtering og transport. Der medtages detaljer om specifikke værdikædeaktiviteter for hver KPI.

Den samlede omsætning på 13,8 milliarder EUR kommer fra føde- og drikkevarerindustrien med værdikædepåvirkninger, der er knyttet til landbrugets aktiviteter og gårde. Det vil sige, at hele vores omsætning stammer fra sektorer med høj klimapåvirkning.

Usikkerheder og skøn

Vi prioriterer at anvende primære målte data i vores rapportering, driftsrelaterede oplysninger fra måler aflæsninger eller fakturaer, direkte data fra vores leverandører samt specifikke emissionsfaktorer. Vi kan i visse tilfælde basere os på estimater eller ekstrapoleringer for specifikke ESG-KPI'er. Dette vil fremgå tydeligt af den anvendte regnskabspraksis for den pågældende KPI. For at minimere usikkerheden for vores målinger fokuserer vi på at indhente data understøttet af evidens. Eventuelle usikkerheder i forbindelse med specifikke målinger fremgår også af den anvendte regnskabspraksis for den tilhørende KPI.

Der er større risiko for fejl i forbindelse med målinger længere oppe i værdikæden. Vi har derfor implementeret nødvendige kontroller for at afhjælpe dette. Det gælder eksempelvis for gårdenes emissionsrapporteringsproces på [side 49](#).

Arla rapporterer ikke på nuværende tidspunkt kvantitative fremtidsorienterede data uden for risikoklassifikationerne. Disse oplysninger anses for at være usikre.

Tilpasningsprincipper

Baselines og sammenligningstal er tilpasset i henhold til Arlas tilpasningspolitik. Politikken blev opdateret i 2024 og dækker alle ESG-KPI'er med vejledning i rapportering af genberegninger. Genberegninger kan forekomme på grund af datafejl, regnefejl eller opdaterede metoder, eksempelvis ændrede emissionsfaktorkilder.

Der foretages genberegninger, hvis ændringerne overstiger en angivet væsentlighedstærskel. Arla vurderer årligt, om ændringerne overstiger denne tærskel baseret på en angivet væsentlighedstærskel for hver ESG-KPI. For eksempel kræver genberegning af målte drivhusgasemissioner en indvirkning på 2% i forhold til basisemissionerne. I forbindelse med tilpasninger oplyser Arla de tidligere tal, forskelle og årsager til ændringerne samt de opdaterede tal.

Implementering

Økonomifunktionen er ansvarlig for at implementere politikken og sikre, at den gennemgås årligt i forbindelse med opdateringen af vejledningen til ESG-regnskabet. I forbindelse med den årlige gennemgang udarbejder teamet genberegningstærskler for nye ESG-KPI'er og gennemgår tærsklerne for de eksisterende.

Risikostyring og ESG-rapportering

Utilstrækkelig ESG-rapportering kan skade vores omdømme og interessenteres tillid, så det er afgørende at sikre, at vores ESG-data er relevante og nøjagtige.

Økonomifunktionen, som er ansvarlig for ESG-rapportering, er også ansvarlig for at forstå de risici og usikkerheder, der er forbundet med eksternt rapporterede ESG-KPI'er. Rapporteringsprocesser og kontroller er omfattet af en intern vejledning til ESG-regnskabet. Når der opstilles en ny ESG-KPI,

vurderes de tilhørende usikkerheder, og datakvaliteten sikres gennem specifikke kontroller. Vores interne kontrolsystem omfatter vigtige kontroller af miljødata.

Vores prioriterede risikoreduktion tager højde for KPI'ernes væsentlighed, herunder deres betydning i forhold til interessentbeslutninger, relevans for ledelsen, finansiel indvirkning, sammenhæng med strategiske mål og målopfyldelse. Derudover spiller identificerede risici og usikkerheder i data en afgørende rolle. Der udarbejdes årligt en handlingsplan for forbedring af rapporteringsprocesser og kontroller baseret på interne og eksterne observationer om datakvaliteten. Revisorernes bemærkninger deles med bestyrelsen sammen med resultaterne af koncernens revision. Der er en løbende kommunikation med de ansvarlige personer for hver KPI, herunder drøftelser af risici og yderligere kontrolbehov.

Selv om den ikke blev udvalgt til nærmere undersøgelse i 2024, er ESG-rapportering en del af Arlas risikobaserede compliance-gennemgang for alle rapporteringsprocesser. Resultaterne af compliance-gennemgangen rapporteres til koncernledelsen og bestyrelsen.

Mål og fremskridt

BESTYRELSENS KØNSDIVERSITET

Udvikling i bestyrelsens kønsdiversitet

Kønsdiversiteten i bestyrelsen er vigtig for at sikre, at begge køn er repræsenteret på et højt niveau og for at kunne anskue virksomheden fra forskellige perspektiver. Kønsdiversitet i bestyrelsen er også et lovkrav i Danmark. Den aktuelle bestyrelse består af 19 medlemmer, heraf 14 andelshavere, tre medarbejderrepræsentanter og to eksterne medlemmer.

Kun medlemmer, som er valgt af repræsentantskabet, indgår i tallet for bestyrelsens kønsdiversitet. De medlemmer, som vælges af repræsentantskabet, er de 14 ejerrepræsentanter og to eksterne

Kønsdiversitet i bestyrelsen

	2024	2023	2022	2021	2020
Andel af kvinder i bestyrelsen	25%	25%	25%	13%	13%

Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder

	2024	2023	2022	2021	2020
Antal møder	12	12	12	12	10
Deltagelse	97%	99%	98%	98%	99%

medlemmer. Fire af disse 16 bestyrelsesmedlemmer, som vælges af repræsentantskabet, er kvinder, hvilket afspejler en fordeling i 2024 på 25% kvinder og 75% mænd. Det er vores mål, at andelen af kvinder i bestyrelsen skal udgøre 30% i 2026.

Vi er i henhold til CSRD også forpligtet til at rapportere forholdet mellem kvinder og mænd, som i 2024 var 33%.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Kønsdiversitetsforholdet er opgjort som andelen af kvinder i bestyrelsen pr. 31. december ud af det samlede antal medlemmer, der er valgt af generalforsamlingen. Bestyrelsens medarbejderrepræsentanter og rådgivere er således ikke medtaget.

TILSTEDEVÆRELSE PÅ BESTYRELSESMØDER

Udvikling i tilstedeværelsen på møder

Bestyrelsesmedlemmernes deltagelse i bestyrelsesmøder sikrer, at alle Arlas ejere og medarbejdere er repræsenteret, når der træffes vigtige strategiske beslutninger. Arlas bestyrelsesmedlemmer er engagerede, og generelt deltager bestyrelsesmedlemmerne i alle møder, medmindre de er forhindret i at deltage. Der var 11 ordinære og ét ekstraordinært bestyrelsesmøde i 2024. Tilstedeværelsen på bestyrelsesmøder faldt en smule i forhold til sidste år. Oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne findes på [side 93-94](#).

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Deltagelsesprocenten for bestyrelsesmøder beregnes som summen af antallet af ordinære bestyrelsesmøder, som det enkelte bestyrelsesmedlem har deltaget i, divideret med det samlede antal afholdte bestyrelsesmøder.

Den nuværende bestyrelse består af 14 ejere, tre medarbejderrepræsentanter og to eksterne medlemmer. Alle 19 bestyrelsesmedlemmer indgår i beregningen af tilstedeværelse på bestyrelsesmøder.

OPLYSNINGSKRAV INDHOLDSFORTEGNELSE

Arla er fra og med 2025 forpligtet til at overholde ESRS-standarderne (European Sustainability Reporting Standards) i overensstemmelse med det nye EU-direktiv om virksomheders bæredygtighedsrapportering (CSRD), som trådte i kraft i begyndelsen af 2023.

Tabellen til højre viser status for vores overholdelse af CSRD-kravene, og hvor de er beskrevet i rapporten. Vi overholder endnu ikke alle CSRD-krav, men vi er godt på vej og vil overholde alle kravene i rapporten for 2025, sådan som vi er forpligtede til.

Status	Standard	Side
●	ESRS 2 BP-1	38
●	ESRS 2 BP-2	(14) 37-38, 48-48, 51, 59-60, 85
●	ESRS 2 GOV-1	(3, 5) 29-32, 37-38, 51 (91-94, 96)
●	ESRS 2 GOV-2	31-32, 37, 51
●	ESRS 2 GOV-3	(8) 32 (97)
●	ESRS 2 GOV-4	37
●	ESRS 2 GOV-5	38
●	ESRS 2 SBM-1	(11) 31, 38
●	ESRS 2 SBM-2	37
●	ESRS 2 SBM-3	34-36, 41, 54, 62, 69, 81
●	ESRS 2 IRO-1	34, 37-38, 51
●	ESRS 2 IRO-2	34, 37, 39
●	ESRS E1 GOV-3	31, 41-45, 48, 50
●	ESRS E1-1	50
●	ESRS E1 SBM-3	34-36, 41, 54, 62, 69, 81
●	ESRS E1 IRO-1	34, 37-38, 51
●	ESRS E1-2	37, 50
●	ESRS E1-3	41-46
●	ESRS E1-4	31, 33, 41-43, 45, 48-50
●	ESRS E1-5	49-50
●	ESRS E1-6	38, 48-50
●	ESRS E1-7	48-49
●	ESRS E1-8	51

Status	Standard	Side
●	ESRS E1-9	
●	ESRS E2 IRO-1	
●	ESRS E2-1	
●	ESRS E2-2	
●	ESRS E2-3	
●	ESRS E2-4	
●	ESRS E2-5	
●	ESRS E2-6	
●	ESRS E3 IRO-1	
●	ESRS E3-1	
●	ESRS E3-2	
●	ESRS E3-3	
●	ESRS E3-4	
●	ESRS E3-5	
●	ESRS E4 SBM-3	
●	ESRS E4 IRO-1	
●	ESRS E4-1	35, 54, 56, 59
●	ESRS E4-2	50, 54, 60
●	ESRS E4-3	54-58
●	ESRS E4-4	54, 56, 60
●	ESRS E4-5	59-60
●	ESRS E4-6	
●	ESRS E5 IRO-1	
●	ESRS E5-1	35, 37, 60, 62-63, 67
●	ESRS E5-2	62-65

Status	Standard	Side
●	ESRS E5-3	62-66
●	ESRS E5-4	54, 65-66
●	ESRS E5-5	65-67
●	ESRS E5-6	
●	ESRS S1 SBM-3	37, 69, 75, 78
●	ESRS S1-1	37, 71-72, 75, 78-79
●	ESRS S1-2	71, 73, 78-79
●	ESRS S1-3	75, 78-79
●	ESRS S1-4	69, 71-75, 77
●	ESRS S1-5	
●	ESRS S1-6	76-77
●	ESRS S1-7	
●	ESRS S1-8	71, 78
●	ESRS S1-9	76-77
●	ESRS S1-10	
●	ESRS S1-11	
●	ESRS S1-12	
●	ESRS S1-13	
●	ESRS S1-14	71, 76
●	ESRS S1-15	
●	ESRS S1-16	77
●	ESRS S1-17	75, 78
●	ESRS S2 SBM-3	37, 69, 75
●	ESRS S2-1	71, 73, 75, 78-79
●	ESRS S2-2	37, 71, 73-75, 79

Status	Standard	Side
●	ESRS S2-3	73, 75, 78-79
●	ESRS S2-4	69, 73-75, 78-79
●	ESRS S2-5	
●	ESRS S3 SBM-3	
●	ESRS S3-1	
●	ESRS S3-2	
●	ESRS S3-3	
●	ESRS S3-4	
●	ESRS S3-5	
●	ESRS S4 SBM-3	37, 81-83
●	ESRS S4-1	37, 75, 78, 83-85, 88
●	ESRS S4-2	37, 84-85
●	ESRS S4-3	75, 78-79, 84
●	ESRS S4-4	37, 75, 79, 81-83, 85
●	ESRS S4-5	81-85
●	ESRS G1 GOV-1	87 (93)
●	ESRS G1-1	50, 75, 79, 87-89
●	ESRS G1-2	88-89
●	ESRS G1-3	75, 79, 87-88
●	ESRS G1-4	88
●	ESRS G1-5	88-89, 94, 96
●	ESRS G1-6	88-89

Fremskridt i forhold til overholdelse af CSRD-krav:

- Under væsentlighedstærskel
- Internt arbejde påbegyndt
- Moderat fremskridt
- Betydeligt fremskridt

KLIMAFORANDRINGER OG DYREVELFÆRD



Påvirkning

ARLAS PÅVIRKNING

- ANI** Aktuel negativ indvirkning
- PNI** Potentiel negativ indvirkning
- PPI** Potentiel positiv indvirkning
- API** Aktuel positiv indvirkning

ANI

SCOPE 3-DRIVHUSGAS-EMISSIONER

- 97%** Scope 3-emissioner i alt
- 79% Gårdene
 - 12% Eksternt indkøbt valle
 - 1% Affald og andet
 - 3% Emballage
 - 2% Transport (upstream)

PNI

INDVIRKNING PÅ DYRE-SUNDHED OG DYREVELFÆRD

ANI

ENERGIFORBRUG

ANI

SCOPE 1- OG 2-DRIVHUSGAS-EMISSIONER

- 3%** Scope 1- og 2-emissioner i alt
- 2% Scope 1 – transport (egen flåde) og produktion
 - 1% Scope 2 – indkøbt energi

Politikker [↗](#)

[Miljøpolitik og Green Ambition 2050](#)

[Hvidbog om dyrevelfærd](#)

FØRTSAT FOKUS PÅ KLIMA

Påvirkning, risici og muligheder

Klimaforandringer påvirker vores forretning, vores forsyningskæde og økosystemer

Som mejeriselskab bidrager vi til drivhusgasemissioner gennem vores scope 3-emissioner, herunder metan fra køernes fordøjelse, og gennem scope 1- og 2-emissioner fra brug af fossile brændstoffer i produktionen og logistiknetværket. Vi er samtidig afhængige af gode klimaforhold for at kunne dyrke foder og sikre sunde besætninger af malkekvæg. Vi har derfor både et behov og ansvar for at lede omstillingen til en kulstoffattig økonomi.

Vi identificerede gennem vores dobbelte væsentlighedsvurdering forskellige påvirkninger, risici og muligheder

vedrørende klima og energi, primært som følge af upstream-aktiviteter på vores mælkeproducenters gårde.

Indtil vi har fuldført energiomstillingen, er vi afhængige af fossile brændstoffer til transport, behandling og drift af landbrugsmaskiner. Vi har selv en interesse i at reducere afhængigheden af fossile brændstoffer.

Klimaforandringer udgør en risiko for Arla i form af eksempelvis lovgivningsmæssigt pres og ændrede forbrugerpræferencer, som kan påvirke vores lønsomhed og brandværdi. Fysiske risici som oversvømmelser og tørke er også en potentiel trussel mod vores gårde.

Vi øjner en mulighed for at lede overgangen til en kulstoffattig økonomi

ved aktivt at reducere vores CO₂-aftryk. Vi har i flere år indsamlet klimadata på gårdniveau, og vi vil bruge disse data til at fremskynde indsatsen for at reducere vores emissioner og få adgang til finansiering samt identificere potentielle reduktionstiltag, som vores andelshavere kan inddrage i bæredygtighedsomstillingen på deres gårde. [Læs mere om dette emne på side 44.](#)

Strategi

Videnskabeligt baseret klimastrategi

Det er vores højeste prioritet at håndtere klimaforandringer og tilpasse vores mål til Paris-aftalens mål.

Arla har som et af verdens største mejeriselskaber den nødvendige

størrelse, styrke og indflydelse til at være førende inden for bæredygtighed og miljøbeskyttelse. Vi anerkender vores ansvar, og vi har opstillet ambitiøse SBTi-mål og har en klar målsætning om at blive klimaneutrale i hele værdikæden inden 2050.

Vi er i gang med at gennemgå vores scope 3-mål, så det er i overensstemmelse med Science Based Targets-initiativets nye retningslinjer for skovbrug, jord og landbrug. Når det opdaterede mål er godkendt, vil det blive medtaget i vores eksterne rapportering.

Data er nøglen til at reducere vores CO₂-aftryk. Vi tilstræber at bruge de bedste tilgængelige data, teknologier og metoder i takt med videnskabelige

fremskridt. Opdateringer til metoder og datakilder afspejles i vores rapporterede tal, og vi indhenter en erklæring med en høj grad af sikkerhed for vores drivhusgasemissioner for scope 1, 2 og 3. Vi har for begge vores emissionsmål udarbejdet detaljerede køreplaner, der beskriver specifikke reducerende tiltag, deres påvirkning og individuelle bidrag til at nå målet. Køreplanerne omfatter antagelser om fremtidige effekter af produktvolumener og mix samt den forventede udvikling i indvejen af rå mælk.

Vores mål og strategi for at forebygge klimaforandringer er blevet godkendt af bestyrelsen.

Mål og ambitioner

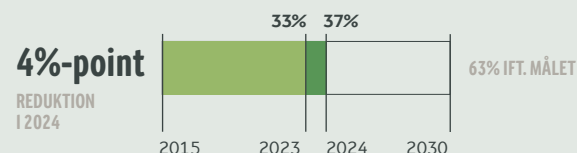
ARLAS AMBITIONER



REDUKTION AF SCOPE 1- OG 2-EMISSIONER

Den direkte emission af drivhusgasser (scope 1) og emissioner knyttet til indkøbt energi (scope 2) skal reduceres med 63% i absolutte tal.

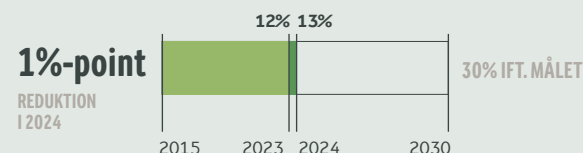
[Læs mere på side 45.](#)



REDUKTION AF SCOPE 3-EMISSIONER PR. KG MÆLK OG VALLE

Målet for scope 3-emissionerne er først og fremmest at reducere CO₂-aftrykket på gårdniveau med 30% pr. kg standardiseret mælk og valle.

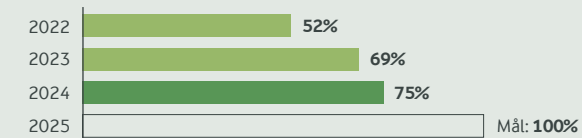
[Læs mere på side 43.](#)



VEDVARENDE ELEKTRICITET INDEN 2025¹

Omstilling fra fossil til vedvarende energi er et vigtigt tiltag for vores ambition om at reducere scope 1- og 2-emissioner. Vores hovedfokus er at sikre vedvarende elektricitet til alle vores anlæg i Europa.

[Læs mere på side 45.](#)



¹ Målet gælder for årets udgang. KP'en er baseret på data for 12 måneder, og målopfyldelsen vil derfor ikke blive afspejlet i årsrapporten for 2025.

Rejsen med at reducere vores CO₂e-aftryk

Vores mål og omstillingsplan for 2030 understøtter vores ambition om at reducere scope 1- og 2-emissionerne med 63% i absolutte tal og scope 3-emissionerne med 30% pr. kg mælk eller valle sammenlignet med basisåret.

Vi reducerede vores scope 1- og 2-emissioner med 4 procentpoint i 2024 og opnåede en samlet reduktion på 37% i forhold til basisåret 2015. Dette fremskridt var drevet af forskellige energioptimerende tiltag, herunder adfærsændringer og investeringer i mere energieffektivt udstyr. De vigtigste bidrag omfattede skiftet til fjernvarme på et af vores svenske anlæg og helårseffekten af overgangen til fjernvarme i Taulov i 2023. Derudover

har investeringer i varmepumper og en elektrisk kedel på flere danske anlæg sammen med elkøbsaftaler og elcertifikater for vedvarende energikilder bidraget til at opnå reduktionen.

Vores FarmAhead™ Technology og vores landmænds indsats betød, at scope 3-emissionerne pr. kg mælk og valle blev reduceret med 1 procentpoint. Det bidrog til en samlet reduktion på 13% i forhold til basisåret 2015 med 1,29 kg CO₂e pr. kg mælk og valle. Specifikke emissioner fra Arlas ejere udgjorde 1,06 kg CO₂e pr. kg ejermælk, svarende til et yderligere fald på 1,4 procentpoint i 2024. De reduktioner, som er opnået i næsten alle ejerlande, er drevet af øget brug af vedvarende elektricitet, anvendelse af biogas og forbedringer i forhold til

Big5-klimatiltagene. Med støtte fra vores FarmAhead™ Technology fortsatte Arlas landmænd med at reducere deres CO₂-emissioner i 2024 trods udfordrende vejrforhold og usikkerhed om fremtidige lovindgreb.

De absolutte emissioner relateret til mælk faldt med 3% i forhold til 2023 og udgjorde i alt 415 tusinde tons CO₂e. Reduktionen skyldtes primært indsat- sen på gårdene og var også påvirket af faldende mælkevolumener fra vores ejere og kontraktlandmænd. En betydelig stigning i indkøbet af ekstern valle til vores voksende ingrediensforretning betød, at faldet i de samlede emissioner var beskedent sammenlignet med 2023. Emissionerne blev reduceret med i alt 91 tusinde tons CO₂e i 2024 sammenlignet med 2023. Vores

emissioner er blevet reduceret med 2,6 millioner tons siden basisåret 2015.

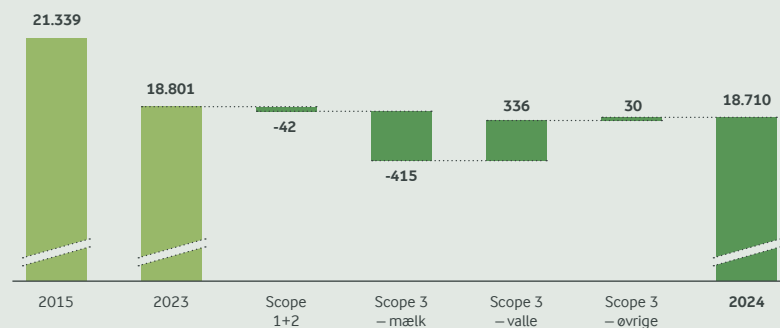
Tiltag på gårdene har givet reduktioner på 1,2 millioner tons CO₂e i løbet af de sidste tre år, uafhængigt af volumenændringer, og vi har stor tiltro til, at FarmAhead™ vil gøre det muligt for os at nå vores mål ([læs mere på side 44](#)). Det gennemsnitlige antal optjente point steg til 53 i 2024 fra 50 i 2023. Pointene steg fra 49 i ordningens første kvartal (3. kvartal 2023) til 54 i 4. kvartal 2024. For en gennemsnitlig Arla-gård med en årlig mælkeproduktion på 1,6 millioner kg svarer det til et årligt tillæg på ca. 41.000 EUR. Der blev i alt udbetalt 337 millioner EUR via vores FarmAhead™ Tillæg, herunder yderligere 1 EUR-cent/kg mælk for indsendelse data til FarmAhead™ Check.

Emissionerne fra emballage var uændrede, mens scope 3-emissionerne fra transport steg delvist på grund af stigende salg på vores internationale markeder. Scope 3-emissioner udgjorde 97% af Arlas samlede CO₂-aftryk i 2024.

Med de opnåede reduktioner i 2024 følger vi planen for at nå vores 2030-mål, og vi er overbeviste om, at vores klimastrategi, herunder vores FarmAhead™ Tillæg, vil understøtte vores mål.

Udvikling i CO₂e-emissioner 2015-2024

1.000 tons (mio. kg)



Udvikling i CO₂e-emissioner 2023-2024¹

1.000 tons (mio. kg)

	2024	2023	Udvikling
CO₂e, scope 1+2	618	660	-6%
CO ₂ e, scope 3:			
Mælk	14.781	15.196	-3%
Ekstern indkøbt valle	2.323	1.987	17%
Andet, herunder emballage og indkøb af transport	988	958	3%
CO₂e scope 3	18.092	18.141	0%
Samlet CO₂e	18.710	18.801	0%

¹ Læs mere på [side 48](#).

Tiltag og ressourcer

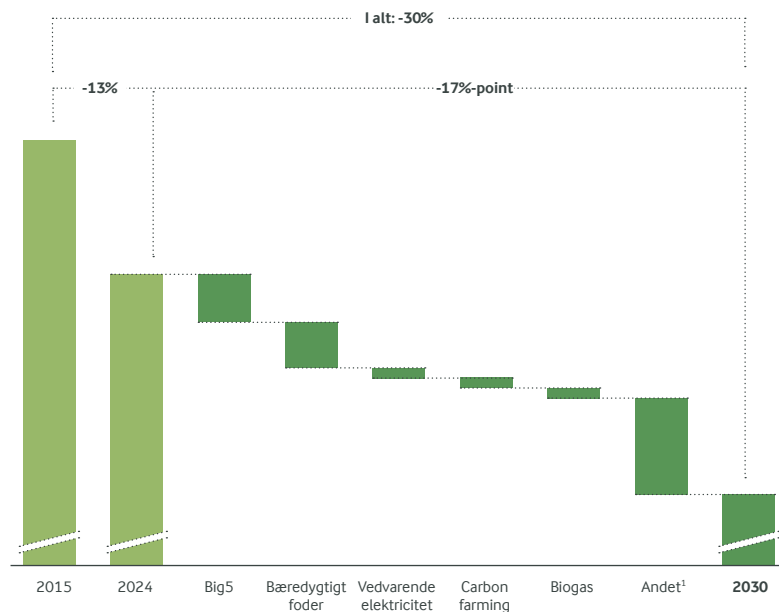
BÆREDYGTIG MÆLKEPRODUKTION

MEJERIPRODUKTER ER NÆRINGSRIGE FØDEVARER, MEN DE HAR SAMTIDIG ET VIST CO₂-AFTRYK. VI HAR DERFOR UDVIKLET FARMAHEAD™ PROGRAMMET FOR AT FREMSKYNDE VORES CO₂-REDUKTIONER.

Vi tilstræber hele tiden at reducere emissionerne på vores gårde og reducere vores miljøpåvirkning gennem forskellige klimatiltag, herunder Big5, bæredygtigt foder og vedvarende elektricitet eller biogas. Andre reducerende klimatiltag omfatter avl, grøn gødning, fodertilsætningsstoffer og biokul.

Rejsen mod vores 2030-mål og målet om at være klimaneutral inden 2050 er ikke lineær, men er præget af udsving, hvilket ses af vores resultater fra år til år. Udbredt tørke og uforudsigeligt vejr på grund af klimaforandringer kombineret med økonomisk usikkerhed og potentiel lovgivning kan påvirke reduktionstempoet og investeringerne

Reduktion af scope 3-emissioner pr. kg mælk og valle



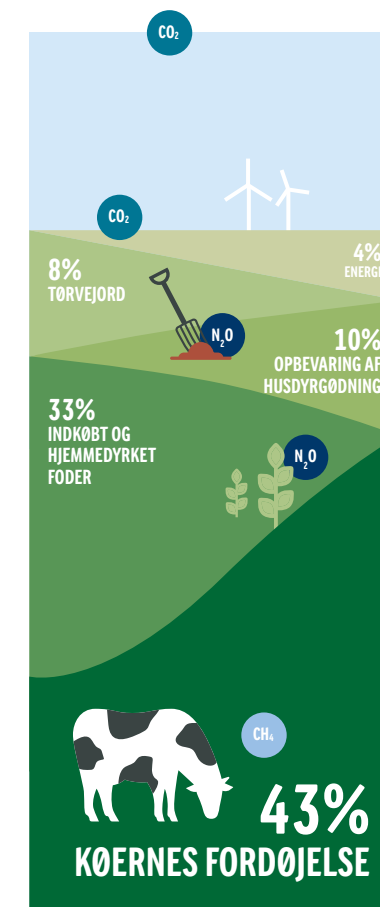
¹ "Andet" omfatter blandt andet avl, grøn gødning, fodertilsætningsstoffer og biokul.

Emissionsreduktioner på gårdene

Vores andelshavere har i år reduceret scope 3-emissionerne pr. kg mælk og valle med yderligere 1 procentpoint.

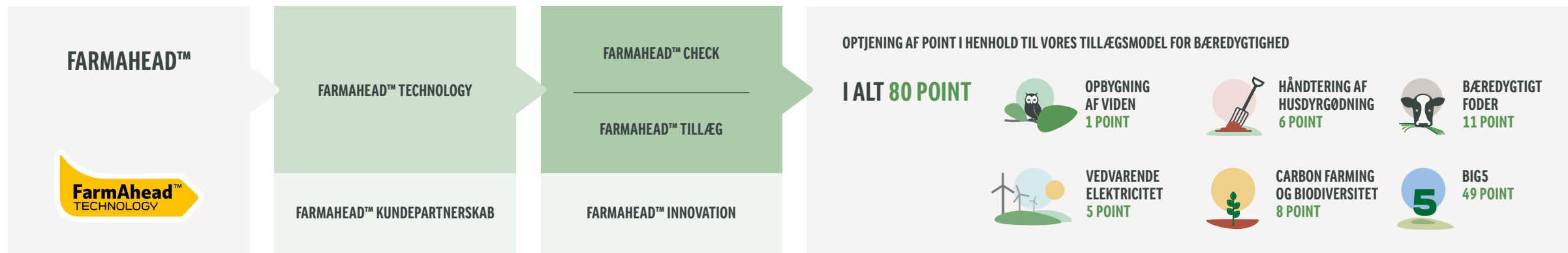


Vores emissioner på gårdniveau i 2024



Øvrige emissioner, 2%, omfatter produktionsmidler og destruktion af døde dyr.

FarmAhead™ Technology En datadrevet værktøjskasse, som fremmer bæredygtighedsomstillingen på gårdene



på vores gårde. Trods disse eksterne udfordringer har vores andelshavere formået at tilpasse sig og løbende lære nyt.

Aktuel indsats for at skabe en fremtid med FarmAhead™

Vi vil producere mejeriprodukter af høj kvalitet uden at gå på kompromis med velfærd for vores dyr og den jord, vi er afhængige af. Vi har udviklet FarmAhead™ Technology, som er en værktøjskasse af datadrevne og videnskabeligt baserede teknologier bestående af FarmAhead™ Check, FarmAhead™ Tillæg, FarmAhead™ Innovation og FarmAhead™ Kundepartnerskab. Den skal gøre det muligt for vores andelshavere at måle, forstå og fremme deres individuelle bæredygtighedsomstilling på gårdene.

Initiativet, som er en videreførelse af Arlas tidligere tillægsmodel for bæredygtighed og klimatjek, belønner vores andelshavere for at implementere bæredygtige tiltag på deres gårde.

FarmAhead™ Check Måler gårdens CO₂-aftryk

Emissionsreduktion på gårdniveau kræver viden. FarmAhead™ Check er et værktøj, der indsamler data for bedre at forstå den enkelte gårds emissioner. Værktøjet dækker 99% af vores mælkepulje. Andelshavernes besvarelser leverer mere end 200 datapunkter, som derefter verificeres af en ekstern rådgiver og gemmes i et omfattende datasæt. Det giver værdifuld indsigt i mælkeproduktionsmetoder på tværs af syv nordeuropæiske lande, understøtter vores andelshavere i deres indsats for

bæredygtighed og bidrager med erfaringer, som kan deles med brancheinteressenter, politiske beslutningstagere og forskere. Indsendelse af data til vores FarmAhead™ Check belønnes med yderligere 1 EUR-cent/kg mælk.

FarmAhead™ Tillæg Belønner landmændene for bæredygtighedsaktiviteter

Vi anerkender og belønner vores andelshavere for indsatsen med at reducere CO₂-aftrykket for deres mælk og beskytte biodiversiteten. Vores FarmAhead™ Tillæg giver landmændene mulighed for at optjene op til 80 point på tværs af 19 kategorier for deres indsats med at reducere klimapåvirkninger, herunder gennem effektivt foder til køerne, effektiv gødningshåndtering og brug af vedvarende elektricitet. Hvert

point udløser et tillæg til afregningen for den leverede mælk på 0,03 EUR-cent/kg. Tiltag med størst potentiale til at reducere CO₂e-emissionerne udløser flest point. Vi vil udvide modellen med flere muligheder i takt med den videnskabelige udvikling og udviklingen på bæredygtighedsområdet.

Vi har afsat op til 500 millioner EUR årligt til at belønne vores andelshavere for deres bæredygtighedstiltag og tilskynde dem til at bruge FarmAhead™ Technology værktøjskassen til at gennemføre yderligere klima- og naturfremmende tiltag.

FarmAhead™ Innovation Udforsker nye tilgange til bæredygtighed
Vi vil sikre, at FarmAhead™ Technology hele tiden er på forkant med

bæredygtig mælkeproduktion, og vi udforsker derfor den nyeste forskning og udvikling, som kan reducere emissionerne på gårdene yderligere og beskytte biodiversiteten. Vores projekter omfatter blandt andet et fireårigt pilotprojekt om regenerativt landbrug i samarbejde med FAI Farms. Arla-landmænd fra forskellige europæiske lande deltager i projektet, som har til formål at udforske regenerative landbrugsmetoder på en struktureret måde. Projekter som disse vidner om vores store indsats for at finde bæredygtige løsninger til gavn for hele mejeribranchen.

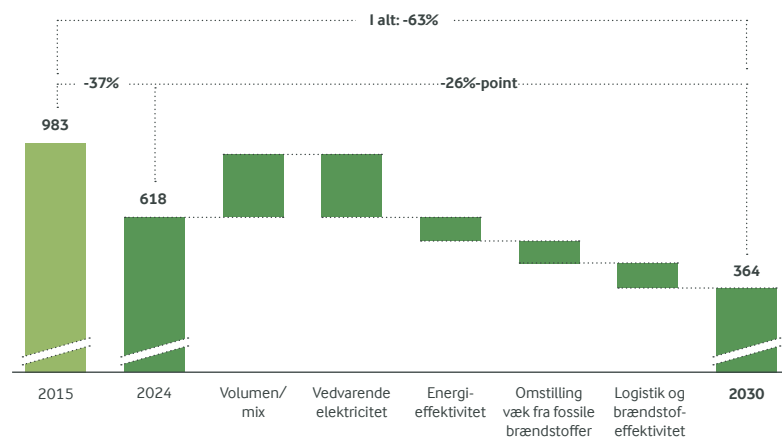
FarmAhead™ Kundepartnerskab: Samarbejde med kunderne om at skabe en bæredygtig fremtid
FarmAhead™ Kundepartnerskab giver vores kunder

mulighed for at deltage i klimareduktions- og naturforbedringsprojekter på vores ejeres gårde. Gennem partnerskabet bidrager kunderne til at reducere emissionerne gennem bæredygtige tiltag på gårdene, så de selv kan reducere emissionerne i deres egen værdikæde. Programmet, som oprindeligt blev lanceret i Storbritannien, har aftaler på plads om mere end 4 milliarder kg mælk. Deltagerne kommer tættere på Arlas ejere gennem forskningsprojekter og adgang til nøjagtige data på gårdniveau med tilhørende dokumenterede emissionsreduktioner. Dokumentationen er baseret på data fra vores FarmAhead™ Check og FarmAhead™ Tillæg og omfatter tilpassede rapporter til ESG-rapportering med produktspecifikke CO₂-aftryk.

BÆREDYGTIG PRODUKTION OG LOGISTIK

VI HAR EN LANGSIGTET AMBITION OM, AT VORES PRODUKTIONSANLÆG OG LOGISTIKNETVÆRK SKAL VÆRE KLIMANEUTRALE INDEN 2050. VORES STRATEGI ER DERFOR FOKUSERET PÅ FØLGENDE TRE CENTRALE ELEMENTER: ANVENDELSE AF VEDVARENDE ELEKTRICITET, BEDRE ENERGIEFFEKTIVITET OG OMSTILLING VÆK FRA FOSSILE BRÆNDSTOFFER BÅDE I PRODUKTIONEN OG LOGISTIKNETVÆRKET.

Scope 1- og scope 2-reduktioner
Mio. kg/1.000 tons



Der er fortsat god fremdrift for vores langsigtede planer om at skifte fra fossile brændstoffer til vedvarende energi. Initiativer som energioptimering og elektrificering er sammen med brugen af vedvarende elektricitet og overgangen til alternative termiske energikilder vigtige drivkræfter for denne omstilling. Vi har ikke identificeret aktiver eller forretningsaktiviteter, som er uforenelige med overgangen til en kulstoffattig økonomi.

Mere vedvarende elektricitet

Vedvarende elektricitet er en afgørende komponent i at nå reduktionsmålene for vores emissioner. I 2024 kom 75% af vores elforbrug i Europa fra vedvarende energikilder. Fra udgangen af 2025 vil vi udelukkende anvende elektricitet fra vedvarende energikilder i Europa. Læs mere på [side 49-50](#).

Vi vil sikre mere vedvarende elektricitet, og som køber af denne elektricitet støtter vi derfor aktivt udviklingen af nye solcelle- og vindmølleparker. Ud over ti allerede underskrevne elkøbsaftaler i Danmark, Sverige, Storbritannien og

4 PROCENTPOINT

Reduktion i CO₂e-emissioner for scope 1 og 2 siden 2023

F26 Strategisk ambition: Det er vores mål at reducere emissionerne for scope 1+2 med 63% inden 2030 sammenlignet med 2015.

Tyskland underskrev vi yderligere fem aftaler i Storbritannien, Danmark og Tyskland i 2024, hvilket understreger vores indsats for at reducere vores CO₂-aftryk og fremme omstillingen til en fremtid med mere bæredygtig energi.

Energieffektivitet

Vi træffer løbende forskellige foranstaltninger for at reducere vores afhængighed af fossilbaserede energikilder, eksempelvis gennem UV-vandbehandling. På vores mejeri i Rødkærsgade er den tidligere opvarmingsløsning med

Mere vedvarende elektricitet

Vi underskrev fem elkøbsaftaler i Storbritannien, Danmark og Tyskland i 2024.





Omstilling væk fra fossile brændstoffer

Sverige har i 2024 modtaget 16 nye biogaslastbiler og 15 ellastbiler, mens Storbritannien har tilføjet 12 biogaslastbiler til sin flåde.

naturgas blevet erstattet af en UV-behandlingsløsning for at fjerne kontaminering fra kølevandet i osteproduktionen. Løsningen forhindrer bakterievækst, og skiftet til udelukkende at bruge elektricitet minimerer anlæggets energiforbrug og reducerer de årlige CO₂-emissioner med 800 tons.

I 2024 fastholdt vi vores fokus på at afdekke forbedringsmuligheder på vores produktionsanlæg og logistikcentre. På baggrund af en screening og vurdering gennemført af vores leverandører udpegede vi tre centrale handlingsområder: Forbedring af kølesystemernes effektivitet gennem evaluering af deres indstillinger og identifikation af løsninger, der kan optimere energiforbruget, udforskning af muligheden for mere energieffektive mælkeomrørere eller optimering af driftshastighederne og driftstiderne for at minimere energiforbruget samt gennemførelse af en sekundær isoleringsfase for både kolde og varme rør og udstyr for at reducere energitab.

Omstilling væk fra fossile brændstoffer

Vi er overbeviste om, at det er nødvendigt at udfase brugen af fossile brændstoffer. Vores vision for fremtidens energiforsyning er at favne brugen af forskellige vedvarende kilder. Det sikrer os robusthed og et konkurrencedygtigt omkostningsniveau og er i overensstemmelse med tilgængeligheden af vedvarende energikilder. Som

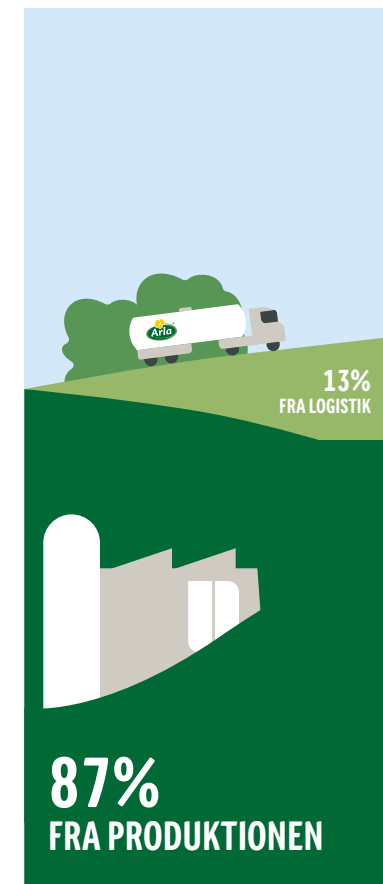
en del af vores bæredygtighedsstrategi har vi investeret i alternative løsninger, der understøtter vores vision for en bæredygtig fremtid. Som led i indsatsen med at nå dette mål har Vimmerby Mejeris varmeleverandør udfaset den sidste fossile energikilde, så mejeriet nu tæller med i rækken af svenske Arla-produktionsanlæg, som bruger 100% vedvarende energi, mens Akafa i Svenstrup installerede en højtemperaturvarmepumpe i 2024. Udnyttelse af spildvarme fra en af anlæggets spraytørrere og produktion af isvand gør det muligt at spare 67 tons CO₂ årligt.

Logistik og brændstoffektivitet

Logistik og brændstoffektivitet er fortsat et af vores centrale fokusområder. Vi har i løbet af de seneste år udstyret Arlas egne lastbiler og flåden af leasede lastbiler med et eco-driving-system, der giver chaufførerne feedback om deres kørselsøkonomi. Vi forventer, at systemet vil reducere det samlede brændstofforbrug.

Vi har også udvidet vores flåde af el- og biogasdrevne køretøjer i Storbritannien, Finland og Sverige yderligere. Sverige modtog 16 nye biogaslastbiler og 15 ellastbiler i 2024, mens Storbritannien udvidede sin flåde af biogaslastbiler med 12 ekstra køretøjer. Som en yderligere styrkelse af vores bæredygtighedsarbejde fortsatte vi også vores indsats for at gøre det nemmere for Arla-landmændene at udnytte deres husdyrgødning til biogasproduktion.

Her stammer vores emissioner fra i 2024 (scope 1 og 2)



DYRE-VELFÆRD

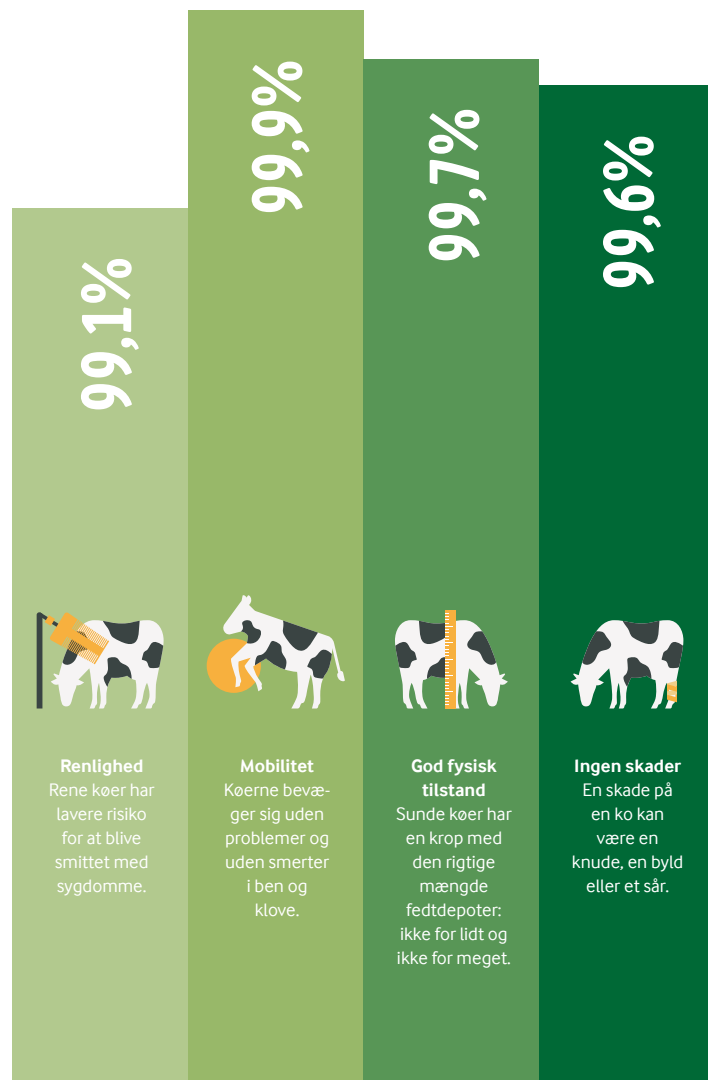
VI BETRAGTER MÆLK SOM VORES ESSENTIELLE RÅVARE. DET ER DERFOR VORES MÅL AT SIKRE EN ANSVARLIG PRODUKTION MED FOKUS PÅ MALKEKØERNES TRIVSEL OG BESKYTTELSE AF MILJØET.

Påvirkning, risici og muligheder

Vi kan påvirke dyrevelfærd direkte

Vi er som mejeriselskab og et andels-selskab af mælkeproducenter meget afhængige af, at vores køer kan producere mælk. Vi kan derudover potentielt have en negativ indvirkning på køernes trivsel, afhængigt af hvordan de bliver behandlet. Vi har derfor identificeret "Dyrevelfærd" som et selvstændigt punkt for Arla i vores dobbelte væsentlighedsvurdering (se side 34-35).

ANDEL AF GÅRDE UDEN STØRRE PROBLEMER MED DYREVELFÆRD I 2024



Renlighed

Rene køer har lavere risiko for at blive smittet med sygdomme.



Mobilitet

Køerne bevæger sig uden problemer og uden smerter i ben og klove.



God fysisk tilstand

Sunde køer har en krop med den rigtige mængde fedtdepoter; ikke for lidt og ikke for meget.



Ingen skader

En skade på en ko kan være en knude, en byld eller et sår.

Vores andelshavere ønsker at sikre, at deres besætninger er sunde og trives, og de investerer både tid og ressourcer i at opretholde høje standarder for dyrevelfærd.

Bedre dyrevelfærd gennem Arlagården® programmet

I 2003 introducerede vi kvalitetssikringsprogrammet Arlagården® for at styrke vores indsats for dyrevelfærd. Vi har i årenes løb løbende opdateret og tilpasset Arlagården® for at imødekomme kundernes og forbrugernes stadigt højere forventninger samt skiftende betingelser på gårdene. Arlagården® forpligter Arlas ejere til at indsende regelmæssige omfattende rapporter om deres besætningers sundhedstilstand, for at sikre at dyrevelfærd er en konstant prioritet. Gårdene gennemgår eksterne dyrevelfærdsaudits mindst hvert tredje år. Der gennemføres yderligere audits, hvis der er tegn på overtrædelse af reglerne for dyrevelfærd.

Vores mål er ikke at finde større afvigelser. Vi bedømmer køernes trivsel baseret på fire videnskabeligt baserede indikatorer for de mest almindelige problemer blandt malkekvæg. Selv om vi er tilfredse med vores resultater, stræber vi hele tiden efter at øge kravene. Dataene viser andelen af auditerede gårde uden større problemer inden for hver velfærdsindikator i 2024. De specifikke krav i Arlagården®

formidles til alle nye andelshavere, som bliver en del af Arla. Læs mere om auditprocessen på [side 50](#).

Forbedring af dyrenes holdbarhed

Dyrenes holdbarhed er en væsentlig faktor i vores FarmAhead™ Check og Tillæg (se side 44). I 2022 tog vi derfor initiativ til et pilotprojekt på 18 gårde, hvor landmændene med hjælp fra dyrlæger skulle fokusere på at forebygge sygdomme og ulykker blandt køerne på gårdene. Projektet resulterede i et gennemsnitligt fald i kodødeligheden på 21% fra sommeren 2022 til sommeren 2024. Som opfølgning på den viden, vi havde opnået gennem pilotprojektet, organiserede vi forskellige workshops i vores syv ejerlande i 2024 for at formidle indsigt og resultater. I forhold til 2023 var udbetalingerne til andelshaverne for deres indsats med at forbedre dyrenes holdbarhed stabile i 2024 med en samlet udbetaling på 9 millioner EUR. Udbetalingen svarer til gennemsnitligt 2 point i henhold til vores FarmAhead™ Tillæg.

Mange Arla-køer bærer i øjeblikket halvbånd eller andet måleudstyr, der indsamler forskellige data og overvåger køernes aktivitetsniveauer og -mønstre. Disse værdifulde oplysninger giver indsigt i den enkelte kos sundhed, så landmanden kan reagere hurtigt i tilfælde af problemer. Teknologien giver i sidste ende andelshaverne mulighed for at prioritere deres køers velfærd.

Vi vil styrke vores indsats for bedre dyrevelfærd.

Arla udgav en hvidbog om dyrevelfærd i 2024. Hvidbogen, der svarer til en politik, foreskriver, at alle andelshavere skal overholde kravene i Arlagården® og kun bruge antibiotika, når det er nødvendigt.

Den uddyber vores interessentengagement i forhold til medarbejdere, eksterne auditører og vores ejere om dyrevelfærd gennem uddannelse og udvikling. Vores demokratiske valgte forberedende arbejdsgruppe (Preparatory Working Group) bestående af landmandsrepræsentanter mødes 5-6 gange årligt for at gennemgå Arlas dyrevelfærdskrav og foreslåede forbedringer, for at sikre at Arlagården® programmet forbliver relevant og progressivt. Hvidbogen vil derfor blive opdateret årligt med flere KPI'er og er tilgængelig på vores hjemmeside.

Fremskridt i forhold til målene

DRIVHUSGASEMISSIONER (CO₂E)

Vi tager udgangspunkt i den nyeste videnskabelige metode og forståelse af vores økosystem, for at sikre at vores måle er robuste, kan omsættes til handling og er i tråd med jordens behov. Læs om emissionsreduktioner for 2024 på [side 42](#).

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Drivhusgasser er gasser, som bidrager til opvarmning af klimaet ved at absorbere infrarød stråling. Ud over kuldiioxid (CO₂) er der to andre vigtige drivhusgasser forbundet med produktionen af mejeriprodukter: Metan (CH₄) fra fordøjelse og opbevaring af husdyrgødning og dinitrogenoxid (N₂O) fra brug af kunstgødning og husdyrgødning. For at kunne beregne Arlas samlede drivhusgase-emissioner (klimaaftryk) konverteres de forskellige drivhusgase-emissioner til CO₂-ækvivalenter (CO₂e). Konverteringen af forskellige gasser afspejler deres globale potentiale som drivhusgasser.

Gasserne har forskellige styrker, hvilket der tages højde for med følgende beregninger (baseret på IPCC's Fifth Assessment Report, Climate Change 2013):

1 kg kuldiioxid (CO₂) = 1 kg CO₂e
1 kg metan (CH₄) = 28 kg CO₂e
1 kg dinitrogenoxid (N₂O) = 265 kg CO₂e

Emissionsmål og rapportering

Fremskridt i forhold til emissionsreduktioner spores gennem årlig rapportering af drivhusgase-emissioner. Scopes for de enkelte mål er de samme som for de rapporterede emissioner. Drivhusgase-emissionerne inddeles i tre scopes, afhængigt af hvor i værdikæden de forekommer, og hvilken kontrol virksomheden har over dem. Arla følger metoden i Greenhouse Gas Protocol-standard (drivhusgasprotokollen).

Vi anerkender vigtigheden af at adressere fastlåste emissioner som en del af indsatsen for at nå vores reduktionsmål for CO₂-emissioner. Fastlåste emissioner betegner akkumulerede scope 1- og 2-emissioner frem til mållåret.

Arla har to reduktionsmål for emissioner. Målet for scope 1 og 2, der er opstillet ved hjælp af "Absolute Contraction"-metoden, er at reducere de absolutte emissioner med 63% inden 2030. Målet er i overensstemmelse med målet om at begrænse den globale opvarmning til 1,5 °C. Målet for scope 3 er at reducere emissionsintensiteten med 30% inden 2030. Målet er opstillet ved hjælp af tilgangen med 2% fysisk intensitet og følger den sektorspecifikke dekarboniseringstilgang for landbrugsråvarer, der er udviklet af Ecofys til SBTi. Målet er i overensstemmelse med målet om en temperaturstigning et godt stykke under 2 °C. Begge mål er valideret af SBTi.

Basisåret for Arlas SBTi-mål er 2015. Der er ikke sket væsentlige ændringer i de driftsmæssige afgrænsninger, som ikke er blevet korrigeret i forhold til basisåret. Der er således ikke foretaget nogen genberegninger i 2024 i henhold til retningslinjerne i Arlas tilpasningspolitik. Se beskrivelsen på [side 38](#).

Arla køber ikke klimakreditter, og i tråd med Arlas SBTi-mål bruger koncernen ikke klimakreditter til at reducere CO₂e-emissionerne. Arla gør heller ikke sin indsats for at blive klimaneutral afhængig af klimakreditter i kommerciel sammenhæng.

Scope 1 – Alle direkte emissioner

Scope 1-emissioner kommer fra aktiviteter, som virksomheden kontrollerer direkte. De omfatter transport med Arlas køretøjer og direkte emissioner fra vores produktionsanlæg. Af de samlede scope 1-emissioner var 32% omfattet af EU's ETS-ordning (Emission Trading System) i 2024.

Scope 2 – Indirekte emissioner

Scope 2-emissioner er de indirekte emissioner i forbindelse med den energi, som Arla køber, det vil sige el eller varme. Arla rapporterer i overensstemmelse med den markedsbaserede metode. Den markedsbaserede fordelingsmetode afspejler brugen af kontraktinstrumenter, herunder PPA'er og certifikater, som Arla køber, og som kan afvige fra de gennemsnitlige elkilder og andre energikilder, der genereres i et land. Det giver Arla mulighed for at købe el- og andre kontraktinstrumenter, der udleder færre drivhusgasser end landsgennemsnittet. I overensstemmelse med drivhusgasprotokollen offentliggør Arla scope 2-emissioner i henhold til både den markeds- og lokationsbaserede metode.

Af elektricitet, varme, damp og køling fra vedvarende energikilder er 0,5% egenproduceret, mens 99,5% er dækket af kontraktinstrumenter. Af disse kommer 46% fra sammensatte vedvarende energiinstrumenter som eksempelvis elkøbsaftaler, og 54% kommer fra direkte instrumenter.

Scope 3 – Alle øvrige indirekte emissioner

Scope 3-emissioner vedrører emissioner fra kilder, som Arla ikke selv ejer eller kontrollerer direkte. De dækker emissioner fra indkøbte varer og tjenesteydelser (for eksempel indkøb af rå mælk fra ejere og kontraktlandmænd, valle, emballage og køb af transportydelser fra leverandører), men også bortskaffelse af affald fra produktionsanlæg.

Emissioner fra valle vedrører eksternt indkøbt valle til Arla Foods Ingredients. Vallen, som medtages, standardiseres og genberegnes baseret på indholdet af mæketørstof for at tage højde for forskellen i kvalitet og fraktioner indkøbt af Arla. Emissionsfaktoren for eksternt indkøbt valle lå uændret på 1,0 kg CO₂e pr. kg valle, hvilket er et konservativt skøn (Flysjö, 2012) og mindre præcist end ved anvendelse af en landespecifik faktor.

Arla indsamler data fra leverandører af transport og emballage, der dækker mindst 95% af forbruget. Emissionerne skaleres op til 100% baseret på de indsamlede data. Emissionsfaktorer for transport og produktion opdateres årligt og er baseret på Defra 2024 og Ecoivent 3.10. Emissionsfaktorerne for emballage er dog fortsat baseret på Ecoinvent 3.9.1. I den seneste database er der foretaget betydelige ændringer i metoden til beregning af emissionsfaktorer for plast. Arla er derfor i gang med at undersøge, hvordan det er muligt at implementere disse nye emissionsfaktorer og tilpasse historiske data, så der kan foretages sammenligninger fra år til år.

Scope 3 – Emissioner på gårdniveau

Scope 3-emissioner fra rå mælk beregnes i overensstemmelse med den internationale mejerisammenlutning IDF's retningslinjer for mejeriprodukters klimaaftryk (IDF, 2015). Værktøjet, der bruges til at beregne klimaaftrykket fra mælk, er baseret på en livscyklusanalyse (LCA), som er blevet udviklet inden for de seneste ti år i samarbejde med det danske konsulentfirma 2.-0 LCA Consultants, som er stiftet af akademikere. For en detaljeret beskrivelse af metoden henvises til Schmidt og Dalgaard (2021) på 2.-0 LCA Consultants' website. Emissionsfaktorer

Fremdrift for drivhusgase-emissioner

1.000 tons (mio. kg)	2024	2023	2022	2021	2020
CO ₂ e, scope 1+2 – markedsbaseret	618	660	695	733	751
CO₂e-reduktion, scope 1+2 (baseline: 2015)	37%	33%	29%	25%	24%
CO ₂ e, scope 3 fra ejere, pr. kilo ejermælk (kg) ²	1,06	1,08	1,12	1,15	1,15
CO ₂ e, scope 3, pr. kg mælk og valle (kg)	1,12	1,14	1,18	1,20	1,21
CO₂e-reduktion, scope 3, pr. kg mælk og valle (baseline: 2015)¹	13%	12%	9%	7%	7%

¹ Beregningen af CO₂e-emissioner for 2015 er baseret på nationale statistiske data, som var den bedste tilgængelige kilde på daværende tidspunkt. I 2016 begyndte vi at lave klimamålinger på Arla-gårdene, og nationale statistiske data er gradvist blevet erstattet af Arla-specifikke data i CO₂e-beregningsmodellen. Læs mere på [side 48-49](#).

² Tallet viser Arla Foods' gennemsnitlige CO₂e-emissioner pr. kg ejermælk. Arla har udarbejdet Sourcing Regions-specifikke (og kategori-/produkt-specifikke) CO₂-aftryk, som kunder, der deltager i vores FarmAhead™ Kundepartnerskab, kan bruge i rapporteringen af deres CO₂-emissioner. Det ville være forkert at bruge Arla Foods' gennemsnitlige CO₂-emissioner pr. kg ejermælk til rapportering af CO₂-emissioner, da disse kun tager højde for emissioner på gårdniveau og ikke inddrager cradle-to-gate-livscyklusanalyser.

Drivhusgase-emissioner (scope 1, 2, 3)

1.000 tons (mio. kg)	2024	2023 ^{3,4}	2022	2021	2020
Produktion	404	426	399	368	381
Transport	78	82	78	79	93
CO₂e, scope 1	482	508	477	447	474
CO₂e, scope 2 – markedsbaseret	136	152	218	286	277
Mælk	14.781	15.196	15.571	16.386	16.645
<i>Eksternt indkøbt valle</i>	2.323	1.987	1.859	1.751	1.133
Emballageløsninger	455	459	444	417	396
Indkøbte varer og tjenesteydelser (kategori 1)	17.559	17.642	17.874	18.554	18.174
Brændstof- og energirelaterede aktiviteter (kategori 3)	160	159	177	125	120
Upstream-transport og -distribution (kategori 4)	365	331	346	347	306
Affald genereret fra driften (kategori 5)	8	9	10	24	25
CO₂e, scope 3²	18.092	18.141	18.407	19.050	18.625
Samlet CO₂e	18.710	18.801	19.102	19.783	19.376
CO ₂ e, scope 2 – lokationsbaseret	168	192	165	243	237
Samlet CO ₂ e – lokationsbaseret	18.742	18.841	19.049	19.740	19.336

³ Scope 3-emissioner fra kategori 2, 6, 7, 8, 9, 13 og 14 udgør hver mindre end 0,5% og er ikke medtaget i emissionstallene. Kategori 10, 11 og 12 udgør lidt over 0,5%. Arla rapporterer ikke på frivillig basis i 2024, men er i gang med at forbedre datakvaliteten til fremtidig rapportering. Kategori 15 udgør omkring 5%, og vi er i gang med at analysere data til fremtidig rapportering.

⁴ De samlede biogene emissioner og fjernelse af drivhusgasser, som ikke er medtaget i tabellen, udgjorde 402 tusinde tons CO₂e for scope 1, 147 tusinde tons for scope 2 (lokationsbaseret), 96 tusinde tons for scope 2 (markedsbaseret) og 41 tusinde tons for scope 3, specifikt relateret til upstream-transport. I 2023 rapporterede Arla kun biogene emissioner for scope 1. En regnefejl for komprimeret biogas førte til rapportering af et for lille tal for 2023.

DRIVHUSGASEMISSIONER (CO₂e) FORTSAT

på gårdniveau indhentes fra 2.-0 LCA Consultants' website. Emissionsfaktorer for ikke-ejermælk er uændrede i forhold til 2015-niveauet og beregnes ved at gange mælkevolumen med emissionsfaktorer baseret på nationale opgørelsesdata og ikke Arla-specifikke data. Beregningerne er baseret på en tidligere version af værktøjet efter IDF 2010 (Dalgaard R, Schmidt J, Cenian K, 2016).

Emissioner fra rå mælk omfatter både aktiviteter på og uden for gårdene, der er knyttet til køernes forføjelse, produktion og indkøb af foder, opbevaring af husdyrgødning, energiforbrug, produktionsmidler og tørvæjrd. Foderrelaterede emissioner omfatter gødning til dyrket og indkøbt foder samt transport af foder. Opbevaring af husdyrgødning kan resultere i metan- og dinitrogenoxid-emissioner. Emissionsmængden varierer afhængigt af, hvordan husdyrgødningen tildækkes, og om den anvendes til biogasproduktion. Tørvæjrd er vådområder med et højt indhold af CO₂e. Der frigives CO₂ og N₂O, når jorden drænes og bruges til dyrkning af afgrøder.

Emissionstallet for rå mælk i denne rapport er et vægtet gennemsnit af CO₂e pr. kilo mælk, der beregnes på grundlag af klimadata fra gårde, hvor dataene er blevet valideret af eksterne klimaekspertter, ganget med mælkeindvejeningen justeret for fedt og protein. Gårddata, som er valideret af eksterne klimaekspertter, er statistisk repræsentative for alle Arlas gårde.

USIKKERHEDER OG SKØN

Scope 1 og 2

Referenceværdierne for scope 1- og 2-emissioner er ikke justeret for vejforhold, men anses stadig for at være repræsentative, da energien hovedsageligt vedrører produktion og derfor ikke svinger som følge af ændrede temperaturer, for eksempel ved behov for opvarmning af bygninger.

Scope 3

I 2024 indsendte 96% af Arlas aktive andelshavere, svarende til 99% af Arlas ejermælkepulje, et detaljeret spørgeskema som en del af vores FarmAhead™ Check. Besvarelserne er blevet valideret af eksterne klimaekspertter.

Landmændene udfylder et FarmAhead™ Check årligt baseret på data fra deres seneste regnskabsår. Dette varierer fra gård til gård, da regnskabsåret på nogle gårde løber fra januar til december, mens det på andre løber fra juli til juni. Tallene er derfor ikke nødvendigvis baseret på gårddata for den samme periode. Hovedparten af dataene, 63%, vedrører perioden fra 1. januar 2022 til 31. december 2023, mens 10% vedrører tidligere perioder.

Der blev foretaget en usikkerhedsanalyse for at belyse de største usikkerhedsområder i forbindelse med gårdenes selvrapporterede emissionsdata. Analysen dækkede fire centrale tiltag – besætning, foder, afgrøder og håndtering af husdyrgødning – med fokus på de parametre, som påvirkede den enkelte gårds emissioner mest. Analysen konkluderede, at resultaterne for de individuelle gårde kunne manipuleres med højst 10-12%, men kun hvis gården havde et udgangspunkt med høje emissioner og hævdede at skifte fra ingen biogasbehandling til fuld biogasbehandling af gylle.

Arla har en robust kontrolproces, som skal reducere usikkerheder og forbedre datakvaliteten. Kontrolprocessen omfatter både en valideringsproces, som gennemføres af eksterne klimaekspertter, og en intern kontrol, som udføres af Arla for at afdekke statistiske udsving eller uregelmæssigheder i dataene. Alle udsving markeres og skal undersøges nærmere, før resultatet af det gennemførte FarmAhead™ Check foreligger. Tallene offentliggøres først, når der er gennemført en omhyggelig undersøgelse.

Mindre gårde og gårde med ekstensiv græsning måler ikke altid mængden af foder, som køerne spiser, eller tørstofindholdet i græsset på markerne. Som en hjælp til gårdene med at indberette mere præcise data indeholder systemet en model, som gør det muligt at beregne foderforbrug baseret på besætningens størrelse og mælkeudbyttet.

Rapportering om tørvæjrd er et område under udvikling og er stadig forbundet med større usikkerhed end andre områder. På grund af den relativt høje klimapåvirkning kan den usikkerhed, der er forbundet med tørvæjrd, have betydelig indvirkning på det samlede rapporterede tal for drivhusgasser. Dataene valideres af eksterne rådgivere understøttet af detekterende analytiske kontroller for at minimere risikoen for fejl.

Metoden til beregning af emissioner på gårdniveau udvikler sig hele tiden. I øjeblikket er faktorer, der potentielt kan reducere de samlede nettoemissioner, såsom kulstoflagring på gården og direkte ændret arealanvendelse, ikke inkluderet. IDF 2015 anbefaler, at direkte ændret arealanvendelse medtages i beregningerne.

Basisåret for vores SBTi-mål for scope 3 er 2015. Der er anvendt andre typer data end i basisåret til beregning af opfølgning på reduktionsmålet. Basisåret 2015 benytter nationale statistiske data for 2012, som var de bedste tilgængelige data på daværende tidspunkt. Fra 2016 og frem er nationale statistiske data gradvist blevet erstattet af data fra klimamålinger på Arla-gårde. Ændringen blev gennemført for Danmark, Storbritannien og Sverige i 2016, for Tyskland i 2019 og for de øvrige ejerlande i 2020. 2020 var det første år, hvor rapporteringen omfattede hovedparten af Arla-gårdene. Specifikke data for de enkelte gårde er altid ét til to år bagefter, så rapporteringen for 2024 er overvejende baseret på gårddata fra 2023.

Arla indsamler data direkte fra leverandørerne til beregning af emissioner fra emballage og transport samt emballagemængder. Arla indhenter de nødvendige data hvert kvartal ved at udsende et detaljeret spørgeskema til sine leverandører sammen med en vejledning i, hvordan den tilhørende dokumentation skal udfyldes. Manuelle dataindtastninger fra forskellige kilder udgør en risiko for datakvaliteten. Oplysningerne er også forbundet med en højere grad af måleusikkerhed, fordi der kun er begrænset mulighed for at kontrollere datakvaliteten. Der gennemføres kontroller ved at sammenligne modtagne data på tværs af perioder og sammenholde med indkøbsdata.

ENERGIFORBRUG OG ENERGIMIKS

Andelen af vedvarende energi steg til 75% i 2024 mod 69% sidste år. Stigningen var et resultat af nye elkøbsaftaler og investeringer i solcelleløsninger på vores anlæg. Den var i mindre grad også et resultat af indkøbte certifikater for vedvarende el. Læs mere om, hvordan elkøbsaftaler behandles regnskabsmæssigt, på [side 48](#).

Drivhusgasintensitet i forhold til nettoomsætning¹

1.000 tons CO ₂ e pr. million EUR	2024	2023	2022	2021	2020
Samlede drivhusgasemissioner (lokationsbaserede) i forhold til nettoomsætning (1.000 tons CO₂e/mio. EUR)	1,36	1,38	1,38	1,76	1,82
Samlede drivhusgasemissioner (markedsbaserede) i forhold til nettoomsætning (1.000 tons CO₂e/mio. EUR)	1,36	1,37	1,38	1,77	1,82

¹Nettoomsætningen svarer til omsætningen i koncernregnskabet, note 1.1 ([side 112](#)), fratrukket omsætningen fra opkøbet af et valleanlæg i Storbritannien.

Energiforbrug

(1.000 MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
Kul og kulprodukter	-	-	-	-	-
Råolie og olieprodukter	346	349	454	346	462
Naturgas	1.944	1.906	1.738	1.723	1.695
Andre fossile kilder	0	0	0	0	0
Indkøbt eller erhvervet elektricitet, varme, damp eller køling fra fossile kilder	246	302	420	488	465
Samlet energiforbrug fra fossile kilder	2.536	2.557	2.612	2.557	2.622
Samlet energiforbrug fra atomkraft	31	45	97	185	185
Vedvarende energikilder, herunder biomasse, biobrændstoffer, biogas, brint fra vedvarende energikilder osv.	483	545	554	598	614
Indkøbt eller erhvervet elektricitet, varme, damp eller køling fra vedvarende kilder	1.073	974	796	611	531
Egenproduceret ikke-brændstofbaseret vedvarende energi	5	4	2	0	0
Samlet energiforbrug fra vedvarende kilder²	1.561	1.523	1.352	1.209	1.145
Samlet energiforbrug	4.128	4.125	4.061	3.951	3.952
Andel af vedvarende kilder ud af det samlede energiforbrug (%)	38%	37%	33%	31%	29%

²Målet er sat til udgangen af året, men da KPI'en er baseret på 12 måneders data, vil målopfyldelsen ikke blive afspejlet i årsrapporten for 2025

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Arlas produktionsanlæg og lagerfaciliteter forbruger energi fra forskellige kilder, herunder biogas, biomasse, naturgas, fjernvarme og elnettet.

Elektricitet fra vedvarende kilder omfatter certifikater for egenproduceret elektricitet fra biogas, indkøbte elcertifikater fra andelshavere og certifikater fra det åbne marked. Arla anvender markedsbaseret regnskabspraksis og indkøber grøn elektricitet i henhold til kontraktlige aftaler, hvilket vil give certifikater.

Energidata indhentes månedligt og er primært baseret på fakturaoplysninger og automatiske måleraflysninger på det enkelte anlæg, og der er derfor en lav usikkerhed forbundet med disse tal.

Andel af vedvarende energi

Den vedvarende energiandel beregnes ved at dividere det samlede forbrug af vedvarende energi med koncernens samlede energiforbrug. Arla tager ikke højde for energitab, og derfor er al indkøbt energi inkluderet i tallene. Den solgte energi fratrækkes ikke i beregningen af den vedvarende energiandel.

Andel af vedvarende elektricitet

Andelen af vedvarende elektricitet beregnes som andelen af forbrugt elektricitet, både indkøbt og egenproduceret, fra vedvarende energikilder eller vedvarende elcertifikater. Andelen af vedvarende elektricitet følger RE100-retningslinjerne. Nogle Arla-anlæg producerer og sælger overskydende elektricitet. Den solgte elektricitet er fratrukket i beregningen af andelen af vedvarende elektricitet. Vedvarende elektricitet i energimikset, som ikke er dækket af kontraktlige instrumenter, regnes ikke med som vedvarende.

DYREVELFÆRD

Udvikling i dyrevelfærd

Dyrevelfærd har højeste prioritet for Arlas andelshavere og for Arla som virksomhed. KPI'er for dyrevelfærd omfatter det somatiske celletal, som er en god indikator for sygdom og stress, samt fire indikatorer for køernes fysiske trivsel.

Dyrevelfærd på den enkelte gård kontrolleres gennem eksterne audits, som gennemføres mindst hvert tredje år af vores samarbejdspartner SGS, der er verdensførende inden for kvalitetssikring og audits og specialiseret i dyrevelfærd. Andelen af auditerede gårde i 2024 var 34% svarende til 2.610 audits. En audit kan udløse en opfølgende audit eller aktivitet, afhængigt af resultatet. I tilfælde af alvorlige problemer eller gentagne uregelmæssigheder i forhold til dyrevelfærd indstiller Arla mælkeindvejsningen fra den pågældende gård og kan i ekstreme tilfælde vælge at opsiges medlemskabet. I 2020 opgraderede og standardiserede vi auditprocessen for alle ejerlande for at sikre, at auditørerne følger de samme processer og standarder overalt. Der rapporteres derfor kun data for 2021-2024.

Det gennemsnitlige somatiske celletal på tværs af Arlas geografiske områder faldt en smule til 183.000 celler/ml i 2024 (2023: 184.000).

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Somatisk celletal (gennemsnit):

De somatiske celler i mælk er primært hvide blodlegemer. Et forhøjet somatisk celletal kan være tegn på betændelse (mastitis) i koens yver, hvilket ud over at medføre smerter og stress hos dyret også sænker mælkekvantiteten. Arla overvåger det somatiske celletal (CT) ved at analysere mælk på bulktankniveau, hver gang der indvejes mælk fra gårdene. Niveauret rapporteres løbende for at sikre en høj mælkekvantitet. Det rapporterede tal er et vægtet gennemsnit for hele Arlas mælkeindvejsning for et bestemt år. Det beregnede somatiske celletal modtages fra forskellige laboratorier på tværs af ejerlandene. Et somatisk celletal over 300 reducerer mælkeprisen til den pågældende gård, mens der betales et tillæg for celletal under 300.

Audit på gårdene og dyrebaserede indikatorer

Dyrevelfærd på Arlas gårde kontrolleres gennem

audits af besætningens sundhed, trivsel, foder og staldforhold baseret på kriterierne i WelfareQuality®-projektet. Der gennemføres audits for at evaluere følgende fire dyrebaserede indikatorer: fysisk tilstand, mobilitet, renlighed og skader. Indikatorerne er udviklet på grundlag af videnskabelig forskning i de mest almindelige problemer for malkekøer. Audits omfatter rutine-audits (som gennemføres mindst hvert tredje år), stikprøve-audits, opstartsbesøg, fokus-audits og særlige fokus-audits. Auditerede gårde er gårde, som har gennemført mindst én audit i rapporteringsåret.

Dyrebaserede indikatorer evalueret af auditører

KPI'erne viser andelen af auditerede gårde, hvor der ikke er fundet større problemer i hver kategori. I forbindelse med en audit vurderer auditøren køerne på gården og identificerer eventuelle velfærdsproblemer. Hvis der identificeres problemer, tildeles køerne en score i henhold til Arlas velfærdsindikatorer. Auditøren tildeler dyrene en score fra 0-2 for fire centrale velfærdsindikatorer, hvor 0 betyder ingen identificerede problemer, 1 betyder mindre problemer, og 2 betyder større problemer. Resultaterne rapporteres til Arla. Hvis mere end 5% af køerne er for tynde, mere end 25% er for beskidte, mere end 15% er halte eller mere end 10% er skadede, rapporteres det som en væsentlig misligholdelse af dyrevelfærd.

USIKKERHEDER OG SKØN

Der gennemføres audits på gårdene hvert tredje år, så sammenligningerne fra år til år kan variere, fordi forskellige gårde auditeres hvert år.

Politikker og andet

Miljøpolitik og Green Ambition 2050

Vores bæredygtighedsstrategi understøttes af vores miljøpolitik og Arlas Green Ambition 2050. Disse vejledende politikker adresserer til sammen kritiske miljøspørgsmål. I 2024 opdaterede vi vores miljø- og energistyrisningspolitik med en bredere vifte af Arlas aktiviteter og miljørelaterede emner og ændrede navnet til miljøpolitikken.

Politikkerne gælder for Arlas direkte aktiviteter, og vi opfordrer alle partnere i vores værdikæde til at vedtage tilsvarende principper som dem, der er beskrevet i vores Code of Conduct for leverandører.

Vores kvalitetssikringsprogram Arlagården® beskriver kravene til vores landmænd vedrørende klima og natur.

Vores Green Ambition 2050 er tilgængelig på vores website, og den opdaterede miljøpolitik er tilgængelig for alle Arla-medarbejdere på vores intranet. Andre kan få den udleveret på anmodning.

Produktion af mejeriprodukter er ikke blandt de sektorer, der er udeladt af EU's tilpassede benchmarks i henhold til Paris-aftalen.

Bedre klima

Arla vil reducere miljøpåvirkninger og bekæmpe klimaforandringer gennem bæredygtig praksis i hele vores værdikæde. Vi fokuserer på at reducere drivhusgasemissioner, forbedre energieffektiviteten og overgå til at bruge vedvarende energi. Vores klimatilpasningspolitikker fokuserer på at støtte vores landmænd i deres bestræbelser på at lette tilpasningen til effekter af klimaforandringer gennem opbygning af robuste fødevarekredsløb. Opfyldelse af disse mål kræver stærke partnerskaber både i og uden for vores værdikæde samt samarbejde med forskere, leverandører og kunder om at fremme bæredygtigt mejeri.

Administration af politikken

Chief Agriculture and Sustainability Officer (CASO) er sammen med Executive Vice President, Supply Chain, ansvarlig for at godkende miljøpolitikken, mens Global Director of Environment, Health and Safety, er ansvarlig for de halvårlige opdateringer. Arlas Green Ambition 2050 hører under CASO, som overvåger og koordinerer implementeringen af Arlas bæredygtighedsstrategi.

Hvidbog om dyrevelfærd

Arlagården®, Arlas Code of Conduct og vores Green Ambition 2050 understreger vores fokus på dyrevelfærd. Arla udgav en hvidbog om dyrevelfærd i 2024, der beskriver vores indsats på området.

Vores vigtigste fokusområder er lige nu ansvarlig brug af antibiotika, godt fysisk miljø, ko-kalv-kontakt, minimering af tæt indespærring og reduktion af klimapåvirkningen på gårdniveau. Arla anerkender, at kvæg er sanselige væsener, og vi har en dedikeret global funktion, som leder af direktøren for Milk Quality and Arlagården®, og som rapporterer til vores Agricultural and Sustainability

Energiintensitet baseret på nettoomsætning¹

(1.000 MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
Energiintensitet (samlet energiforbrug i forhold til nettoomsætning)²	300	302	294	353	371

¹ Nettoomsætningen svarer til omsætningen i koncernregnskabet, note 1.1 (side 112), fratrukket omsætningen fra opkøbet af et vallelanlæg i Storbritannien.

² Fra aktiviteter i sektoren med høj klimapåvirkning. Vi opererer i sektoren "Fremstilling af mejeriprodukter", som har en høj klimapåvirkning.

Elforbruget i Europa

(1.000 MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
Ikke-vedvarende energikilder	269	329	500	628	621
Vedvarende energikilder	808	730	551	401	412
Samlet elforbrug	1.077	1.059	1.051	1.029	1.033
Andel af vedvarende elektricitet	75%	69%	52%	39%	40%

Dyrevelfærdsindikatorer

	2024	2023	2022	2021	2020
Somatisk celletal (tusind celler/ml)	183	184	184	191	194
Andel af auditerede gårde uden større problemer med renlighed	99,1%	99,1%	98,6%	98,4%	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med mobilitet	99,9%	99,8%	99,8%	99,5%	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med skader	99,6%	99,7%	100,0%	100,0%	-
Andel af auditerede gårde uden større problemer med den fysiske tilstand	99,7%	99,9%	99,9%	99,8%	-

Arla prioriterer at uddanne og efteruddanne medarbejdere og auditører, som er ansvarlige for at håndtere dyrevelfærdsspørgsmål. Uddannelse omfatter emner som koens signaler, dyrebaserede indikatorer og dyrevelfærdskrav. Eksterne auditører gennemgår uddannelse, kalibrering og årlig tilpasning. Arla udnytter også dyrevelfærdseksperter videt til at forbedre standarderne på gårdene og tilskynde landmændene til at indføre systemer, hvor køerne ikke bindes, samt motivationsredskaber, der understøtter dyrenes naturlige adfærd.

Administration af politikken

Det overordnede ansvar for dyrevelfærd ligger hos vores dyrevelfærdsfunktion, som leder af direktøren for Milk Quality and Arlagården®, og som rapporterer til vores Agricultural and Sustainability

Vice President, som igen rapporterer direkte til vores Executive Vice President, CASO (Chief Agricultural & Sustainability Officer). De valgte ejerrepræsentanter mødes regelmæssigt for at gennemgå Arlas krav til dyrevelfærd og nye tiltag.

EU-taksonomi

EU's taksonomiforordning (EU) 2020/852 har til formål at øge gennemsigtheden og tilpasning på tværs af virksomheder og sektorer og give en videnskabelig definition af begrebet "bæredygtig". Den angiver rapporteringsforpligtelser for virksomheder, som rapporterer omsætning, OpEx and CapEx, der er omfattet af reglerne i EU-taksonomien, og som skal opfylde specifikke tekniske kriterier.

Omsætning

Føde- og drikkevareindustrien er lige nu ikke omfattet af EU-taksonomien, hvilket betyder, at 0% af omsætningen er omfattet for Arlas vedkommende.

CapEx og OpEx

Analysen af driftsudgifter og kapitaludgifter er blevet igangsat, men vi planlægger ikke at forhåndsimplicentere elementerne før 2025, når rapporteringen bliver obligatorisk som en del af EU's direktiv om virksomheders bæredygtighedsrapportering.

Minimumsgarantier

Minimumsgarantier kræver, at virksomheder skal opfylde specifikke sociale standarder ud over tekniske miljøkriterier for at overholde

POLITIKKER OG ANDET, FORTSAT

EU-taksonomiforordningen. Det omfatter overholdelse af arbejdsmarkedslovgivning, menneskerettighedskonventioner og antikorrupsionsforanstaltninger for at fremme bæredygtighed og socialt ansvar. Rammen henviser til international arbejdsret, herunder ILO's kernekonventioner, der dækker rettigheder som afskaffelse af børnearbejde, afskaffelse af tvangsarbejde, ingen diskrimination og foreningsfrihed. Den er også i overensstemmelse med menneskerettighedskonventioner som FN's Verdenserklæring om Menneskerettigheder og FN's Vejledende Principper for Menneskerettigheder og Erhvervsliv. Vi har påbegyndt arbejdet med at dokumentere vores overholdelse af EU-taksonomiforordningen, men oplysningerne vil først blive offentliggjort, når forordningen træder i kraft i 2025.

Klimapåvirkning fra vores investeringer

I Arla bruger vi først og fremmest en "carbon pricing"-model til at inddrage CO₂-aftryk i investeringsbeslutninger, som overstiger 500.000 EUR. Ved at beregne en investerings potentielle CO₂-aftryk kan vi vurdere, om investeringen er i tråd med vores planlagte klimainsats. Målet med at påvise CO₂-påvirkningen over for investeringsudvalget er desuden at gøre investeringer med en positiv CO₂-påvirkning mere attraktive. Vores nuværende carbon price er 90 EUR pr. ton CO₂e. Denne carbon price opdateres én gang om året som det vægtede gennemsnit af den etårige gennemsnitlige EU ETS-pris (Emissions Trading System) og den etårige gennemsnitlige vægtede GoO-certifikatpris (Guarantee of Origin). De valgte kilder er relevante for Arla, fordi de er i overensstemmelse med de regler, som vores største anlæg skal overholde, og de repræsenterer de indirekte omkostninger ved det emissionsreduktionsinstrument, som Arla benytter. Vores carbon pricing følger vores interne standarder og er ikke tilpasset screeningskriterierne i EU-taksonomien.

Den carbon pricing, vi anvender, betragtes som en "skyggepris". Den bruges ikke kun til at vurdere investeringer, men også i driften til modellering af business cases og som benchmark for omkostninger i forbindelse med projekter med

emissionsreduktionspotentiale, for eksempel ændrede brændstoftyper i logistik.

Beregningen af CO₂-aftrykket omfatter alle scope 1-, 2- og 3-emissioner for de investeringer, der vurderes. I 2024 var 42% af vores investeringsudgifter omfattet af carbon pricing-vurderingen.

Ud over carbon pricing har Arla et internt klassifikationssystem for bæredygtighedsrelaterede investeringer. Der er afsat specifikke midler til disse investeringer, og systemet bruges til effektiv sporing af og tilskyndelse til fortsatte bæredygtighedsfremmende investeringer.

Arla benytter ikke carbon pricing i øjeblikket i udarbejdelsen af selskabets regnskab.

Risici og muligheder

KLIMARELATEREDE RISICI OG MULIGHEDER

Identifikation og vurdering af Arlas vigtigste klimarelaterede risici og muligheder er afgørende for en succesfuld eksekvering af vores klimastrategi.

Vi vurderer klimarisici ved hjælp af en scenarie-analyse med inddragelse af concernledelsen og bestyrelsen. Vurderingen følger anbefalingerne fra Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). Resultaterne indgår i den dobbelte væsentlighedsvurdering (se [side 34-37](#)).

Ved vurderingen af klimarelaterede risici i concernregnskabet er anvendt de samme risici og scenarieanalyser som i bæredygtighedsrapporten. Læs mere i introduktionen til noterne på [side 109](#).

Klimarelaterede overgangsrisici

I vurderingen af klimarelaterede overgangsrisici i overensstemmelse med ERS E1-kravene tager vi højde for et strengt reguleringsscenario med overholdelse af Paris-aftalens mål om at holde den globale opvarmning på 1,5 °C. Vi tager i et sådant scenarie udgangspunkt i de strengest mulige lovgivningsmæssige rammer i Europa, hvor vi har

vores kerneforretning. Det betyder eksempelvis høj beskatning af CO₂-emissioner, strenge naturbeskyttelseslove, som forbyder bestemte former for arealanvendelse eller landbrugsaktiviteter samt obligatorisk klima- eller næringsindholdsmærkning for fødevarer.

Vores tidshorisont for overgangsrisici er fastsat til udgangen af den nuværende strategiperiode (2026). De lovgivningsmæssige rammer både nationalt og i EU forventes at ændre sig dynamisk, så vurderingen af sandsynligheden for potentielle økonomiske effekter af overgangsrisici og -muligheder på mellemlang og lang sigt er for usikker til at kunne indgå effektivt i Arlas klimaplanlægning. Der er derfor ikke foretaget en sådan vurdering. Overgangsrisiciene blev vurderet ud fra sandsynligheden for og omfanget og varigheden af specifikke hændelser i overgangsperioden.

Vurderingen af overgangsrisici tager højde for vores afhængigheder. I Arla arbejder vi på at overgå fra fossil energi til vedvarende energi. Vi er dog på nuværende tidspunkt stadig afhængige af fossilbaseret energi både i produktionen og til emballage. Vi er desuden afhængige af vores landmænds mælkeproduktion.

Vurderingen af overgangsrisici opdateres hvert andet år.

Fysiske klimarelaterede risici

I forhold til fysiske klimarelaterede risici overvejede vi forskellige klimascenarier defineret som SSP-scenarier (Shared Socioeconomic Pathways) kombineret med RCP-scenarier (Representative Concentration Pathways) udviklet af IPCC, herunder SSP1 (RCP 2.6), SSP2 (RCP 4.5) og SSP5 (RCP 8.5). Vi har ikke anvendt det fjerde tilgængelige scenarie SSP3 (RCP 7.0), da klimaforholdene i 2050 minder om SSP2. I overensstemmelse med ERS E1 præsenterer vi i denne rapport resultaterne af et worst case-SSP5-scenarie med en global opvarmning på 2 °C i 2050. Analysen, som blev udført på baggrund af de nyeste videnskabeligt dokumenterede metoder (se Guzman-Luna et al. 2021), fokuserede på, hvordan et bestemt niveau for global opvarmning ville påvirke mejerisektoren i vores syv mælkeproducerende lande i Europa. Vurderingen blev gennemført for biogeografiske regioner.

Den valgte tidshorisont for vurderingen af fysiske risici er 2050, hvilket anses for at være en langsigtet periode. Denne udvælgelse er baseret på en antagelse om, at konsekvenserne af klimaforandringer forventes at blive mere udtalte og mere mærkbare i 2050. Klimaforskere fokuserer generelt på klimaforandrings indvirkning på miljøet fra 2050 og frem, og derfor vil en vurdering af den kortsigtede (indtil 2026) og mellemlange indvirkning (indtil 2035) på mælkeproduktionen i Europa mangle den nødvendige videnskabelige evidens. Vi besluttede derfor at fokusere på de langsigtede konsekvenser af klimaforandringerne.

























Mælk er vores vigtigste råvare, og mælkeproduktion er det element i vores værdikæde, som er mest sårbart over for negative påvirkninger fra klimaforandringer, mens vores øvrige produktion er mere modstandsdygtig over for sådanne ændringer. Vi har således på nuværende tidspunkt ikke foretaget en omfattende vurdering af fysiske klimarelaterede risici i forhold til vores egen drift. Vores fokus har primært været på at forstå konsekvenserne af fysiske klimarisici i forhold til vores vigtigste råvarer, da vi ved, at påvirkningen vil være størst her.

Fysiske farer for mælkeproducenternes gårde blev identificeret baseret på en litteraturgennemgang, og det blev konkluderet, at vandstress, oversvømmelser, skadedyr i afgrøder, klimavariationer, varme-stress og sygdomme blandt malkekøer er de største fysiske farer, der vil have biofysiske konsekvenser for mælkeproducerende gårde og resultere i tab af rå mælk og afgrøder og forringede effektiviteten.

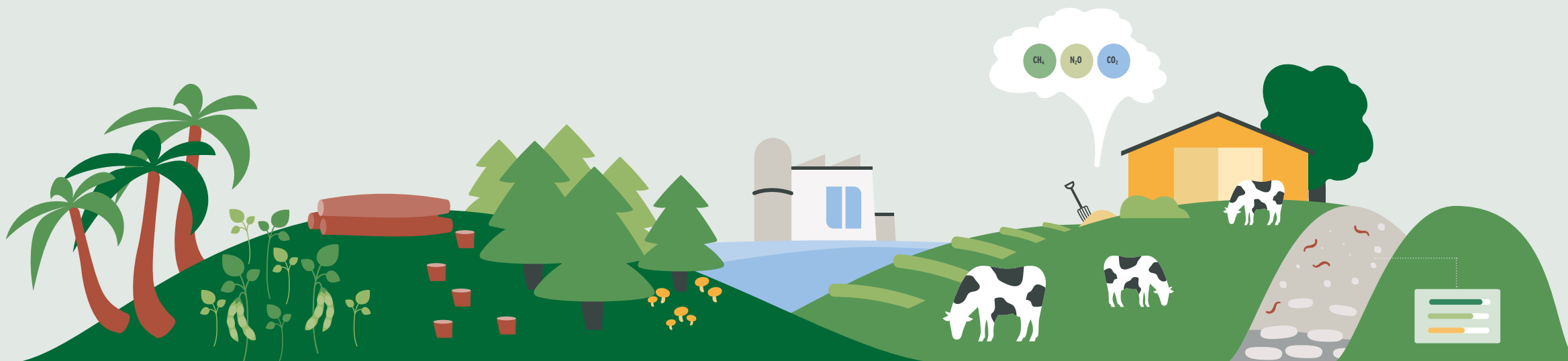
Vurderingen af fysiske risici opdateres, når dette er påkrævet for at være i overensstemmelse med udviklingen i den videnskabelige dokumentation.

Usikkerheder og begrænsninger

På grund af usikkerhed omkring den fremtidige lovgivning har Arla ikke kunnet kvantificere den potentielle finansielle effekt af klimarelaterede risici og muligheder og anvender i stedet en kvalitetsskala, som går fra moderat til kritisk, til at illustrere den forventede indvirkning. De kvalitative tærskelværdier, der anvendes til vurdering af klimarelaterede risici og muligheder, er ikke de samme tærskelværdier som dem, der anvendes til den globale risikovurdering, der er beskrevet på [side 15-16](#).

	Beskrivelse af risikotyper	Økonomisk indvirkning	Sandsynlighed	Kategori	Mulig indvirkning	Forebyggende handlinger
Regler, der skal reducere emissioner fra produktion og logistik	EU har besluttet at udvide emissionshandelssystemet til at omfatte forbrændingsudledning fra bygninger og vejtransport. EU har drøftet udviklingen af et emissionshandelssystem for landbruget rettet mod forarbejdning.	 	 	Overgangsrisiko (myndighedsforhold)	<ul style="list-style-type: none"> Øgede produktions- og logistikomkostninger i lande, der regulerer CO₂e, eksempelvis med en CO₂e-afgift. 	<ul style="list-style-type: none"> Vi reducerer løbende vores CO₂-aftryk i produktionen. Vores SBTi-mål er at reducere scope 1- og 2-emissionerne med 63% inden 2030. Vi har også et mål om udelukkende at bruge grøn elektricitet i hele vores europæiske drift inden udgangen af 2025.
Negativ indvirkning fra regler, der skal reducere emissioner fra landbruget	Færdiggørelse af den danske trepartsaftale om en ny CO ₂ -afgift på metan- og dinitrogenoxid-emissioner fra landbruget.	 	 		<ul style="list-style-type: none"> Vores andelshavere vil opleve højere produktionsomkostninger, og med mindre jord til mælkeproduktion kan det betyde faldende mælkemængder, hvilket igen kan føre til udfordringer med at indkøbe råvarer. 	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion af emissionerne på gårdniveau er en del af vores forretningsstrategi. Andelshaverne yder en konstant indsats for at reducere emissionerne og belønnes for deres klimatiltag gennem vores FarmAhead™ Tillæg.
Regler om arealanvendelse	Forslag på EU-plan om arealanvendelse og drøftelse af ændret arealanvendelse. Vedtagelse i 2024 af EU's forordning om naturgenopretning, i henhold til hvilken 20% af EU's land- og havområder skal genoprettes inden 2030. Færdiggørelse af den danske trepartsaftale om ændret arealanvendelse.	 	 		<ul style="list-style-type: none"> Disse regler ville betyde, at der er mindre jord til at producere foder til køerne, så der er risiko for, at besætningsstørrelse og mælkemængder falder. En reduktion af antallet af husdyr vil også påvirke mælkemængderne negativt. 	<ul style="list-style-type: none"> Vi indsamler data gennem vores FarmAhead™ Check og analyserer resultaterne for at forstå den potentielle virkning af disse regler, så vi bedre kan hjælpe vores andelshavere med relevante løsninger. Arla har også forpligtet sig i forhold til skovrydning og konvertering.
Regler om dyrevelfærd	Dyrevelfærd er forbundet med emissionsintensiteten fra animalske produkter. Flere lande, herunder Danmark, planlægger derfor at indføre skærpede regler for staldmiljøer fra 2034.	 	 		<ul style="list-style-type: none"> En strengere EU-lovgivning vil påvirke vores andelshavere med hensyn til øgede investeringsniveauer. 	<ul style="list-style-type: none"> Arlas andelshavere er generelt foregangsmand for god dyrevelfærd gennem deres omfattende arbejde med Arlagården® de sidste 20 år.
Mærkning af produkters bæredygtighed og oprindelse	Nationale regeringer og EU overvejer i stigende grad at indføre en obligatorisk mærkning af produkters bæredygtighed og oprindelse.	 	 		<ul style="list-style-type: none"> Obligatorisk oprindelsesmærkning vil øge kompleksiteten af vores aktiviteter og reducere effektiviteten, da vi modtager mælk fra syv europæiske lande. Utilsigtede urigtige oplysninger i bæredygtighedsmærkning kan udgøre en risiko for vores brands' omdømme. 	<ul style="list-style-type: none"> Vi er i gang med at udvikle metoder, processer og systemer, som kan beregne miljøaftrykket for vores produkter. Vi undersøger også mulighederne for at skalere vores nuværende kapacitet til at sortere forskellige typer mælk for at imødekomme potentielle lovkraft om oprindelsesmærkning.
Ekstreme vejrforhold	Hedebølge, tørke, oversvømmelse og andre ekstreme vejrforhold bliver stadig mere almindelige på grund af klimaforandringer. En anden konsekvens af klimaforandringer for landbrugssektoren er nye dyresygdomme og skadedyr.	 	 	Fysisk risiko	<ul style="list-style-type: none"> Ekstreme vejrforhold kan påvirke udbytter negativt og skabe driftsforstyrrelser eller problemer i distributionsinfrastrukturen. Hedebølger er særligt skadelige for køernes produktivitet og kan påvirke mælkemængderne. 	<ul style="list-style-type: none"> Vores vigtigste mælkeproducerende lande er relativt modstandsdygtige over for ekstreme vejrforhold, men vi arbejder sammen med vores andelshavere for at få en bedre forståelse og afbøde virkningerne af de ændrede vejrforhold.

BIODIVERSITET OG NATUR



Påvirkning

ARLAS PÅVIRKNING

- ANI** Aktuel negativ indvirkning
- PNI** Potentiel negativ indvirkning
- PPI** Potentiel positiv indvirkning
- API** Aktuel positiv indvirkning

ANI

TAB AF BIODIVERSITET PÅ GRUND AF KLIMA-PÅVIRKNING

ANI

TAB AF BIODIVERSITET PÅ GRUND AF ÆNDRET AREALANVENDELSE

ANI

VANDKNAPHED

ANI

FORURENING AF VAND OG LUFT

ANI

AREALANVENDELSE

ANI

JORDKVALITET

Politikker [↗](#)

[Ansvarlig indkøbspolitik for palmeprodukter](#)

[Ansvarlig indkøbspolitik for soja](#)

[Politik for ansvarligt indkøb af skovfibre](#)

[Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere](#)

[Miljøpolitik og Green Ambition 2050](#)

FOKUS PÅ BIODIVERSITET OG NATUREN

Påvirkning, risici og muligheder

Vi er afhængige af biodiversitet og sunde økosystemer

For Arla betegner biodiversitet mangfoldigheden af planter, dyr og mikroorganismer tæt på vores produktionsanlæg, på vores mælkeproducenters gårde og i hele vores værdikæde. Vi er afhængige af biodiversitet og naturressourcer i forbindelse med mange aspekter af vores forretning, herunder særligt for at bevare de økosystemer, der leverer vores råvarer. Målet for vores holistiske fokus på natur og bæredygtighed er derfor en sund og robust biodiversitet.

Vi har i vores dobbelte væsentligheds-vurdering ([se side 34-37](#)) identificeret aktuelle negative indvirkninger samt risici og muligheder i forhold til

biodiversitet. Hovedparten af indvirkningerne stammer fra aktiviteter længere oppe i vores værdikæde, for eksempel indkøb af rå mælk, der bidrager til tab af biodiversitet gennem metan- og ammoniakemissioner, kvælstof-fosfor-forurening og arealforringelse eller -konvertering.

Landbrugsaktiviteter kan forringe jordkvaliteten og indholdet af organisk kulstof og bidrage til arealforringelse og yderligere CO₂-emissioner. Arealer, der anvendes til landbrug, forhindrer endvidere, at arealerne kan anvendes til biodiversitetsfremmende formål.

Vandknaphed og globalt tab af biodiversitet som følge af ændret arealanvendelse, herunder skovrydning og omlægning til landbrug, er yderligere

bekymringer. Selv om der ikke er identificeret påvirkninger af truede dyrearter fra vores produktionsanlæg, er der risiko for stigende råvarepriser og lovændringer. Det kan derudover forringe vores brandværdi, hvis vi ikke forholder os til, hvordan vi påvirker biodiversiteten.

Omvendt har vi mulighed for at styrke vores brandværdi ved at være førende inden for biodiversitet og beskyttelse af naturen.

Strategi

Strategi for biodiversitet og natur

Mælk og mejeriprodukter har i flere tusinde år været vigtige elementer i vores kost. Hvis mælk og mejeriprodukter skal forblive relevante i forhold til en sund

kost, er det vigtigt, at mælkeproduktionen forstår at tilpasse sig til naturen.

Arlas tilgang til at definere de mest meningsfulde fremtidige tiltag på biodiversitetsområdet er et holistisk fokus på hele naturen. Det omfatter klima, luft, jord, levesteder og vand, men mere specifikt indirekte beskyttelse af biodiversitet ved at arbejde med de centrale udfordringer for biodiversiteten, der er mest relevante for Arla: klimaforandringer, forurening, ressourceanvendelse og tab af levesteder.

Vi opfordrer vores andelshavere til at indføre metoder, der reducerer deres emissioner, øger kulstoflagringen og værner om naturen, herunder gennem optimering af gødningsforbrug, indkøb af afskovningsfri soja og implementering

af foranstaltninger, som forbedrer jordens sundhed, for eksempel græsning og flerårige afgrøder. Vi går ind for økosystemer som græsarealer og tørvejord, der skaber et modstandsdygtigt landbrugslandskab, og ansvarligt indkøb af importerede ingredienser. Arla er derfor forpligtet til at sikre, at vores direkte og indirekte brug af primære risikoråvarer (palmeprodukter, soja og skovfibre) er afskovnings- og konverteringsfri inden udgangen af 2025. Forpligtelsen omfatter palmeprodukter, soja og fibre, som vi indkøber, samt soja og palmeprodukter, som indgår i dyrefoder, der anvendes på gårdene.

Uden den rigtige indsats kan produktion af mejeriprodukter påvirke naturen. Vi anerkender vores afhængighed af miljøkredsløb og mangfoldige arter som

Mål og ambitioner

ARLAS AMBITION

Afskovnings- og konverteringsfrit

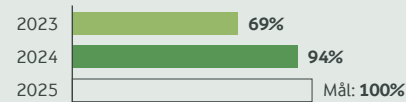
Skovrydning defineres som tab af naturskov som følge af omlægning til landbrug eller anden ikke-skovmæssig arealanvendelse, omlægning til en plantage eller alvorlig eller vedvarende forringelse.

Konvertering defineres som ændring af et naturligt økosystem til anden arealanvendelse eller omfattende ændring i et naturligt økosystems artssammensætning, struktur eller funktion.

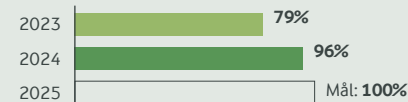
[Læs mere på side 56.](#)



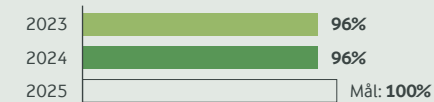
SOJA, DIREKTE (INGREDIENSER)¹



PALMEPRODUKTER, DIREKTE (INGREDIENSER)¹



SKOVFIBRE (EMBALLAGE OG ENERGI)¹



¹ Målet gælder for årets udgang, men eftersom KPI'en er baseret på data for 12 måneder, vil målopfyldelsen ikke blive afspejlet i årsrapporten for 2025

vigtige ressourcer. Vi lancerede derfor vores Green Ambition i 2019 med fokus på følgende tre områder: bedre klima, rent vand og ren luft samt mere natur. Vi har opstillet SBTi-klimamål, udarbejdet køreplaner og skabt FarmAhead™ Technology og FarmAhead™ Tillæg (se side 44), som ikke blot belønner tiltag på gårdene for at fremme reduktionen af CO₂-emissioner, men også tiltag, som fremmer biodiversitet gennem bedre jord-, vand- og luftkvalitet.

Data er afgørende for vores bæredygtighedsomstilling. I 2023 udvidede vi vores fokus til at omfatte generelle påvirkninger af naturen, og vi opstillede meningsfulde mål for vores påvirkning baseret på analyser af værdikæden

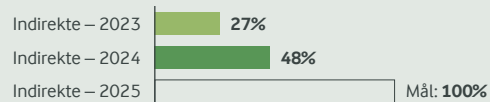
(både direkte i driften og længere oppe i værdikæden) ved hjælp af videnskabeligt baserede metoder.

Den viden og forskning, der bruges til at måle naturpåvirkningen, er stadig i gang med at blive udviklet, hvilket gør dette til et komplekst område. Vores nuværende fokus er derfor på at skabe en solid tilgang og et solidt datagrundlag, inden vi gennemfører konkrete mål og aktiviteter. Målene skal efter planen være på plads inden udgangen af 2025. Vi samarbejder med lokale NGO'er og universiteter for at inddrage lokal viden, når vi skal vurdere vores største påvirkninger af biodiversiteten, og hvordan vi opstiller tilhørende mål og tiltag.

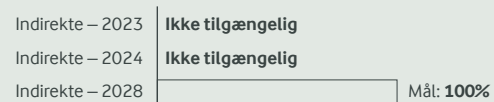
Anerkendelse af vores påvirkninger
Vi anerkender vores afhængighed og indvirkning på naturen og biodiversiteten gennem vores Green Ambition-program.



SOJA, INDIREKTE (FODER)²



PALMEPRODUKTER, INDIREKTE (FODER)^{1,2}



¹ Der er ingen tilgængelige data fra fodervirksomheder om afskovningsfrie palmeprodukter.

² Målet gælder for årets udgang. KPI'en er baseret på data for 12 måneder, og målopfølgelsen vil derfor ikke blive afspejlet i årsrapporten for 2025.

Tiltag og ressourcer

AFSKOVNINGS- OG KONVERTERINGSFRIT

VI TILSTRÆBER, AT VORES INDKØB SKAL VÆRE AFSKOVNINGS- OG KONVERTERINGSFRIE I HELE FORSYNINGSKÆDEN, OG VI BELØNNER EJERE, DER BIDRAGER TIL AT REDUCERE OMDANNELSEN AF AREALER TIL SOJADYRKNING.

Indsats for afskovnings- og konverteringsfrie indkøb

Tab og ødelæggelse af levesteder, fordi stadig større arealer inddrages til landbrug, er en global krise, som vi prioriterer gennem omhyggelig handling og samarbejde i hele værdikæden. Omdannelse af arealer til dyrkningsområder ændrer økosystemer og levesteder direkte og bidrager samtidig til klimaforandringer.

Vi er forpligtede til at sikre, at vores direkte og indirekte brug af primære risikoråvarer (palmeprodukter, soja og skovfibre) er afskovnings- og konverteringsfri inden udgangen af 2025, både internt og eksternt. Internt har vi et team af medarbejdere på tværs af funktioner, som arbejder med FarmAhead™ Tillæg i forhold til soja, lovregler, politik og forskning, mens vi eksternt rådfører os med konsulenter og eksperter om den

overordnede strategi. Indsatsen gælder både palmeprodukter, soja og fibre, som Arla indkøber, og soja og palmeprodukter, som indgår i dyrefoder, der anvendes på Arlas gårde. [Læs mere på side 59.](#)

Efter den annoncerede udskydelse af EUDR i december 2024 er Arla i øjeblikket i gang med at vurdere nye markedsudfordringer for afskovningsfrie råvarer samt eventuelle hindringer.

Indsats for gennemsigthed

Vi har i løbet af det seneste år rakt ud til leverandører, forhandlere og producenter for at blive bedre til at forstå deres udfordringer i forhold til skovrydning og samarbejde om at finde fælles løsninger. Vi deltager aktivt i brancheinitiativer og platforme med fokus på palmeprodukter, soja og skovfibre, og vi samarbejder med andre mejeriselskaber om at nå vores mål og skalere effekten.



Afskovnings- og konverteringsfrie indkøb

Vi er forpligtede til at sikre, at vores direkte og indirekte brug af primære risikoråvarer (palmeprodukter, soja og skovfibre) er afskovnings- og konverteringsfri inden udgangen af 2025.

Vi har etableret indkøbspolitikker for relevante råvarer i overensstemmelse med vores indsats for afskovnings- og konverteringsfrie indkøb.

Fokus på soja

Soja, der bruges i kvægfoder, udgør en udfordring for mejeriprodukter på grund af sojaens betydning som proteinkilde og manglen på bæredygtige alternativer. Vi mener, at en flerstrengt tilgang er afgørende for en omstilling væk fra omdannelsen af arealer til sojadyrkning. Vi opfordrer gennem vores FarmAhead™ Tillæg landmændene til at anvende et af følgende tre bæredygtige klimatiltag for soja:

1. Mindre brug af soja i foder
2. Ingen brug af soja i foder
3. Brug af afskovningsfri soja i foder



BÆREDYGTIGT FODER 11 POINT

Tiltag for bæredygtigt foder belønnes med op til 11 point i henhold til vores FarmAhead™ Tillæg. Det svarer til 0,33 EUR-cent/kg mælk, der udbetales til Arla-landmænd, som indkøber afskovningsfri soja

Landmændene optjener point baseret på disse valgmuligheder (maksimalt antal point for ingen brug af soja eller brug af afskovningsfri soja og færre point for mindre brug af soja). Ved brug af afskovningsfri soja indsender landmændene dokumentation fra leverandøren af foderet, som Arla validerer direkte. Dette system er afgørende for at fremme Arlas indsats for afskovnings- og konverteringsfri soja ved at lette den tilhørende dokumentation og kortlægning for landmanden. I 2024 var det gennemsnitlige antal optjente point for soja i henhold til vores FarmAhead™ Tillæg 10 point, svarende til en udbetaling til andelshaverne på 41 millioner EUR.

INDSATS FOR MERE NATUR

VI ER BEVIDSTE OM VORES INDVIRKNING PÅ BIODIVERSITETEN. VI FORSØGER AT FOREBYGGE NEGATIVE INDVIRKNINGER GJENNEM TILTAG I HELE VIRKSOMHEDEN, SOM KAN GIVE OS BEDRE INDSIGT OG NYE TILGANGE TIL AT SKABE EN MEJERIBRANCHE, DER FREMMER BIODIVERSITET OG ØKOSYSTEMER.



MELKUNIE®

Melkunie® tager i starten af 2025 hul på omstillingen til den uafhængige Beter voor Natuur & Boer-certificering, i første omgang med fokus på mælk, kærnemælk og yoghurt. Certificeringen skal forbedre bæredygtigheden på landbrugsbedrifterne i Holland med kriterier, som dækker alt fra dyrevelfærd til større biodiversitet.



Swallows of Finland-projektet
I dette projekt hjælper vi med at bygge reder til truede fuglearter på 34 mælkeproducerende gårde i Finland.

Undersøgelse af innovativ arealanvendelse gennem vores Innovation Farm Network

Arla samarbejder med vores gårde om at fremskynde fremskridt på gårdniveau og støtte vores andelshavere i at forme fremtidens mejeri. Vi har etableret et netværk af innovationsgårde i Storbritannien, Danmark, Sverige og Tyskland, hvor mejeribranchens partnere samarbejder om at finde løsninger, der fremmer bæredygtighed og klimaneutralitet. Initiativerne fremhæver tiltagene på gårdene og viser, hvordan vi fremmer mejeribranchens bæredygtige dagsorden både i dag og fremadrettet. Natur og biodiversitet er centrale emner for vores innovationsgårde. I Sverige har vi igangsat et projekt for at genoprette naturlige græsarealer, fremme biodiversitet på gårdene og udforske vandstyringsløsninger.

Støtte til truede arter gennem det finske projekt Swallows of Finland

I Finland samarbejder vi med Arand BirdLife om at beskytte truede by- og landsvaler ved at sikre dem bedre yngleforhold på de deltagende gårde. Svalbestanden i Finland er styrtdykket de sidste 20 år, primært på grund af ændringer i ynglemulighederne og adgangen til føde, hvilket er blevet yderligere forværret af det faldende antal husdyrbrug. Mælkeproducerende gårde er med til at forbedre svalernes levevilkår. Projektet blev lanceret i foråret 2023 og omfatter i dag 34

mælkeproducerende gårde i hele Finland. Gårdene er forpligtede til at gennemføre forskellige tiltag som eksempelvis at bygge og overvåge kunstige reder, mens BirdLife-eksperter rådgiver og evaluerer svalesituationen på de enkelte gårde. I sommeren 2024 var der ynglende svalepar på næsten alle deltagende gårde, og en enkelt gård havde helt op til 40 reder.

Samarbejde med centrale aktører i branchen gennem Future Fit Dairy Initiative

Arla fortsætter sin deltagelse i Future Fit Dairy Initiative (FFDI) for at demonstrere vigtigheden af tilpasning i branchen. FFDI er et samarbejde mellem store europæiske mejeriselskaber, som har til formål at skabe en ramme for måling af landmændenes resultater, identificere mulige barrierer samt understøtte en bæredygtig fremtid gennem regenerativt landbrug. FFDI tager udgangspunkt i SAI Platforms "Regenerating Together"-ramme og tilpasser den til mælkeproduktion i Nordvesteuropa med implementering i flere lande.

De fem medlemmer af FFDI repræsenterer forskellige dele af mejeriværdikæden og arbejder for at støtte landmændene i omstillingen til en mere fremtidssikret mejerisektor.

Arla er lige nu i gang med at teste og evaluere FFDI-tilgangen samt andre regenerative tilgange gennem

pilotprojekter på 24 konventionelle og økologiske gårde i fem lande.

Forskning gennem Naturtjek-projektet

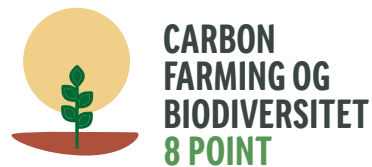
Arla Danmark har sammen med den uafhængige forskningsvirksomhed SEGES Innovation taget initiativ til projektet Naturtjek, som skal kortlægge naturområder på alle de økologiske gårde, der leverer mælk til Arla i Danmark. Projektet anvender data fra Danmarks Miljøportal, som er en webportal med oplysninger om Danmarks natur og miljø, der er udviklet af Miljø- og Ligestillingsministeriet i samarbejde med landets kommuner og regioner. SEGES kortlægger og identificerer 7-10 områder med den højeste naturkvalitet og det største bevarings- eller forbedringspotentiale og samarbejder derefter med landmændene om at udarbejde prioriterede lister over områder, hvor de kan fokusere deres naturbevaringsindsats og forbedre biodiversiteten på deres gårde.

Tilskyndelse til fremgangsmåder, der fremmer biodiversitet

Køer fungerer som økosystemets ingeniører, der omdanner græs, uopdyrket jord og biprodukter fra fødevarerproduktion til værdifuld mad. Deres græsning fremmer kulstoflagring og gøder jorden med husdyrgødning. Deres hovedrolle forstyrrelse af jorden forbedrer rodvækst, nedsivning af vand og næringsstofkredsløb til gavn for plantesundheden og -diversiteten.

Græssende køer bevarer Europas græsarealer og skaber forskellige levesteder, når de bevæger sig rundt i områder med højt græs og buske.

Det understøtter naturligt forekommende planter og fremmer biodiversiteten, hvilket ses af antallet af insekter, fugle og små pattedyr, der lever side om side med køerne. Græsning er derfor et område, som vi belønner via vores FarmAhead™ Tillæg.



Arlas FarmAhead™ Tillæg gør det muligt at optjene op til 8 point for tiltag vedrørende carbon farming og biodiversitet. Det svarer til en udbetaling på 0,24 EUR-cent/kg mælk til Arlas andelshavere.



Større biodiversitet gennem samarbejde

Arla samarbejder med forskellige relevante interessenter om at fremme regenerativt landbrug og udbrede brugen af bæredygtige landbrugsmetoder.

Fremskridt i forhold til målene

AFSKOVNINGS- OG KONVERTERINGSFRIE INDKØB

Arla har et mål om, at vores brug af primære risikoråvarer (palmeprodukter, soja og skovfibre) skal være afskovnings- og konverteringsfri inden udgangen af 2025 for at forebygge en negativ påvirkning af biodiversiteten. Det omfatter direkte og indirekte soja og palmeprodukter i produkter og foder samt skovfibre, der anvendes til emballage og energi. Fristen for at eliminere andre former for konvertering (end skovrydning) forlænges til udgangen af 2028 på grund af stor usikkerhed om tilgængeligheden af den nødvendige dokumentation. Arla rapporterede for første gang om sit DCF-mål i 2023, der betragtes som basisåret. I 2023 rapporterede vi vores direkte og indirekte indkøb som et samlet tal. I 2024 rapporteres mængderne imidlertid særskilt, og opdelingen er ligeledes blevet anvendt med tilbagevirkende kraft på dataene fra 2023.

I 2024 havde 94% af den soja, 96% af de palmeprodukter og 96% af de skovfibre, der blev indkøbt direkte i Arlas forsyningskæder, DCF-status. Det er udtryk for en forventet stigning fra 69% for soja og 79% for palmeolie, idet Arla har fokuseret på at købe flere DCF-produkter. Niveaet for skovfibre var allerede højt og forblev uændret i 2023.

For indirekte indkøbt foder havde 48% af den indkøbte soja og 0% af de indkøbte palmeprodukter DCF-status. Soja i foder udgør 99,5% af de samlede mængder i Arlas forsyningskæde, mens palmeprodukter i foder udgør 48%. Andelen af indirekte indkøbt DCF-soja steg med 21% i forhold til 2023, primært på grund af øget indkøb af DCF-soja i Danmark. Vi oplevede en stigning i certificeret og økologisk soja samt soja fra lavrisikoområder, især på grund af den øgede tilgængelighed af DCF-soja fra USA. Mængden af verificeret soja faldt på grund af manglende gennemsigthed i verifikationsprocesserne, hvilket resulterede i, at der blev rapporteret data for en større andel af sojaben baseret på tilgængelige oplysninger om oprindelsesland. I forhold til palmeprodukter i foder har fodervirksomhederne ingen tilgængelige data om produkternes afskovningsfrie eller konverteringsfrie status, og de er derfor markeret som "Ikke tilgængelig" i tabellen.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Skovrydning defineres som tab af naturskov som følge af omlægning til landbrug eller anden ikke-skovmæssig arealanvendelse, omlægning til en plantage eller alvorlig eller vedvarende forringelse. Konvertering er ændring af et naturligt økosystem til anden arealanvendelse eller omfattende ændring i et naturligt økosystems artssammensætning, struktur eller funktion. Naturlige økosystemer omfatter eksempelvis græsarealer, vådområder og tørvemoser. Arla anvender definitionerne fra Accountability Framework-initiativet, som anbefales af Science Based Targets-initiativet (SBT).

Forpligtelsens omfang

Arla fokuserer på de mest relevante risikoråvarer, palmeprodukter, soja og skovfibre, fordi disse råvarer prioriteres højest i værdikæden i forhold til målet om afskovnings- og konverteringsfrie råvarer.

Soja i foder og ingredienser omfatter alle sojabaserede produkter og biprodukter, herunder sojamel, sojakager, sojaskaller og sojaoolie. Palmeprodukter i foder og ingredienser omfatter alle palmebaserede produkter og biprodukter, herunder palmeolie, palmekerner og andre biprodukter. Soja og palmeprodukter, som anvendes i mælkeerstatninger, er ikke medtaget. Skovfibre omfatter alle træ- og skovfiberbaserede materialer, som Arla indkøber til emballagekomponenter, energiproduktion og kontormaterialer.

Forpligtelsen i forhold til ingredienser og skovfibre dækker hele Arlas egen drift, herunder fremstilling af tredjepartsprodukter eller licenserede produkter på Arlas anlæg. Forpligtelsen i forhold til indirekte indkøb af foder omfatter alle gårde tilhørende Arlas ejere og kontraktlandmænd.

Alle virksomheder/partnere/forhandlere (samlet kaldet leverandører), både direkte og indirekte, er omfattet af Arlas forpligtelse i forhold til DCF. Direkte leverandører omfatter leverandører, hvor Arla indkøber ingredienser og skovfibre til vores drift, mens indirekte leverandører omfatter tredjepartsleverandører samt parter, der leverer foderprodukter til gårde, hvor Arla indkøber mælk. Den seneste skæringsdato på koncernniveau var 31. december 2020 (hvorefter afskovning eller konvertering medfører, at et bestemt område eller en bestemt produktionsenhed ikke overholder DCF-kravet).

Dette er i overensstemmelse med EU's forordning mod skovrydning (EUDR). Nogle varer kan være underlagt tidligere skæringsdatoer afhængigt af indkøbsregionen, den nationale lovgivning eller certificeringer. Disse er beskrevet i vores ansvarlige indkøbspolitikker for palmeprodukter, soja og skovfibre.

Definition af DCF

I overensstemmelse med retningslinjerne fra Accountability Framework-initiativet betragter Arla soja, palmeprodukter og skovfibre som afskovnings- og konverteringsfrie, når de er fysisk segregeret og certificeret eller verificeret som DCF, økologisk fremstillet (for soja) eller stammer fra områder, der ikke er højrisikoområder ifølge WWF Deforestation Fronts 2021. Det betyder, at Arla kun rapporterer segregerede chain of custody-modeller som DCF. Chain of custody-modeller uden fysisk adskillelse, herunder book and claim-modeller (soja- eller palmekreditter) og massebalancemodeller, accepteres ikke. Arla accepterer kun certificeringsorganer med tilstrækkelig høje standarder, der opfylder kriterierne for afskovning og konvertering som angivet af SBTi og Accountability Framework-initiativet: RTRS, ProTerra, Europe Soya og Donau Soja for soja, RSPO og ISCC Plus for palmeprodukter og FSC, PEFC og SFI for skovfibre, når der indkøbes kontrolleret træ fra lavrisikoområder. Økologisk soja til ingredienser eller i foder, der anvendes på økologiske gårde, betragtes som DCF, fordi den stammer fra økologiske lavrisikoforsyningskæder. Selv om kreditter/book and claim-modeller ikke opfylder DCF-kravene, køber Arla RTRS- og RSPO-kreditter til dækning af sojamængder og palmeprodukter, hvor risikoen for afskovning og konvertering ikke er kendt.

Der anvendes ingen kompensation for biodiversitet i forhold til målet om afskovnings- og konverteringsfrie indkøb.

Foder

Oplysninger om anvendte mængder soja og palmeprodukter i foder indsamles som en del af vores FarmAhead™ Check og vedrører gårdenes brug af foder i regnskabsåret 2023. Arlas DCF-forpligtelse omfatter også kontraktmælk (ikke-ejermælk), men der indsamles ikke direkte data om de tilhørende fodermængder. I stedet estimeres mængderne af soja og palmeprodukter til ikke-ejermælk ud fra mængderne af fedt- og proteinkorrigeret mælketørstof (FPCM) ved hjælp af en foderkonverteringsfaktor

Afskovnings- og konverteringsfrit (direkte køb af ingredienser)¹

	2024			2023		
	Direkte soja	Direkte palmeprodukter	Direkte skovfibre	Direkte soja	Direkte palmeprodukter	Direkte skovfibre
Mængder (tons) ²	916	37.071	152.430	695	40.033	198.812
Certificeret, segregeret	855	35.540	139.135	-	31.715	189.322
Bekræftet	-	-	-	477	-	-
Fra lavrisikoområder	6	-	7.325	-	-	1.509
Økologisk ³	-	-	-	-	-	-
Andel svarende til DCF %	94%	96%	96%	69%	79%	96%
Andel ikke-DCF	55	1.531	5.969	218	8.318	7.981

Afskovnings- og konverteringsfrit (indirekte køb af foder)¹

	2024		2023	
	Indirekte soja	Indirekte palmeprodukter ⁴	Indirekte soja	Indirekte palmeprodukter ⁴
Mængder (tons) ²	183.212	34.545	178.060	34.223
Certificeret, segregeret	10.136	71	7.355	Ikke tilgængelig
Bekræftet	914	Ikke tilgængelig	6.813	Ikke tilgængelig
Fra lavrisikoområder	66.663	Ikke tilgængelig	29.022	Ikke tilgængelig
Økologisk ³	10.388	Ikke tilgængelig	5.462	Ikke tilgængelig
Andel svarende til DCF %	48%	0%	27%	0%
Andel ikke-DCF	95.111	34.474	129.407	34.223

¹ Målet gælder for årets udgang, men eftersom KPI'en er baseret på data for 12 måneder, vil resultatet i forhold til målet ikke blive afspejlet i årsrapporten for 2025.

² Data om mængder og DCF vedrørende ingredienser og fibre dækker kalenderåret 2024, mens data vedrørende foder dækker kalenderåret 2023.

³ Økologisk certificering som et kriterium for afskovnings- og konverteringsfrie gælder kun for soja.

⁴ Der er ingen tilgængelige data fra fodervirksomheder om afskovningsfrie palmeprodukter.

baseret på gennemsnitlige data fra FarmAhead™ Check for hvert marked eller branchegennemsnittet for andre markeder, der leverer Arla-mælk.

For at bestemme andelen af DCF-soja og -palmeprodukter i foder på hvert marked indsamler Arla aggregerede brancheoplysninger for det enkelte marked, da det lige nu ikke er muligt at spore foder indkøbt på gårdene tilbage til leverandørvirksomheden eller videre. Data om sojaindholdet i foder for 2023 er indhentet fra:

- Danmark: Dansk Korn og Foder (DAKOFØ)
- Sverige: Foder och Spannmål

- Tyskland: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
- Belgien: Belgian Feed Association (BFA)
- Holland: UN Comtrade
- Storbritannien: The UK Soy Manifesto

Disse brancheoplysninger anvendes på de fysiske mængder anvendt soja på hvert marked samt på anslåede mængder i relation til ikke-ejermælk. Der er ikke medtaget branchedata for soja fra Luxembourg, Holland og Belgien.

Ingredienser og skovfibre

Mængderne af soja, palmeprodukter og skovfibre,

som Arla indkøber direkte, afspejler forbruget i regnskabsåret 2024 og indsamles i løbet af året via Arlas interne indkøbssystemer. Arla fastlægger DCF-niveaet for disse råvarer baseret på leverandørundersøgelser kombineret med direkte anmodninger om oprindelsesdokumentation og/eller -certifikater. I forhold til fibre, som anvendes i emballage, kommer mindst 95% fra leverandører, som er omfattet af DCF-rapportering. Mængder fra leverandører, som ikke har svaret, anses for at have en 'ikke kendt' risiko for skovrydning. Tal for anvendte skovfibernmængder i kontormaterialer indsamles kun fra Arlas hovedkontorer (Viby, Leeds,

AFSKOVNINGS- OG KONVERTERINGSFRIE INDKØB FORTSAT

Stockholm).

Kakao

Kakao er ikke omfattet af Arlas rapporteringsforpligtelse om afskovnings- og konverteringsfrie indkøb, men vores politik er at bruge 100% UTZ/Rainforest Alliance-certificeret kakao til vores brandede produkter, og vi fortsætter med at forfølge dette mål. Vi vil i løbet af det kommende år tage stilling til, om kakao potentielt skal indgå i Arlas DCF-ambition.

USIKKERHEDER OG SKØN

De indsamlede mængder i forbindelse med FarmAhead™ Check i 2024 vedrører gårdenes forbrug af foder i regnskabsåret 2023 og varierer fra gård til gård. Mængden af soja og palmeprodukter fra det fåtal af andelshavere, som ikke indsender data til FarmAhead™ Check, tages ikke i betragtning i rapporteringen i forhold til dette mål.

Rapportering om niveauet af afskovnings- og konverteringsfrie forsyningskæder for råvarer er et område under udvikling og behæftet med en vis usikkerhed. Arla gør fremskridt med at forbedre gennemsigtigheden i forsyningskæderne, for eksempel gennem vores FarmAhead™ Tillæg. Vi har i år dog fortsat anvendt branchens gennemsnitsdata for indholdet af DCF-soja og -palmeprodukter i foder. Det resulterer sandsynligvis i et konservativt skøn over andelen af DCF-soja og -palmeprodukter, idet branchedataene omfatter alle strømme af råvarer, uden at der skelnes mellem økologisk og konventionel GMO-holdig/GMO-fri soja, som bidrager til afskovning og konvertering i varierende omfang. Vi forventer, at branchegennemsnittet giver et retvisende billede i betragtning af Arlas store markedsandel i de lande, hvor vi har aktiviteter. Vi planlægger dog at begynde at bruge data indsamlet direkte fra leverandørerne som en del af vores FarmAhead™ Check, så snart vi vurderer, at datakvaliteten er tilstrækkelig.

Der er flere undtagelser i forhold til Arlas indsats for rapportering af afskovnings- og konverteringsfrie

indkøb og foder. Undtagelserne omfatter soja og palmeprodukter, som indgår i eksternt indkøbt valle eller mælkepulver, da det tilhørende foder er flere trin tilbage i forsyningskæden, og der i øjeblikket stort set ikke findes tilgængelige data. Soja og palmeprodukter, som anvendes i mælkeerstatninger, er heller ikke medtaget, fordi der ikke tages højde for mælkeerstatninger i forbindelse med foder. I forhold til ingredienser og skovfibre er den vigtigste undtagelse Arla-produkter, der produceres af tredjepartsvirksomheder, og som ikke er medtaget på grund af manglende data.

Til bestemmelse af DCF-niveauet for skovfibre anvender Arla indsendte certifikatoplysninger fra leverandørerne af disse materialer. Arla har begrænset mulighed for at verificere disse data. Skovfibermængder fra tredjepartsproducenter er ikke medtaget.

VANDFORBRUG

Vandforbruget steg med 4,6% i 2024 sammenlignet med året før. Ændringen kan tilskrives helårseffekten af opkøbet af MV Ingredients Ltd. i Storbritannien i 2023 og et produktions skift mod mere vandkrævende produkter som langtidsholdbar mælk.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Vandforbrug dækker alt vand, som forbruges på produktionsanlæg, lagre og logistikterminaler. Vandforbrug omfatter to primære kilder: vand indkøbt fra eksterne leverandører og vand fra egne borer. Kategorien eksternt vand omfatter vand indkøbt fra eksterne leverandører, inden det behandles internt. Vand fra egne borer betegner vand fra borer på stedet, som måles, inden det gennemgår eventuelle interne behandlingsprocesser.

USIKKERHEDER OG SKØN

Data om vores vandforbrug indsamles via månedlige indtastninger på vores anlæg. Vi krydstjekker eksternt indkøbt vand i forhold til leverandør- og tegnelser for at sikre nøjagtighed. Data vedrørende vand fra egne borer indhentes vi gennem manuelle måler aflæsninger. Vi har implementeret en omfattende intern valideringsproces både på

anlægsniveau og centralt for at minimere risikoen for manuelle fejl. Denne omhyggelige valideringsproces sikrer pålideligheden og nøjagtigheden af de rapporterede data.

Politikker og andet

Vores ambitiøse mål for biodiversitet og økosystemer styres af vores miljøpolitik og vores Green Ambition 2050 og ikke mindst vores ansvarlige indkøbspolitikker. De skal hjælpe os med at nå vores DCF 2025-mål og håndtere vores påvirkninger og risici i forhold til naturen.

Miljøpolitik og Green Ambition 2050

Bedre biodiversitet og økosystemer
Vi anerkender, at den forringede biodiversitet udgør en trussel mod vores fremtidige velfærd og kan have uoprettelige konsekvenser for vores planet. Landbrugets aktiviteter kan påvirke den lokale biodiversitet negativt på forskellige måder. Vores politik adresserer således biodiversitetspåvirkninger fra vores egen drift og vores værdikæde.

Arla vil integrere biodiversitet og naturhensyn i driften og i vores upstream-værdikæde. Vi stræber efter at fremme bæredygtigt indkøb og minimere vores miljøaftryk, særligt for produktionsanlæg i biodiversitetsfølsomme områder. Vi gennemfører derfor aktivt foranstaltninger for at forebygge forurening på vores anlæg, og vi deltager i partnerskaber og samarbejder for at fremme fokus på biodiversitet og bidrage til bevaring og genopretning af økosystemer.

Vi anerkender den indbyrdes afhængighed mellem vores mælkeindkøb og økosystemtjenester, og vi er forpligtede til at forbedre og beskytte disse tjenester til gavn for både naturen og samfundet. Vi støtter vores landmænd i deres indsats for at beskytte miljøet og minimere negative påvirkninger af biodiversitet og naturen. Det omfatter at reducere klimapåvirkningen, implementere regenerative arealanvendelsesmetoder, reducere forbruget af ferskvand, minimere forurening og aktivt overvåge og afhjælpe konsekvenserne for dyrearter og økosystemer. Vi understøtter også vores ejere i deres bestræbelser på at udnytte deres ressourcer mere effektivt og dermed reducere deres miljøbelastning. Det gør vi blandt andet

1.4 Vandforbrug

	2024	2023	2022	2021	2020
1.000 m ³					
Vand indkøbt eksternt	11.582	11.107	10.935	11.057	10.918
Vand fra egne borer	8.137	7.754	7.829	7.803	7.745
I alt	19.719	18.861	18.764	18.860	18.663

gennem bæredygtighedstillæg, innovationsgårde og undervisningstiltag.

Vi vil fremme biodiversitet og tilgængelige landbrugsarealer gennem stærke partnerskaber. Vi samarbejder med både forskere, videnskabsfolk, leverandører og kunder om at finde nye teknologier og løsninger, som kan skabe fremtiden for bæredygtig mejeriproduktion.

Ren luft og vand

Vores mål er at holde kvælstof- og fosforkredsløb i balance og sikre en høj grundvands- og luftkvalitet. Vi vil opnå dette ved at beskytte lokale vandkilder, reducere behovet for at bruge eksternt vand og reducere emissionerne i hele værdikæden. Vores tilgang bygger på principperne for cirkulær økonomi i forhold til vores vandforbrug og kulstof-, kvælstof- og fosforkredsløbet.

Sociale konsekvenser af miljøpåvirkninger

Vi vil håndtere og afhjælpe sociale konsekvenser af negative miljøpåvirkninger og fremme trivsel og velfærd i berørte samfund.

Administration af politikken

Læs om administration af politikken i klimaafsnittet på [side 50](#).

Ansvarlige indkøbspolitikker

Ændret arealanvendelse, herunder omfattende afskovning og konvertering af naturlige økosystemer, har en negativ effekt på biodiversiteten, naturressourcer, kulstof og jordkvaliteten. Arla har forskellige ansvarlige indkøbspolitikker, der dækker både vores direkte og indirekte indkøb af palmeprodukter, soja og skovfibre. Politikkerne er tilgængelige på vores website.

Ansvarlige indkøbspolitikker for

palmeprodukter

Uansvarlig produktion af palmeprodukter kan forårsage betydelig skade på miljøet og samfundet. Vi har derfor forpligtet os til gennemsigtigt, ansvarligt og bæredygtigt indkøb af palmeprodukter.

Mere specifikt forpligter vi os til at indkøbe afskovnings- og konverteringsfrie palmeprodukter. Vi forpligter os endvidere til at undgå skovafbrænding og krænkelse af rettigheder for ansatte, oprindelige folk og sårbare samfund. Vi forventer, at vores direkte og indirekte leverandører respekterer vores forpligtelse om afskovnings- og konverteringsfrie palmeprodukter i forsyningskæden.

Vi overvåger vores indkøb af palmeprodukter i overensstemmelse med vores retningslinjer for ansvarligt indkøb.

Ansvarlig indkøbspolitik for soja

Uansvarlig sojaproduktion kan forårsage betydelig skade på miljøet og klimaet. Hovedparten af den samlede soja i vores forsyningskæde er fodersoja. I Arla har vi derfor forpligtet os til gennemsigtigt, ansvarligt og bæredygtigt indkøb af soja af høj kvalitet.

Mere specifikt forpligter vi os til at indkøbe afskovnings- og konverteringsfrie soja. Vi forpligter os endvidere til ikke at krænke rettigheder for ansatte, oprindelige folk og sårbare samfund.

Denne politik omfatter al indirekte soja i foder, der anvendes af landmænd, som er leverandører til Arla, samt ingredienser indeholdende soja, som Arla indkøber direkte.

Vi forventer, at vores direkte og indirekte leverandører respekterer vores forpligtelse om afskovnings- og konverteringsfrie soja i forsyningskæden.

Vi overvåger vores indkøb af sojaingredienser og

foder i overensstemmelse med vores retningslinjer for ansvarligt indkøb.

Politik for ansvarligt indkøb af skovfibre

Skovfibre spiller en vigtig rolle i vores produktionskæde. I Arla har vi derfor forpligtet os til bæredygtigt, gennemsigtigt og ansvarligt indkøb af nye skovfibre til vores emballagematerialer, til produktion af energi på vores anlæg og til andre formål.

Særligt forpligter vi os til ingen afskovning, konvertering eller forringelse af naturlige skove, ingen dyrkning af områder med høj bevaringsværdi, ingen krænkelse af rettigheder for ansatte, oprindelige folk og sårbare samfund og ingen konvertering af naturlige skove i skovplantager eller anden arealanvendelse.

Denne politik gælder for alle skovfiberprodukter, som anvendes af alle enheder, i driften og i geografiske områder, hvor vi har bestemmende indflydelse.

Vi overvåger vores indkøb af fiberbaserede produkter i overensstemmelse med vores retningslinjer for ansvarligt indkøb.

Administration af politikken

Bæredygtighedsfunktionen har det overordnede ansvar for DCF-relaterede emner.

Dairy Sustainability Framework

Arla deltager i globale samarbejdsgrupper i mejeribranchen, herunder International Dairy Federation (IDF), Global Dairy Platform (GDP) og Sustainable Dairy Partnership (SDP). Som en del af Arlas fremme af og samarbejde med SDP anerkender vi de 11 kriterier i Dairy Sustainability Framework (DSF), og vi forpligter os til at implementere relevante væsentlige kriterier i hele vores forsyningskæde.

RESSOURCEFORBRUG OG CIRKULARITET



Påvirkning

ARLAS PÅVIRKNING

- ANI** Aktuel negativ indvirkning
- PNI** Potentiel negativ indvirkning
- PPI** Potentiel positiv indvirkning
- API** Aktuel positiv indvirkning

ANI

UDTØMNING AF IKKE-VEDVARENDE RESSOURCER

ANI

GENERERING AF MADSPILD

ANI

GENERERING AF FAST AFFALD

ANI

IKKE-GENANVENDELIG EMBALLAGE

Politikker [↗](#)

[Miljøpolitik og Green Ambition 2050](#)

[Politik for ansvarligt indkøb af skovfibre](#)

INDSATS FOR MERE CIRKULARITET

Påvirkning, risici og muligheder

Vi kan skabe en cirkulær økonomi ved at tilpasse vores ressourceforbrug

Som producent af føde- og drikkevarer, hvor der er behov for emballage til at beskytte fødevarer og minimere madspild, anerkender vi vores indflydelse på ressourceanvendelse og generering af spild og affald. Gennem vores dobbelte væsentlighedsvurdering (se side 34-37) identificerede vi påvirkninger fra vores aktiviteter og risici i forbindelse med vores omstilling til en cirkulær økonomi.

Madspild er en udfordring i hele vores værdikæde på samme måde som vores påvirkninger fra fast affald på vores produktionsanlæg. Ved at tackle generering af spild og affald direkte i værdikæden kan vi minimere vores

påvirkning og bidrage positivt til en cirkulær økonomi.

Vores aktiviteter er afhængige af vedvarende og fossile ressourcer samt en pålidelig forsyningskæde og adgang til frugtbar jord. Vi står dog over for risici som øgede foderomkostninger og forringelse af økosystemer på grund af klimaforandringer samt en stigende mangel på landbrugsjord.

En anden udfordring er, at ikke alle vores emballage er genanvendelig på alle markeder, hvilket risikerer at forringe vores brandværdi, hvis forbrugerne vender vores brands ryggen.

Vi vil minimere eller undgå disse påvirkninger og risici ved at bevæge os i retning af fuldstændig cirkulær emballage, større ressourceeffektivitet,

prioritering af vedvarende ressourcer og mindre madspild og fast affald i hele vores værdikæde.

Læs mere om vores politikker for bæredygtig ressourceanvendelse og minimering af spild og affald på [side 67](#).

Strategi

Tilgang til cirkularitet

Vi vil optimere vores affaldshåndtering i overensstemmelse med affaldshierarkiet (se side 64).

Mod fuldt cirkulær emballage

"Mod fuldt cirkulær emballage" viser vores indsats for at udnytte ressourcer effektivt og minimere vores klima- og miljøpåvirkning. Ambitionen omfatter større genanvendelighed af vores

emballage og mindre afhængighed af fossilbaseret plast.

Vi bruger årligt mere end 300 tusinde tons emballagematerialer. Vores emballageløsninger skal beskytte fødevarer og kvaliteten af fødevarer med mindst muligt miljøaftryk og minimalt madspild.

Strengt lovkrav om fødevarer og hygiejne komplicerer emballagedesign. Samtidig skal emballagen beskytte vores produkter under distributionen af dem, både i butikkerne og hjemme hos forbrugerne. Det er også afgørende for at sikre global adgang til vores næringsrige produkter. Vi leverer vores produkter til 164 lande over hele verden, som alle har forskellige indsamlings- og genanvendelsessystemer, og ikke alle materialer er genanvendelige på alle markeder.

Madspild og affaldshåndtering

Arla støtter FN's verdensmål om at halvere madspild inden 2030. Vi arbejder konstant på at optimere produktionsprocesserne på vores mejerier og samtidig minimere madspild gennem avanceret teknologi og tæt samarbejde med kunder og leverandører. Vi stræber efter, at overskudsfødevarer enten sælges som dyrefoder, anvendes til energiproduktion i biogasanlæg eller doneres til velgørende formål.

Vores indsats for at reducere mængden af affald fokuserer ikke kun på madspild, men omfatter også fast affald som eksempelvis emballagematerialer. Vi tilstræber hele tiden at forbedre anlæggenes produktions effektivitet og affaldshåndtering for at reducere mængden af spild og affald i produktions- og transportprocessen, og vi samarbejder med leverandører af affaldshåndtering om at forbedre deres løsninger.

Mål og ambitioner

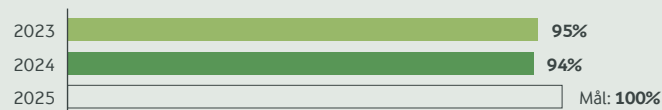
ARLAS AMBITION



GENANVENDELIGHED AF EMBALLAGE

Det er vores ambition, at al emballage, der anvendes til Arlas egne brands, skal være genanvendelig inden 2025.

[Læs mere på side 63.](#)



FOSSILBASERET PLAST

Vi har en ambition om ikke at bruge fossilbaseret plast i emballage til Arlas egne brands efter 2030.

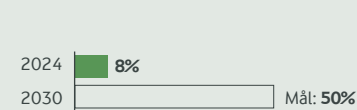
[Læs mere på side 63.](#)



MADSPILD

Vores ambition er at reducere vores eget madspild med 50% inden 2030 sammenlignet med basisåret 2023.

[Læs mere på side 64.](#)



Tiltag og ressourcer

BÆREDYGTIG EMBALLAGE

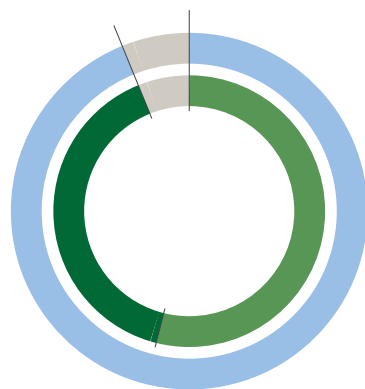
I ARLA PRIORITERER VI VEDVARENDE OG GENANVENDETE MATERIALER FOR AT REDUCERE BRUGEN AF FOSSILBASERET PLAST. VI FOKUSERER PÅ AT UDVIKLE GENANVENDELIG EMBALLAGE, OG VI STRÆBER EFTER AT REDUCERE NEGATIVE PÅVIRKNINGER MED GENNEMSIGTIGE EMBALLAGEDATA.

Mindre plast, bedre plast

Plast fremstillet af fossilbaserede materialer som råolie kaldes for fossilbaseret plast. Vi fokuserer på at reducere brugen af ny plast og i stedet anvende genanvendt plast samt bæredygtige materialer som papir og pap.

Vi har opstillet et frivilligt mål om

Genanvendelighed – egne brands



- 94% Udviklet til genanvendelse
- 54% Genanvendelig på det marked, hvor produktet sælges
- 40% Udviklet til genanvendelse, men ikke på det marked, hvor produktet sælges
- 6% Ikke genanvendelig

helt at udfase brugen af fossilbaseret plast i emballagen til vores egne brands inden 2030. Vi målte mængden af ikke fossilbaseret plast, der blev anvendt i emballagen til vores brands i 2024, og var i stand til at reducere den med 4 procentpoint i forhold til året før.

Vi forventer at reducere brugen af fossilbaseret plast til vores produkter løbende gennem anvendelse af eksempelvis fiberbaserede bægre eller bægre i genanvendt PET-plast til yoghurt, creme fraiche og desserter. Selv om vi har gjort fremskridt inden for vigtige brandede produkter, siden målet blev opstillet i 2020, betyder den globale udfordring med begrænsede tilgængelige alternative materialer kombineret med en mere tidskrævende udvikling af nye teknologier, at vores fremskridt har været langsommere end forventet.

Indsats for 100% genanvendelighed

Arlas mål er at opnå 100%

genanvendelighed i hele driften. Som et første skridt er vores mål for 2025 at sikre, at al emballage, der anvendes til Arlas egne brands, er udviklet til genanvendelse. Dette mål er i overensstemmelse med vores Green Ambition 2050 og vores miljøpolitik.

Vi måler fremskridt for genanvendeligheden af vores emballage ud fra følgende to kriterier og under hensyntagen til de forskelligartede forhold, der gør sig gældende særligt på vores internationale markeder:

1. *Udviklet til genanvendelse*
Dette kriterie sikrer, at emballagen eller en specifik materialekomponent kan genanvendes på mindst ét af Arlas europæiske kernemarkeder.
2. *Genanvendelig på det marked, hvor produktet sælges*
Dette kriterie sikrer, at emballagen eller en specifik materialekomponent kan genanvendes på det marked, hvor produktet sælges. Læs mere på [side 65](#).

Vi kan måle genanvendeligheden af vores emballage effektivt ved



Ostefolie udviklet til genanvendelse

Vi har lanceret en ny folie til vores Lactofree modnede cheddar, der er blevet anerkendt som genanvendelig af Storbritanniens største mærkningsordning for genanvendelighed (OPRL). Vi fortsætter med at videreudvikle vores osteemballage for at gøre den endnu mere genanvendelig.



Reduktion af vores klimabelastning fra fossilbaseret plast

Arla erstatter fossilbaseret plast med alternative materialer. I Storbritannien fremstilles Cravendale-flaskerne nu af genanvendt PET-plast, hvilket har reduceret forbruget af fossilbaseret plast med 900 tons årligt. I Europa omstilles produktionen af hybridbægre, så de i stedet fremstilles af genbrugsplast. I Sverige er man gået over til fiberbaserede bægre til madlavningsprodukter, hvilket sparer 30 tons årligt.

Aftagelig folie for at fremme genanvendeligheden af plastflasker

Brug af aftagelig folie på PET-plastflasker forbedrer genanvendeligheden, fordi forbrugere har nemmere ved at fjerne folien. Designet forhindrer, at genanvendelsesprocessen for PET-plastflasker forstyrres af tunge blækholdige folier, og forbedrer kvaliteten af de genanvendte materialer og effektiviteten.



hjælp af data om indholdet af materialer. Vi bruger samtidig dataene til at prioritere initiativer, der forbedrer genanvendeligheden baseret på et af de nævnte kriterier.

I Arla tilstræber vi at efterleve almindeligt anerkendte referencer for vores mål. I forhold til genanvendelighed er EU lige nu med udgangspunkt i forordningen om emballage og emballageaffald (PPWR) i gang med at vedtage en særlig lov om "design til genanvendelse", som skal gælde i hele

EU fra 2030. Når denne lovgivning er på plads, vil Arla opstille et revideret mål og metoder, der er i overensstemmelse med principperne i PPWR.

REDUKTION AF MADSPILD

Stolthed over hver eneste dråbe mælk
Initiativet i Supply Chain fokuserer på at fejre succes og anerkende den passion og indsats, der ligger bag de produkter, vi har i dag.

MADSPILD OPFATTES OFTE SOM FÆRDIGE PRODUKTER, DER ER BLEVET KASSERET I STEDET FOR FORBRUGT. HOVEDPARTEN AF ARLAS MADSPILD STAMMER DOG FRA ENTEN RENGØRING AF VORES PROCESUDSTYR FOR AT SIKRE DEN HØJEST MULIGE KVALITET ELLER FRA VARIANTER AF VORES PRODUKTER, SOM VI IKKE ER I STAND TIL AT GØRE BRUG AF I ØJEBLIKKET.

I 2024 gennemførte vi en undersøgelse for at afdække den mest hensigtsmæssige tilgang til at opdatere vores madspildsmål, med anvendelse af omregning til mælkeækvivalenter. Den nye metode betyder dog, at vi ikke kan bruge historiske tal, og vi besluttede derfor at ændre vores basisår til 2023. Denne tilpasning giver os mulighed for at bruge metoden til data for det første hele år. Vores frivillige mål om en reduktion på 50% inden 2030 bliver dermed meget ambitiøst, da vi ikke er i stand

til at redegøre for alle de reduktioner, der er opnået gennem vores Calcium-program i perioden fra 2018 til 2020.

Forebyggelse af madspild

I Arla mener vi, at madspild bedst undgås gennem forebyggelse. Vi stræber løbende efter at finde metoder til at reducere madspild i vores egen drift gennem optimerede processer, innovative tiltag og udnyttelse af genereret spild. Hvis det ikke er muligt at forhindre madspild, sigter vi mod at bruge det til dyrefoder.

Optimerede processer med brug af sensorer i produktionen

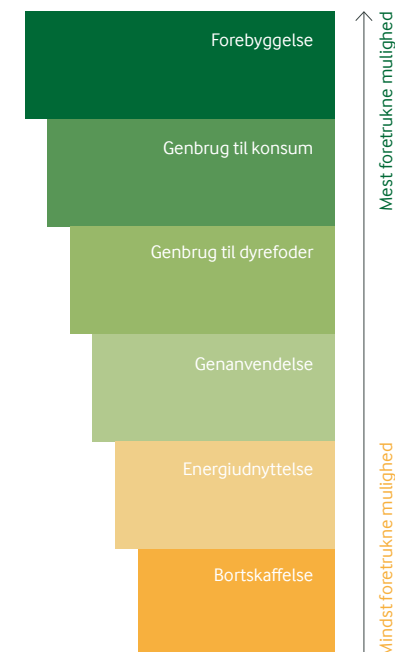
Vi gjorde fremskridt med at reducere madspild i 2024 gennem implementering af inline-sensorer på ti af vores produktionsanlæg. Sensorerne er designet til at måle sammensætningen af den væske, der flyder gennem rørene, og skelne mellem vand, en blanding af vand og mælke-/madaffald og rent mælke-/madaffald. Initiativet har været så stor en succes, at der er planer om at udbrede installationen af sensorer



til alle Arlas anlæg med henblik på at spore og reducere madspild via spildevandsstrømme.

Vi bruger data fra inline-sensorerne sammen med data fra produktionslinjen til at overvåge og gennemføre

Affaldspyramide



Affaldspyramiden angiver en prioriteret rækkefølge for tiltag til reduktion og håndtering af affald. Madspild defineres som alt, der hverken anvendes til menneskelig eller animalsk føde.

proaktive foranstaltninger for at reducere madspild i forbindelse med anlæggenes produktionsprocesser. Denne integrerede tilgang muliggør en mere effektiv tilgang til at kontrollere og håndtere madspild og sikre mere effektive produktionsmetoder.

Anlæggene har i perioden fra 2022 til 2024 opnået en bemærkelsesværdig COD-reduktion (kemisk iltforbrug) på 10%. Denne COD-reduktion svarer til 355 tons mindre madspild, hvilket understreger vores betydelige fremskridt med at minimere spild og fremme bæredygtighed i Arlas drift.

Investering i inline-sensorer og integration af data fra disse sensorer med data fra produktionslinjen har generelt vist sig at være effektive værktøjer til at overvåge og reducere madspild og fremme Arlas indsats for en bæredygtig og ansvarlig produktion.

Omdannelse af madspild til foder til insekter

I 2023 begyndte Arla Food Ingredients i samarbejde med en insektfarm at bruge DLP (delactosed permeate), der er et restprodukt fra fremstillingen af laktose, som insektfoder til fluelarver. Initiativet, der er med at omdanne madspild til en bæredygtig proteinkilde for dyr eller mennesker betød, at Danmark Protein kunne reducere madspildet med yderligere 16% i 2024 sammenlignet med 2023.

Fremskridt i forhold til målene

VORES FREMSKRIDT I FORHOLD TIL CIRKULÆR EMBALLAGE

Genanvendelighed henviser til et materiales eller produkts evne til at blive indsamlet, forarbejdet og omdannet til nye materialer eller produkter gennem genanvendelsesprocesser.

I 2024 var 94% af emballagen til vores brandede produkter udviklet til genanvendelse sammenlignet med 95% sidste år og 93% i basisåret 2022. Trods vores løbende indsats for at øge genanvendeligheden af vores emballage kan dette mindre fald delvist forklares med ændringer i vores salgsmix. Det understreger de udfordringer, vi står over for, og vigtigheden af vores løbende indsats for at anvende mere bæredygtige emballageløsninger.

Den samlede genanvendelighed af Arlas brands på det marked, hvor de blev solgt, var 54%, hvilket er en stigning på 10% i forhold til sidste år. Forbedringen skyldes primært en bedre infrastruktur for mælkekartoner i Europa. På Arlas markeder uden for Europa indsamles og genanvendes der ikke materialer som eksempelvis glas og metal, der ellers genanvendes i vid udstrækning i Europa. Selv om 91% af emballagen til Arlas brandede produkter, der sælges på markeder uden for Europa, var udviklet til genanvendelse i 2024, blev emballagen ikke registreret som genanvendelig på det marked, hvor produkterne blev solgt.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Vi opdeler KPI'erne for genanvendelse på vores to forretningsområder Europa og International. Se beskrivelsen af vores forretningsområder på [side 24-27](#).

Genanvendelighed af brandede produkter

Disse tiltag gælder for emballage, der anvendes til Arlas egne brands. Et materiale er genanvendeligt, når der er en effektiv infrastruktur til indsamling og sortering af emballageaffald og et marked for det genanvendte materiale.

Udviklet til genanvendelse, brandede produkter

Emballagen er udviklet til genanvendelse, hvis emballagen er genanvendelig på mindst ét af Arlas kernemarkeder i Europa. Vurderingen og beregningen af, om emballagen er udviklet til genanvendelse, følger samme logik som for genanvendelighed på det marked, hvor produktet sælges som beskrevet nedenfor.

Genanvendelig på det marked, hvor produktet sælges

Genanvendelighed på det marked, hvor produktet sælges, betyder, at emballagen til vores brandede produkter eller en bestemt væsentlig andel af emballagen skal være genanvendelig på det marked, hvor produktet sælges. Der gennemføres en omfattende vurdering af det enkelte materiale for at afgøre, om det er genanvendeligt på et bestemt marked, baseret på almindeligt anerkendte referencer for udvikling af genanvendelig emballage og genanvendelsessystemerne på det pågældende marked. De anvendte referencer omfatter "Mindeststandard" fra Zentrale Stelle Verpackungsregister i Tyskland, "Plastic Packaging Recycling Manual" fra det svenske Näringslivets Producentansvar (NPA), "Recycle Checks" udviklet af KIDV i Holland og den britiske OPRL-ordning. Hver produktemballageenhed, der vurderes, omregnes til et vægtet tal for hver af de anvendte komponenter og ganges med salgsmængden. Summen beregnes som vægten af det solgte genanvendelige emballagemateriale i forhold til den samlede vægt af anvendt emballagemateriale. Af hensyn til væsentligheden medtages produktenheder, som udgør mindre end 1% af salgsmængden af færdige produkter inden for det pågældende produkts underkategori, ikke i beregningen. Med underkategori menes der smørblandsingsprodukter, gul ost, mælk osv. Dækningen var 85% i 2024.

Fossilbaseret plast, brandede produkter

Vi rapporterede for første gang om vores mål om nul fossilbaseret plast i vores brandede produkter i 2023. I 2024 var 79% af den plastemballage, der blev anvendt til vores brandede produkter, fossilbaseret plast sammenlignet med 83% i basisåret 2023.

Disse tiltag gælder for emballage, der anvendes til Arlas egne brands. Fossilbaseret plast defineres som plast, der stammer fra fossilt materiale, for eksempel råolie, kul eller naturgas. Det omfatter

ikke genanvendt og biobaseret plast eller plast, hvor anvendelsen af biobaserede råmaterialer understøttes af en certificeret massebalancemodell.

Alle emballagekomponenter i Arla klassificeres på følgende måder for at afgøre, om de er fremstillet af fossilbaseret plast:

- Er materialet plast ja/nej?
- Er materialet fremstillet af genanvendt materiale ja/nej?
- Er materialet fremstillet af genanvendelig materiale ja/nej?

Hver emballagekomponent har endvidere en vægt angivet i gram.

Ovenstående kriterier gør det muligt for Arla at bestemme mængden af plast i hver emballageenhed og eventuelt, hvor stor en del af denne plast, der enten er genanvendt, genanvendelig eller fossilbaseret plast.

Værdierne ganges derefter med salgsvolumenerne for at finde frem til den samlede mængde fossilbaseret plast og fossilbaseret ikke plast, der anvendes over en periode på ét år.

Det konsoliderede tal beregnes som mængden af fossilbaseret ikke plast sammenholdt med den samlede mængde anvendte plastmaterialer. Af hensyn til væsentligheden medtages produktenheder, som udgør mindre end 1% af salgsmængden af færdige produkter inden for det pågældende produkts underkategori, ikke i beregningen. Underkategorierne er smørblandsingsprodukter, gul ost, mælk osv.

USIKKERHEDER OG BEGRÆNSNINGER

Vurderingen af genanvendelighed for 2024 blev udført på baggrund af status for genanvendelighed i december. Der er en risiko for, at en bestemt materialesammensætning ikke var genanvendelig tidligere på året i 2024, men blev genanvendelig i december. I dette tilfælde regnes materialesammensætningen som genanvendelig for hele året. Det gælder også for vurderingen af fossilbaseret plast. Arla har de seneste år forbedret de processer og værktøjer, der anvendes til måling af genanvendelighed og plast. Der rapporteres ikke data for perioder før 2022 og 2023.

De to mål vedrørende emballage er formuleret af Arla af mangel på globale vedtagne standarder.

Udviklet til genanvendelse, brandede produkter

	2024	2023	2022	2021	2020
Europa	95%	96%	95%	-	-
International	91%	95%	89%	-	-
I alt	94%	95%	93%	-	-

Genanvendelig på det marked, hvor produktet sælges, brandede produkter

	2024	2023	2022	2021	2020
Europa	85%	83%	80%	-	-
International	0%	0%	0%	-	-
I alt	54%	45%	54%	-	-

Fossilbaseret plast, brandede produkter

	2024	2023	2022	2021	2020
Europa	75%	78%	-	-	-
International	98%	98%	-	-	-
I alt	79%	83%	-	-	-

ANVENDETE MATERIALER

I 2024 producerede vi 6.398 millioner kg mejeri-produkter. Det samlede materialeforbrug til vores produkter omfatter vores primære råmateriale mælk samt andre ingredienser og emballagematerialer. Ud over disse produktionsmaterialer er energi og vand en integreret del af vores produktionsprocesser. Læs mere om vores energiforbrug på [side 49](#) og om vores vandforbrug på [side 60](#).

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Arla rapporterede for første gang om den samlede mængde produktionsmaterialer i 2024. Produktionsmaterialer omfatter følgende:

- **Mælk:** Al rå mælk, der indvejes i løbet af året fra både Arla-ejere og kontraktlandmænd.
- **Eksternt indkøbt valle:** Al valle indkøbt fra eksterne leverandører.
- **Andre ingredienser:** Alle råvarer, der forarbejdes på vores produktionsanlæg, herunder smør, ost, mælkepulver, ikke-mælkebaserede produkter og vand til rekombination.
- **Emballage:** Emballagematerialer, der modtages direkte fra leverandørerne. Data fra leverandørerne dækker mindst 95% af forbruget, og resultaterne skales op til at dække 100%. Andelen af emballagematerialer, der er fremstillet af genanvendt materiale, rapporteres særskilt. Tallet dækker ikke træpaller.

USIKKERHEDER OG BEGRÆNSNINGER

De rapporterede forbrugsdata dækker materialer i deres oprindelige form. Arla benytter to undtagelser fra denne regel: eksternt indkøbt valle, der medtages som standardiseret flydende valle på grund af vallens varierende konsistens på vores mejerier, og rå mælk, der medtages med standardindholdet af fedt og protein, så dataene er tilpasset de rapporterede mængder i regnskabet.

Mængden af anvendte produktionsmaterialer korrelerer ikke med mængden af mejeriprodukter, fordi rapporteringen af produktionsmaterialer ikke medtager vand, som enten fjernes fra mælken eller tilsættes til vores produkter. Ved fremstilling af mælkepulver fjernes vand eksempelvis fra mælken, hvilket resulterer i en betydeligt reduceret vægt.

De anvendte data for emballagemængder er baseret på leverandørens manuelle indtastninger.

UDVIKLING INDEN FOR MADAFFALD

I 2024 faldt mængden af madaffald til 596 tusind tons, svarende til en reduktion på 8% i forhold til sidste år.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Madaffald omfatter alt materialespild i værdikæden, som oprindeligt var beregnet til konsum, eksklusive uspiselige dele. Denne definition er i overensstemmelse med anbefalingerne for kvantificering af madaffald og affald fra mejeriprodukter fra det britiske NGO Waste and Resources Action Programme (WRAP). Madaffald kan enten være flydende eller fast. Madaffald omfatter kun ikke-farligt affald.

Arla rapporterer kun om madaffald i vores egen drift, ikke om madaffald på vores gårde eller hos forbrugerne.

- **Flydende affald:** Omfatter alt flydende affald, der indeholder mælk, fedt og protein. Det dækker over forskellige typer flydende affald, herunder mælk, hvor der er problemer med kvaliteten (eksempelvis på grund af antibiotikaforurening), og betragtes som en del af det flydende affald på det mejeri, der har ansvaret for den tilhørende bortscaffelse.
- **Fast affald:** Omfatter affald fra færdigvarer og halvfabrikata og betegner bortscaffelse af produkter, der har gennemført produktionsprocessen, men ikke betragtes som fast affald.
- **Slam før måling af COD:** Betegner fast affaldsmateriale, der udskilles fra spildevandet, før det gennemgår behandling. Eksempler på slam er de mængder, der udskilles fra fedtbakker, filtre eller separatorer. I Arlas tilfælde består disse mængder primært af fedt.

- **COD-måling af spildevand:** Omfatter alt organisk materiale, der bliver tilbage i spildevandet, når slammet er udskilt. Dette vurderes ved hjælp af en COD-måling af spildevandet. COD måler mængden af ilt, der kræves til nedbrydning af organisk materiale i vand.

Graden af madaffald varierer betydeligt både mellem og inden for de forskellige affaldskategorier. Af hensyn til sammenligneligheden er madaffaldsmængderne blevet omregnet til mælkeækvivalenter i overensstemmelse med retningslinjerne fra den internationale mejerisammenslutning IDF. Omregningsprocessen muliggør nøjagtig registrering, vurdering og omdannelse af forskellige typer affald og biprodukter til mælkeækvivalenter. Det sikrer en standardiseret målemetode til at vurdere miljøpåvirkningen fra affald i Arla.

USIKKERHEDER OG BEGRÆNSNINGER

Der kan være visse usikkerheder forbundet med vurderingen af fedt- og proteinindholdet i affaldsmaterialer som eksempelvis flydende affald og slam. Usikkerhederne afhænger af datakvaliteten, variationer i produksammensætningen og afvigelser fra det gennemsnitlige procentvise indhold.

Derudover anvendes der prøveudtagning og analyser til kvantificering af affald, eksempelvis gennem COD-måling. Selv om det tilstræbes at sikre, at prøverne er repræsentative og analyseres rettidigt, kan potentielle forskelle i prøveudtagningsteknikker og laboratorieprocesser samt forsinkelser ud over det anbefalede interval på 12 timer medføre datavariationer.

Ressourcetilstrømning (mio. kg)	2024	2023	2022	2021	2020
Mælk (ejer + kontrakt)	13.735	-	-	-	-
Eksternt indkøbt valle	2.323	-	-	-	-
Andre ingredienser	550	-	-	-	-
Emballageløsninger	309	-	-	-	-

Genanvendte indkøbte emballagematerialer

(mio. kg)	2024	2023	2022	2021	2020
Emballagematerialer i alt	309	-	-	-	-
Genanvendte emballagematerialer	99	-	-	-	-
Andel af genanvendte emballagematerialer	32%	-	-	-	-

Madspild

(mælkeækvivalenter, tons)	2024	2023	2022	2021	2020
Flydende affald til deponering	21.880	31.690	-	-	-
Madaffald til bortscaffelse	21.880	31.690	-	-	-
Flydende affald til biogas	236.322	274.815	-	-	-
Flydende affald til biogas	39.994	38.027	-	-	-
Slam før måling af COD	12.971	9.873	-	-	-
Spildevand, COD	220.434	221.126	-	-	-
Madaffald fjernet fra bortscaffelse	509.721	543.841	-	-	-
I alt	531.601	575.531	-	-	-

UDVIKLING INDEN FOR FAST AFFALD

I 2024 faldt mængden af fast affald en smule til 30.419 tons fra 30.770 tons i 2023, og resultaterne var stabile som forventet. Derudover faldt andelen af ikke-genanvendeligt fast affald med 3 procentpoint.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Fast affald betegner affald fra produktionen, der ikke er madaffald, for eksempel emballage. Fast affald inddeles i farligt og ikke-farligt affald. Fast affald kan desuden enten genanvendes, forbrændes eller sendes til deponering. Hovedparten af Arlas faste affald genanvendes.

USIKKERHEDER OG SKØN

Data vedrørende fast affald indsamles månedligt fra eksterne leverandører af affaldshåndtering. Data vedrørende spild indhentes månedligt via manuelt uploadede data fra produktionsanlæggene og dels centralt baseret på fakturaer, leverandørsystem, leverandør-e-mails, vejning på anlægget eller andet. De indsamlede data er baseret på direkte målinger. I Danmark og Sverige sker denne dataindsamling automatisk, hvilket sikrer nøjagtighed og effektivitet. I de øvrige lande er dataene baseret på manuelle indtastninger på de enkelte anlæg, hvilket uundgåeligt øger risikoen for fejl. For at mindske risikoen er der indført passende kontroller, som skal sikre dataenes nøjagtighed og pålidelighed.

Politikker og andet

Cirkulære politikker om ressourceanvendelse og spild

Vores bæredygtighedsstrategi understøttes af vores miljøpolitik og Arlas Green Ambition 2050. Tilsammen adresserer disse vejledende politikker kritiske miljøspørgsmål og fremhæver ressourceeffektivitet og håndtering af spild. Vi følger principperne for cirkulær økonomi med fokus på at reducere spild og unødvendigt ressourceforbrug samt genbrug og genanvendelse i overensstemmelse med affaldspyramiden. Det gælder både mælkeproduktion, emballagematerialer, vandforbrug og kulstof-, kvælstof- og fosforkredsløbet.

Ressourceeffektivitet

Arla vil producere sunde og bæredygtige produkter og samtidig minimere miljøpåvirkningen. Vi fokuserer på at udnytte ressourcer som vand, energi og materialer mere effektivt gennem kontinuerlig overvågning og optimering af driften. Vi prioriterer at bruge vedvarende og genanvendte ressourcer, og vores virksomhedsstrategi fokuserer på at minimere brugen af fossilbaseret plast og øge genanvendeligheden.

Affaldshåndtering

I overensstemmelse med vores miljøpolitik stræber vi efter at producere så lidt affald som muligt. Når dette er umuligt, anvender vi en cirkulær tilgang og behandler affald som en ressource, der skal genbruges, genvindes eller genanvendes. Vi tilstræber at minimere madspild i vores drift, og vi tilstræber at bortskaffe det i overensstemmelse med madspildshierarkiet. Vi inspirerer også forbrugerne til at reducere madspild gennem oplysning og fokusskabende tiltag og ved at sikre, at vores emballage opfylder forbrugernes behov og er nem at tømme. Vi tilstræber, at vores emballage skal være genanvendelig på alle de markeder, hvor vores produkter sælges, for at minimere påvirkningen fra emballageaffald.

Administration af politikken

Læs om administration af politikken i klimaafsnittet på [side 50](#).

Fast affald i alt

(tons)	2024	2023	2022	2021	2020
Farligt affald i alt	943	930	1.034	1.279	1.378
Ikke-farligt affald i alt	29.475	29.840	30.434	32.348	32.097
Fast affald i alt	30.419	30.770	31.468	33.627	33.475
Genanvendt affald i alt	19.849	19.217	20.174	22.726	22.554
Ikke-genanvendt affald i alt	10.569	11.553	11.294	10.901	10.921
Andelen af ikke-genanvendt affald ud af den samlede mængde fast affald	35%	38%	36%	32%	33%

Ikke-farligt fast affald

(tons)	2024	2023	2022	2021	2020
Affald til forbrænding	8.165	8.460	8.358	8.683	9.159
Affald til deponering	2.002	2.761	2.616	1.921	1.204
Affald i alt til bortskaffelse	10.168	11.221	10.974	10.604	10.363
Genanvendte plastmaterialer	2.684	2.388	2.485	2.863	2.787
Genanvendt papir og pap	11.891	11.836	12.276	13.323	13.816
Genanvendt glas	302	281	284	318	328
Genanvendte metaller	2.054	1.749	1.584	1.704	2.042
Andet	2.377	2.365	2.830	3.536	2.761
Genanvendt ikke-farligt affald i alt	19.308	18.619	19.460	21.744	21.734
Affald i alt fjernet fra bortskaffelse	19.308	18.619	19.460	21.744	21.734
Ikke-farligt affald i alt	29.475	29.840	30.434	32.348	32.097

Farligt fast affald

(tons)	2024	2023	2022	2021	2020
Affald til forbrænding	369	283	284	272	523
Affald til deponering	33	50	35	25	35
Affald i alt til bortskaffelse	401	332	319	297	558
Genanvendelse	542	598	715	982	820
Affald i alt fjernet fra bortskaffelse	542	598	715	982	820
Farligt affald i alt	943	930	1.034	1.279	1.378

EGNE MEDARBEJDERE OG ANSATTE I VÆRDIKÆDEN



Påvirkning

ARLAS PÅVIRKNING

- ANI** Aktual negativ indvirkning
- PNI** Potentiel negativ indvirkning
- PPI** Potentiel positiv indvirkning
- API** Aktual positiv indvirkning

PNI

LIGESTILLING
MELLEM KØNNENE
OG LIGELØN

RISIKO FOR
UTILSTRÆKKELIGE
ARBEJDSFORHOLD

PNI

ARBEJDS-
TAGER-
RETTIGHEDER

PNI

MENNESKE-
RETTIGHEDER

RISIKO FOR
DISKRIMINATION
OG CHIKANE

PNI

SIKKERT
OG SUNDT
ARBEJDSMILJØ

PPI

UDDANNELSE
OG KOMPETENCE-
UDVIKLING

API

FAIR OG GODE
ARBEJDSFORHOLD

Politikker

[Code of Conduct](#)

[Menneskerettighedspolitik](#)

[Code of Conduct
for leverandører og
forretningspartnere](#)

[Mangfoldighedspolitik](#)

[Antimobningspolitik](#)

[Arbejdstidspolitik](#)

[Klagepolitik](#)

MENNESKER I FOKUS

Påvirkning, risici og muligheder

Påvirkning af medarbejdere og værdikæden

Som en global virksomhed påvirker vores forretningsaktiviteter forskellige medarbejderkategorier i hele værdikæden på forskellig vis. Vi har gennem vores dobbelte væsentlighedsvurdering ([se side 34-37](#)) identificeret de virkninger, risici og muligheder, der påvirker disse medarbejdere.

Vores egne medarbejdere

Påvirkningen af vores egne medarbejdere er systemisk og kan knyttes til enten de områder, hvor Arla opererer, eller bestemte aktiviteter på vores fabrikker eller begge dele. Vores strategiske ambition er at sikre retfærdige og gunstige arbejdsforhold for alle, herunder

i fabriksmiljøer, hvor der forekommer sundheds- og sikkerhedsrisici.

Vi anerkender den potentielle risiko for potentiel diskrimination og chikane, og vi vil minimere denne risiko ved at fremme en inkluderende kultur. Vores strategi om international ekspansion øger risikoen for udfordringer i forhold til arbejdstagerrettigheder.

Vi er bevidste om, at risikoen gælder for alle Arla-medarbejdere på vores anlæg, herunder konsulenter og eksterne medarbejdere, og vi er særligt opmærksomme på de mest sårbare grupper, herunder migrantarbejdere.

Vi forbedrer medarbejderoplevelsen og skaber muligheder for personlig vækst og udvikling gennem uddannelse og uddelegering.

Tiltrækning og fastholdelse af talent er centrale forretningsmæssige risici for vores sektor, men vores investering i at forbedre medarbejderoplevelsen og skabe et inkluderende miljø giver os mulighed for at opbygge en loyal, kvalificeret arbejdsstyrke.

Ansatte i værdikæden

Ansatte hos vores globale leverandører og på vores landmænds gårde påvirkes af Arlas forretningsaktiviteter. Disse grupper omfatter særligt sårbare migrantarbejdere. Medarbejdere i værdikæden er ikke medtaget i medarbejdermålingerne i denne rapport.

Landbrugsarbejde er i sagens natur forbundet med visse systemiske sundheds- og sikkerhedsproblemer. Arbejdet er ofte arbejdskrævende og sæsonbestemt og kræver flere arbejdstagere på

bestemte tidspunkter, hvilket understreger behovet for at sikre gode vilkår, særligt for migrantarbejdere. Globale indkøb er forbundet med risikoen for børnearbejde og tvangsarbejde i hele vores værdikæde og ikke mindst i lande uden for EU.

En væsentlig risiko for Arla er mindsket forbrugertillid på grund af negativ omtale af vores værdikæde knyttet til vores forretning eller vores lokationer.

Strategi

Omsorg for mennesker

I Arla drager vi omsorg for mennesker – både vores egne medarbejdere, ansatte i vores værdikæde og mennesker i de samfund, hvor vi har aktiviteter. Vi vil skabe positive relationer med mennesker og organisationer, og alle

vores interaktioner bygger på gensidig respekt og forståelse. Dette er i overensstemmelse med vores centrale målsætning om at respektere menneskerettigheder, fremme mangfoldighed og inklusion og opretholde høje standarder for sundhed og sikkerhed. Vi vil løbende minimere potentielle eller aktuelle negative indvirkninger fra vores aktiviteter og fremme en positiv påvirkning.

Vi vil sikre alle medarbejdere trygge og sunde arbejdsforhold, og vi har et mål om nul arbejdsulykker, hvilket understreger vores indsats for at skabe et sikkert og støttende arbejdsmiljø.

Respekt for arbejdstagerrettigheder og styrkelse af samarbejdsrelationer er nøglen til at skabe en harmonisk arbejdsplads til fordel for alle. Vi tror på

Mål og ambitioner

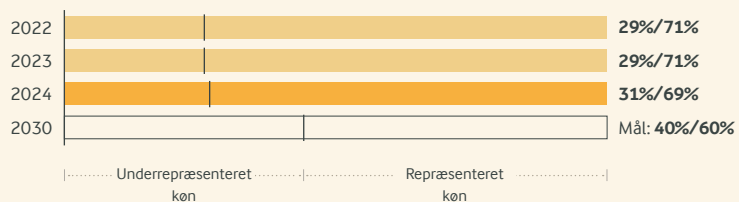
ARLAS AMBITION



KØNSDIVERSITET I LEDELSEN (DIREKTØR+)

Vi tilstræber at have mindst 40% af hvert køn i ledelsen på direktorniveau eller derover inden 2030.

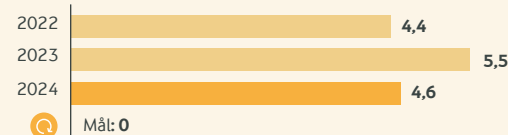
[Læs mere på side 38.](#)



ULYKKER

Vores mål er at have nul ulykker med fravær pr. én million arbejdstimer hvert år.

[Læs mere på side 76.](#)



fair og retfærdig aflønning som et vigtigt element til at skabe arbejdsglæde og medarbejdertilfredshed. Derudover støtter vi fuldt ud foreningsfriheden og retten til at deltage i kollektive forhandlinger.

Det er en del af vores mission at støtte og udvikle de samfund, hvor vi har aktiviteter. Vi skaber arbejdspladser, indgår i åbne dialoger med lokale interessenter og yder støtte til sårbare samfund. Et vigtigt fokusområde er at støtte lokale mejerivirksomheder og hjælpe dem med at forbedre effektiviteten

gennem udvikling af standarder og arbejdsmetoder.

Vi anerkender vigtigheden af at tiltrække talent og opretholde et højt niveau af engagement og motivation. Vi fremmer aktivt mangfoldighed, lighed og inklusion i hele organisationen med løbende initiativer og programmer. Vi vil tiltrække og fastholde de dygtigste talenter ved at skabe en arbejdsplads, som værdsætter individualitet og forskellighed, så vi kan styrke vores position som førende i mejeribranchen.

Medarbejderengagement

I 2024 deltog mere end 18.500 medarbejdere i vores globale medarbejderundersøgelse, svarende til en svarprocent på 88%.



Tiltag og ressourcer

FOKUS PÅ MEDARBEJDERNE

VI VÆRDSÆTTER OG STØTTER VORES MEDARBEJDERES TRIVSEL, SIKKERHED OG PERSONLIGE UDVIKLING. VI ØNSKER PÅ DEN MÅDE AT GÅ FORAN MED ET POSITIVT EKSEMPEL I VORES BRANCHE.

Medarbejderengagement

Vores årlige globale medarbejderundersøgelse er et vigtigt værktøj til at indsamle værdifuld feedback fra medarbejderne og sikre, at Arla forbliver en god arbejdsplads. I 2024 deltog mere end 18.500 medarbejdere i undersøgelsen, svarende til en svarprocent på 88%. Vi vurderer medarbejderengagement ved hjælp af indekset for medarbejderengagement, som er baseret på medarbejdernes svar på spørgsmål vedrørende deres tilfredshed, engagement og holdning til Arla som arbejdsplads. I 2024 nåede indekset op på 85%, hvilket er over standarden for virksomheder af vores størrelse.

Større medarbejdersikkerhed i hele værdikæden

Arlas aktiviteter dækker en stor og mangfoldig værdikæde med en bred vifte af jobmuligheder på tværs af forskellige regioner. Vores medarbejdere er afgørende for Arlas succes, og vi vil skabe sikre og sunde arbejdsforhold for alle. Alle vores medarbejdere er omfattet af vores system til håndtering af sundhed og sikkerhed.

I 2024 fortsatte vi indsatsen omkring vores globale program for sikker adfærd, Arla Cornerstones. Programmet, der er udviklet til at vurdere vores modenhedsniveau for sikkerhed, omfatter relevant uddannelse, selvevalueringer, modenhedsvalideringer og procesgennemgange. Ansvar for programmet ligger hos vores Supply Chain-funktion, som har repræsentanter på alle produktionsanlæg. Systematisk rapportering gør det muligt for os at udlede trends og dele læring og bedste praksis i hele vores netværk samt identificere kritiske områder, hvor der skal sættes ind. Vi har



derfor været særligt opmærksomme på områder med øgede ulykkesrater, herunder logistik, hvilket har bidraget til at reducere antallet af ulykker med fravær i vores danske logistikfunktion med 34% i 2024.

Medarbejdertilfredshed i Arla over branche-standard
Resultaterne af vores årlige medarbejderundersøgelse viste en tilfredshedsscore på 85%.

Vi overvåger vores indsats løbende for at afdække hotspots og iværksætte tidlige foranstaltninger, så vi kan sikre fortsatte forbedringer.

Medarbejderudvikling

I 2024 fortsatte vi vores arbejde med at finde balancen mellem virtuelle og fysiske uddannelsessessioner. Vi fortsatte udrulningen af vores læringsstyringssystem (LMS) i produktionen og på vores logistikanlæg, som skal sikre, at medarbejderne gennemfører obligatoriske uddannelsesforløb og udviklingssamtaler.

Vi har en stærk tradition for at støtte lærlinge og deres uddannelse. I 2024 fortsatte vi vores aktive deltagelse i The European Excellence in Dairy Learning Project, som støtter lærlinge og studerende inden for mejeriteknologi i ni lande.

Arla har en global HR-funktion, som håndterer medarbejderrelaterede spørgsmål. HR-funktionen har tilknyttede repræsentanter for hvert af de markeder, hvor vi har aktiviteter.

Indsats for ansvarlig beskæftigelse

Vi støtter medarbejdernes ret til at organisere sig og frit danne og deltage i organisationer efter eget valg samt til at deltage i kollektive forhandlinger i overensstemmelse med internationale menneskerettighedsstandarder. Vores opbakning til disse principper

er indlejret i vores Code of Conduct og menneskerettighedspolitik. Ved udgangen af 2024 var 61% af vores arbejdsstyrke omfattet af kollektive overenskomster. Uanset hvor i verden vi opererer, og uafhængigt af om vores medarbejdere er medlem af en faglig organisation eller ej, er Arla forpligtet til at tilbyde ansvarlig beskæftigelse og fair lønninger til alle medarbejdere.

Samarbejde med fagforeninger

Vores samarbejdsudvalg fungerer både lokalt, nationalt og på europæisk niveau som en robust platform for intern dialog om medarbejdertrivsel og -sikkerhed og de nødvendige betingelser for virksomhedens fortsatte udvikling. To gange om året mødes medlemmer af koncernledelsen med vores europæiske samarbejdsudvalg, som består af 17 medarbejderrepræsentanter, der repræsenterer over 15.000 medarbejdere på tværs af vores europæiske produktionsanlæg. Udvalget er det største samarbejdsforum i Arla. Referater fra møderne offentliggøres på vores intranet. Bæredygtighed var et centralt emne på flere af møderne i 2024.

Vi samarbejder også med internationale branchespecifikke fagforeningsrepræsentanter om væsentlige menneskerettighedsspørgsmål. Arbejdet styres af vores HR-funktion.

MANGFOLDIGHED OG INKLUSION



Større mangfoldighed og inklusion i Storbritannien

I Arla UK har vi fire medarbejderfællesskaber, som arbejder for at fremme mangfoldighed og inklusion med fokus på henholdsvis køn, kultur og arv, LGBTQ+ og veteraner.

VORES STRATEGI FOR MANGFOLDIGHED OG INKLUSION SIGTER MOD AT SKABE ET ARBEJDSMILJØ, DER ER INKLUDERENDE, FREMMER LIGHED, OG HVOR ALLE FØLER SIG HJEMME.

Vi tror på, at mangfoldige teams fostrer et væld af forskellige perspektiver, idéer og erfaringer. Det fremmer innovation og bæredygtig vækst og skaber bedre resultater.

Vi vurderer mangfoldighed og inklusion ud fra følgende tre KPI'er, som vi bruger til at måle vores fremskridt: indsats for inklusion, ligestilling mellem kønnene og etnicitet.

Vi måler indsatsen for inklusion ved hjælp af et indeks, som er udarbejdet på baggrund af svar fra vores årlige medarbejderundersøgelse.

For at fremme ligestilling mellem kønnene har vi opstillet et mål om at have mindst 40% af hvert køn blandt Arlas ca. 400 ledere inden 2030. Vi anvender en meget struktureret og målrettet tilgang til at nå dette mål med dashboards, der viser balancen mellem kønnene i vores teams og i forhold til ansøgninger, ansættelser, præstationer, forfremmelser og ligeløn. Dataene drøftes kvartalsvis i blandt andet vores HR-funktion for

at sikre fortsat fremskridt. Andelen af kvinder i ledelsen steg til 31% (2023: 29%).

Denne tilgang understøtter vores indsats for FN's verdensmål om ligestilling mellem kønnene.

Markedsfokus på mangfoldighed og inklusion

I april 2024 deltog Arla sammen med andre store danske virksomheder i Danish Diversity Week. Alle Arla-medarbejdere blev i ugens løb præsenteret for forskellige læringsmuligheder med fokus på mangfoldighed, lighed, inklusion og tilhørsforhold. Programmet omfattede livearrangementer, webcasts og information om mangfoldighed, bias, inklusion, psykologisk tryghed, strategi og tiltag i Arla.

I Storbritannien vandt Arla UK National Diversity Awards 2024 for deres stærke fokus på at fremme mangfoldighed og inklusion i hele virksomheden, hvilket understreger deres indsats på området.

Løbende uddannelse for at skabe et inkluderende arbejdsmiljø i hele organisationen

I 2024 fortsatte vi vores onboarding-sessioner og medarbejderuddannelse i hele Arla for at fremme en inkluderende kultur. I 2023 og 2024 deltog flere ledere, teams og individuelle medarbejdere i drøftelser om mangfoldighed og inklusion med fokus på ubevidst bias i

forbindelse med beslutningsprocesser, sprogbarrierer, inkluderende adfærd og psykologisk sikkerhed og med handlingsorienterede fokusområder, som hvert team skal mestre. Forløbet var opdelt i to fokus- og engagementsskabende workshops med overskrifterne "Inklusion starter med mig selv" og "En inkluderende kultur omfatter os alle".

Håndtering af ubevidst bias i forbindelse med rekruttering

Vi implementerede et skræddersyet uddannelsesprogram for tiltrækning af talent, som omhandler ubevidst bias og understreger vigtigheden af inkluderende jobbeskrivelser. Vi har også en skabelon til jobannoncer, som skal hjælpe os med at tiltrække en mangfoldig pulje af ansøgere. Vi arbejder aktivt på at sikre, at ansættelsespaneler består af personer med forskellige baggrunde, for at fremme inklusion i vores ansættelsesprocesser. Arla har opstillet interne mål om lige ansættelsesvilkår for ledere og medarbejdere for at understrege vigtigheden af en mangfoldig arbejdsstyrke og sikre en fast styring på området.

MENNESKERETTIGHEDER

RESPEKT FOR MENNESKERETTIGHEDER

VI STØTTER MENNESKERETTIGHEDER, OG VI FREMMER GENSIDIG RESPEKT OG FORSTÅELSE I GLOBALE INTERAKTIONER.

Indsats for menneskerettigheder

Vi respekterer menneskerettigheder i hele vores værdikæde, herunder både i vores egen drift og blandt vores leverandører og forretningspartnere. Læs mere om vores menneskerettighedspolitik på [side 78-79](#).

Due diligence-proces for menneskerettigheder

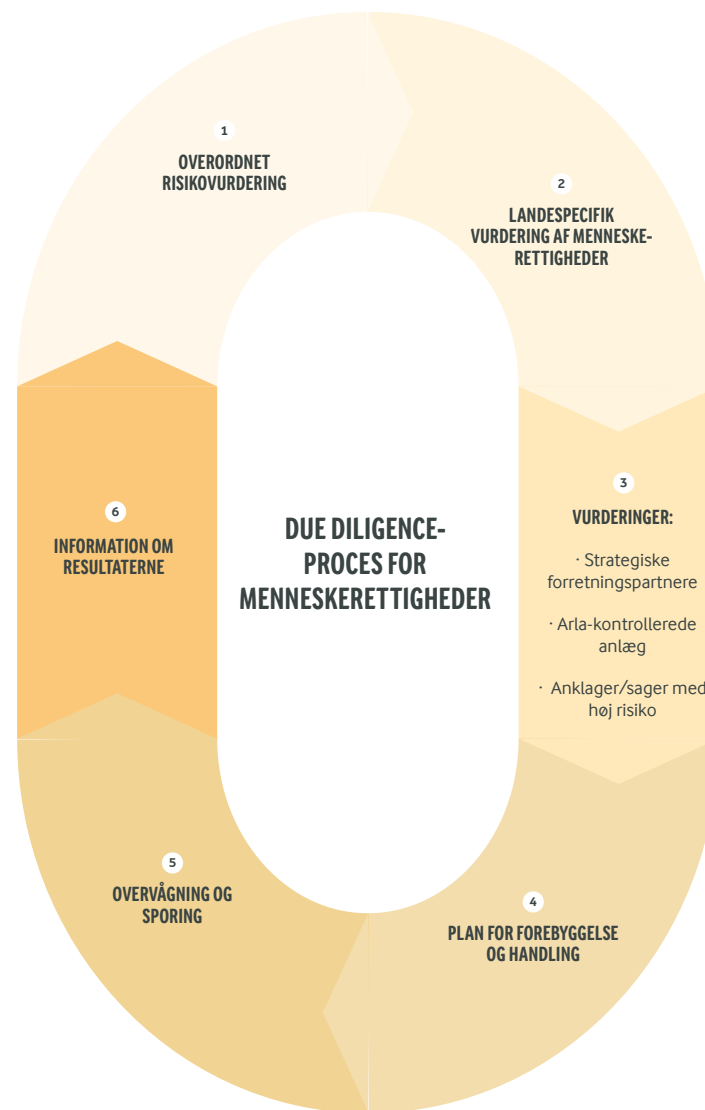
Vores due diligence-proces for menneskerettigheder anvender en risikobaseret tilgang til at identificere sårbare grupper og prioritere vores indsats. Vores vurderinger viser, at vi har størst risiko for at forårsage, bidrage til eller blive forbundet med negative påvirkninger af menneskerettigheder

på vores vækstmarkeder uden for Europa på grund af den nationale kontekst og komplekse forretningsvilkår. Vi prioriterer derfor at gennemføre konsekvensanalyser for menneskerettigheder i disse regioner, og vi har også en særlig due diligence-proces, som vi gennemfører i forbindelse med nye strategiske partnerskaber eller for at imødegå påstande om manglende overholdelse.

Effektiviteten af vores engagement i forhold til ansatte i værdikæden måles gennem resultaterne af vores due diligence-vurderinger for menneskerettigheder samt audits og besøg hos vores leverandører. Når vi gennemfører audits eller aflægger besøg hos vores leverandører, drøfter vi arbejdsforhold og kendskabet til klagemekanismer, herunder til Arlas Ethics Line, med leverandørens medarbejdere. Vi bruger input fra disse samtaler til at opdatere vores menneskerettighedspolitik efter behov.

På baggrund af vores due diligence-vurderinger beslutter vi, hvilke foranstaltninger der skal træffes som reaktion på særlige aktuelle eller potentielle negative indvirkninger i forhold til menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder. Foranstaltningerne dokumenteres i en forebyggelses- og afhjælpningsplan. Som en del af due diligence-processen vurderes det også, om der er behov for afhjælpning.

Vi implementerer og forbedrer løbende vores systematiske due diligence-proces for menneskerettigheder i overensstemmelse med FN's vejledende principper og OECD's retningslinjer, og vi støtter FN's verdensmål for bæredygtig udvikling gennem vores fokus på væsentlige menneskerettighedsspørgsmål. Vi forbedrer vores tilgang ved løbende at opdatere vores risikovurderinger og inddrage nye fokusområder baseret på input fra internationale organisationer. Det sikrer en omhyggelig og tidssvarende tilgang til at respektere menneskerettighederne.



Risikovurderinger for menneskerettigheder

Vi fortsatte i 2024 med at identificere og adressere potentielle og reelle menneskerettighedsrisici og -påvirkninger i vores værdikæde med særligt fokus på vores aktiviteter i Vestafrika. Vores Global Human Rights-team gennemførte i samarbejde med lokale teams risikovurderinger direkte på vores produktionsanlæg i Nigeria. Målet var at identificere og adressere menneskerettighedsrisici for alle medarbejdere på vores anlæg, herunder både Arla-medarbejdere og eksterne medarbejdere. Vores vurderinger var koncentreret om risici i forhold til centrale leverandører inden for emballage, logistik og serviceydelser, som ofte er sårbare på grund af arten af det arbejde, de udfører.

97

Antal gennemførte fysiske og virtuelle leverandøraudits i 2024.

Vurderingerne blev gennemført med udgangspunkt i vores væsentlige menneskerettighedsspørgsmål med særligt fokus på risici i den pågældende region, herunder arbejdsforhold, sundhed og sikkerhed samt løn. Arlas egen drift viste solide resultater, og der var ingen kritiske risici i forhold til vores væsentlige menneskerettighedsspørgsmål. Resultaterne understreger vores indsats for at respektere menneskerettigheder. Vi har yderligere indledt en dialog med relevante eksterne parter for at håndtere potentielle risici, herunder vedrørende arbejdsforhold og adgang til sundhedsforsikring, og vi følger fortsat op på handlingsplaner for at løse de identificerede problemer.

I 2024 fortsatte vi også vores løbende opfølgning på handlingsplaner fra gennemførte vurderinger i 2022 og 2023 med fokus på Mellemøsten og Nigeria.

Vi gennemfører hvert år leverandøraudits baseret på risikovurderinger. I 2024 gennemførte vi 97 fysiske og virtuelle audits, sammenlignet med 73 året før.

Due diligence-processer for menneskerettigheder og leverandøraudits koordineres via vores Supplier Assurance-funktion.

Adgang til whistleblowerordningen Ethics Line

Alle medarbejdere og andre interessenter kan benytte Ethics Line, som er tilgængelig på 30 forskellige sprog, til at gøre opmærksom på eventuelle bekymringer.



VÆSENTLIGE MENNESKERETTIGHEDSSPØRSMÅL

VÆSENTLIGE MENNESKERETTIGHEDSSPØRSMÅL IDENTIFICERES PÅ BAGGRUND AF DUE DILIGENCE-PROCESSER, RISIKOVURDERINGER OG LØBENDE DIALOGER MED INTERESSENER.

De spørgsmål, der er blevet identificeret som de væsentligste i vores værdikæde, herunder blandt vores leverandører og forretningspartnere, er arbejdsforhold, levestandard, moderne slaveri, sundhed og adgang til klagemekanismer.

Ret til fair og gode arbejdsforhold

Sikkert og sundt arbejdsmiljø

Vi fokuserer fortsat på at forbedre indsatsen for sundhed og sikkerhed på vores produktionsanlæg over hele verden. Vi oplever stærke resultater både for vores europæiske markeder og markeder uden for Europa. Læs mere om vores initiativer på sundheds- og sikkerhedsområdet på [side 71](#).

I 2024 fortsatte vi samarbejdet med vores leverandører om at mindske risici for ugunstige arbejdsforhold, herunder lange arbejdstider i vores forsyningskæde.

Leveløn

Vi anerkender og bakker op om betaling af leveløn som en af de vigtigste tilgange til at hjælpe mennesker ud af fattigdom, støtte menneskerettigheder og nå mål for bæredygtig udvikling i tråd med internationale indsatser på området. Vi deltager i AIM-arbejdsgruppen for leveløn og indkomst for at få indsigt og dele viden.

I 2024 fortsatte vi vores samarbejde med Fair Wage Network om at kortlægge lønninger til vores egne medarbejdere. Kortlægningen skabte et overblik over Arlas levelønstatus, og der arbejdes løbende på at evaluere og vedtage de næste skridt.

Ret til en rimelig levestandard

Medarbejderboliger

Vi arbejder løbende på at sikre, at Arlas medarbejderboliger opfylder eller overgår Den Internationale Arbejdsorganisations standarder og lokale krav.

Ret til sundhed

Sundhedsforsikring på vores ikke-europæiske markeder

Vores medarbejdere skal have fair adgang til sundhedsydelser. Medarbejdersamtaler i Vestafrika bekræftede, at både Arla-medarbejdere og eksterne medarbejdere er dækket af en sundhedsforsikring, selv om sundhedsforsikringen for de to grupper ikke er den samme. Vi vil drøfte disse forskelle med leverandørerne.

Ret til ikke at blive udsat for slaveri, underkastelse eller tvangsarbejde

Risikoen for moderne slaveri udgør fortsat en udfordring i vores globale værdikæde. Vi indkøber varer fra forskellige regioner over hele verden, og vi anerkender derfor den øgede risiko for børne- og tvangsarbejde blandt arbejdsstyrken i visse lande i Asien og Afrika.

Vi identificerede ingen risici vedrørende børnearbejde eller tvangsarbejde i vores egen drift i 2024. Vi har tidligere identificeret risikoen for tvangsarbejde i visse lande i Mellemøsten, hvor vi har produktionsfaciliteter. Risikoen vedrører hovedsageligt lokale leverandører og migrantarbejdere. Vi fortsætter vores bestræbelser på at mindske disse risici. Vi fortsætter vores indsats med at sikre, at migrantarbejdere kan beholde deres pas og identitetsdokumenter, medmindre de selv anmoder om andet

og underskriver en samtykkeerklæring, og vi arbejder med at implementere vores Code of Conduct for leverandører og samarbejdspartnere. Vi har i 2024 også fortsat vores samarbejde med vikarbureauer om disse spørgsmål.

Adgang til en klagemekanisme

Vi fortsatte med at gøre opmærksom på vores whistleblowerordning, Ethics Line, i 2024. Alle medarbejdere, forbrugere og andre interessenter kan benytte whistleblowerordningen til at gøre opmærksom på bekymringer. Ordningen er tilgængelig på vores offentlige website på 30 forskellige sprog. En compliance-selvevaluering på 38 enheder i Arlas internationale forretning viste en stigning på 9 procentpoint i kendskabet til Ethics Line sammenlignet med 2023, svarende til et kendskab på 87%. Spørgsmål om kendskabet til ordningen i vores lokale risikovurderinger viste et generelt kendskab blandt medarbejderne.

Vi oplevede ingen og modtog ingen indberetninger om alvorlige menneskerettighedshændelser i 2024, hverken i vores egen drift eller i resten af vores værdikæde. Vi sørger for at stille passende afhjælpende foranstaltninger til rådighed, afhængigt af klagens karakter, i overensstemmelse med vejledningen til vores Ethics Line-klagemekanisme.

I tillæg til Arlas Ethics Line findes der også eksterne klagemekanismer til

rapportering til eksterne parter, som Arlas medarbejdere og eksterne interessenter kan benytte.

I 2024 var det samlede beløb for bøder, sanktioner og skadeserstatning vedrørende både alvorlige menneskerettighedshændelser og forskelsbehandling og chikane 0 EUR.

Kendskab til Ethics Line blandt vores medarbejdere

Lokale risikovurderinger viser et generelt kendskab til Ethics Line-ordningen blandt vores medarbejdere.



Fremskridt i forhold til målene

ULYKKER

Udvikling i ulykkesfrekvensen

Ulykker med personskade kan være enten ulykker med fravær (LTA) eller ulykker uden fravær (mindre alvorlige ulykker). Antallet af LTA'er pr. 1 million arbejdstimer faldt til 4,6 i 2024 sammenlignet med 5,5 sidste år. Det samlede antal LTA'er faldt til 154 (2023: 181). De fleste markeder oplevede reduktioner, herunder særligt den danske logistikfunktion, som var et fokusområde i 2024 på grund af tidligere høje ulykkesrater.

Vi overvåger nøje udviklingen i ulykker og har gennemført obligatoriske forebyggelsestiltag inden for specifikke områder for at sikre en hurtig forbedring.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

En arbejdsulykke med fravær (LTA) betegner en personskade på en medarbejder i forbindelse med udførelsen af arbejdsopgaver på arbejdspladsen, som resulterer i én eller flere mistede arbejdsdage i forhold til planlagte arbejdsdage/-skift. En ulykke kategoriseres som en LTA, hvis medarbejderen ikke er i stand til at udføre almindelige arbejdsopgaver, tager fri for at komme sig eller tildeles ændrede arbejdsopgaver i rekonvalescensperioden.

Enhver medarbejder, herunder både Arla-medarbejdere og vikaransatte, der udfører arbejde for Arla, er forpligtet til hurtigst muligt at indberette eventuelle personskader eller sygdom i relation til arbejdspladsen til sin teamleder eller chef uanset alvorsgrad. Det er vigtigt at bemærke, at ulykker, som involverer underleverandører, herunder bygningsarbejdere, ikke er medtaget i denne rapportering.

Medarbejdere på de fleste produktionsanlæg har adgang til en mobilapp til hurtig og nem indberetning af ulykker. Det er vigtigt at indberette hændelsen, inden den skadelidte medarbejder forlader arbejdspladsen. Det antal arbejdstimer, som bruges til beregning af ulykkesfrekvensen, stammer dels fra lønoplysninger og dels fra skøn baseret på tal for fuldtidsækvivalenter (FTE'er).

MEDARBEJDERE

Medarbejderudvikling

Det samlede antal medarbejdere steg med 3 procentpoint i forhold til sidste år. Væksten kan tilskrives opkøbet af et valle- og produktionsanlæg i Storbritannien og løbende insourcing af IT-aktiviteter.

Det samlede antal FTE'er steg ligeledes med 3 procentpoint i forhold til sidste år.

Andelen af fuldtidsansatte timelønnede medarbejdere udgjorde 59% af den samlede fuldtidsarbejdsstyrke pr. 31. december 2024.

Arbejdstagere ud over vores egne medarbejdere indgår ikke i tallene i denne rapport.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Antallet af medarbejdere efter land, køn, kontrakttype og aldersgruppe er baseret på antal medarbejdere pr. 31. december for 2024 og alle historiske år. Arla ændrede metode i 2023. Tallene blev tidligere rapporteret som gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere (FTE'er). Det samlede antal medarbejdere opgøres stadig som FTE'er af hensyn til sammenligneligheden.

FTE'er eller fuldtidsækvivalenter er et mål for en medarbejders kontraktlige arbejdstid sammenlignet med en fuldtidskontrakt for den samme stilling i det samme land. Tallet bruges til at kvantificere den aktive arbejdsstyrke som antal fuldtidsstillinger. En FTE på 1,0 svarer til en fuldtidsansat medarbejder, mens en FTE på 0,5 svarer til deltidsansat medarbejder, der arbejder halvdelen af tiden sammenlignet med en fuldtidsansat. Antal medarbejdere dækker det samlede antal medarbejdere, både fuldtidsansatte og deltidsansatte. Hver medarbejder i Arla tæller som 1,0 i antallet af medarbejdere.

Gennemsnitstallene for antal fuldtidsækvivalenter beregnes som gennemsnitsværdier for hver juridisk enhed i årets løb. Disse gennemsnitsværdier udledes af kvartalsvise målinger, som udføres ved udgangen af hvert kvartal. Tallet for antal medarbejdere og fuldtidsækvivalenter omfatter alle medarbejdere, både medarbejdere på permanente og midlertidige kontrakter. Medarbejdere på længerevarende orlov, for eksempel barselsorlov eller længere sygeorlov, er dog ikke medtaget i beregningen. Det sikrer, at tallet svarer nøjagtigt til den aktive arbejdsstyrke.

Størstedelen af medarbejderne i produktion og logistik er timelønnede, mens medarbejderne i salg og administration er funktionærer. Forholdet mellem timelønnede og funktionærer beregnes på baggrund af antal medarbejdere pr. 31. december 2024.

Medarbejderdata håndteres centralt i overensstemmelse med retningslinjerne i persondataforordningen (GDPR). Medarbejdere i Arla har mulighed for at vælge den kønskategori, der stemmer overens med deres identitet. De tilgængelige valgmuligheder omfatter mand, kvinde eller andet. For at overholde GDPR-reglerne er kategorien "andet" slået sammen med kategorien "mænd" i de offentliggjorte tal for kønsdiversitet.

FTE-tallet rapporteres internt hver måned. Hver juridisk enhed validerer oplysningerne kvartalsvis for at sikre, at de er nøjagtige og pålidelige.

Yderligere oplysninger findes i tabel 1.2.c i vores årsregnskab på [side 115](#).

Ulykker¹

Pr. 1 million arbejdstimer	2024	2023	2022	2021	2020
Ulykkesfrekvens	4,6	5,5	4,4	4,3	5,2

¹ Ulykkesfrekvensen for et opkøbt valleanlæg i Storbritannien indgår ikke i tallet.

Antal medarbejdere pr. land og køn²

	2024			2023	2022	2021	2020
	Kvinder	Mænd og andet	I alt				
Danmark	2.894	6.002	8.896	8.722	8.427	8.262	8.027
Storbritannien	774	3.263	4.037	3.810	3.705	3.689	3.762
Sverige	1.048	2.568	3.616	3.554	3.563	3.559	3.582
Tyskland	430	1.205	1.635	1.592	1.606	1.662	1.684
Saudi-Arabien	65	869	934	941	979	978	968
Polen	570	362	932	805	646	622	561
Nordamerika	222	337	559	562	546	528	492
De Forenede Arabiske Emirater	72	381	453	441	441	429	388
Holland	123	299	422	422	395	374	370
Finland	191	235	426	374	374	386	343
Bahrain	38	292	330	330	335	294	164
Øvrige lande ³	357	1.035	1.392	1.376	1.321	1.272	1.075
Samlet antal medarbejdere	6.784	16.848	23.632	22.929	22.338	22.055	21.416
Fuldtidsarbejdsstyrke (FTE'er)			21.895	21.307	20.907	20.617	20.020

² Antallet af medarbejdere pr. land og køn indberettes som antal medarbejdere pr. 31. december for 2024 og alle historiske år.

³ Andre lande omfatter blandt andet Bangladesh, Argentina, Kuwait, Irak, Oman, Kina og Nigeria.

Antal medarbejdere efter kontrakttype

Antal	2024			2023		
	Kvinder	Mænd og andet	I alt	Kvinder	Mænd	I alt
Antal medarbejdere	6.784	16.848	23.632	6.549	16.380	22.929
Antal fastansatte medarbejdere	6.065	15.768	21.833	5.889	15.354	21.243
Antal midlertidigt ansatte medarbejdere	719	1.080	1.799	660	1.026	1.686
Antal fuldtidsansatte medarbejdere	5.607	15.025	20.632	5.397	14.691	20.088
Antal deltidsansatte medarbejdere	1.177	1.823	3.000	1.152	1.689	2.841

Medarbejderfordeling efter aldersgruppe

Aldersgruppe	2024			2023		
	<30	30-50	>50	<30	30-50	>50
Andel af medarbejdere	21%	49%	30%	20%	51%	29%
Antal medarbejdere	4.945	11.619	7.068	4.473	11.753	6.703

KØNSDIVERSITET

ANVENDT REGSKABS PRAKSIS

Kønsdiversitet for alle medarbejdere

Kønsdiversitet betegner andelen af kvinder i forhold til det samlede antal medarbejdere. Målingen af kønsdiversitet både for alle medarbejdere og i ledelsen er baseret på antallet af medarbejdere pr. 31. december for 2024 og alle historiske år og omfatter både funktionærer og timelønsansatte.

Kønsdiversitet i ledelsen

Denne måling giver et indblik i repræsentationen af kvinder i ledende stillinger i organisationen. Kønsdiversitet i Arlas ledelse bestemmes ved at måle andelen af kvinder i direktørstillinger eller højere stillinger.

Kønsdiversitet i koncernledelsen

Kønsdiversitet i topledelsen kvantificeres efter andelen af kvinder i koncernledelsen. Denne måling giver et indblik i repræsentationen af kvinder i ledende stillinger i organisationen.

MEDARBEJDER-OMSÆTNINGSHASTIGHED

Udvikling i

medarbejderomsætningshastigheden

Medarbejderomsætningen afspejler udsvingene i vores arbejdsstyrke. Arla stræber efter at have en stabil medarbejderomsætning ud fra en erkendelse af, at det er nødvendigt med en vis medarbejderomsætning for at bevare konkurrenceevnen og fremme innovation.

Medarbejderomsætningen faldt sammenlignet med året før med en samlet omsætning på 12%. Faldet skyldtes en lavere frivillig omsætningshastighed, idet den ufrivillige omsætningshastighed var uændret.

ANVENDT REGSKABS PRAKSIS

Medarbejderomsætning skelner mellem frivillig omsætning (når en medarbejder vælger at forlade virksomheden) og ufrivillig omsætning (når en medarbejder afskediges) og fungerer derfor som et mål for talentfastholdelsen i Arla. Den afspejler også, hvor effektiv driften er.

Vi beregner medarbejderomsætningen ved at dividere det samlede antal medarbejdere, der forlader virksomheden i løbet af en bestemt periode, med det samlede antal medarbejdere i den samme periode. Det er vigtigt at bemærke, at denne beregning er baseret på antal ansatte og ikke på antal fuldtidsækvivalenter.

Omsætningshastigheden beregnes for alle fastansatte medarbejdere og omfatter forskellige fratrædelsesgrunde, herunder pensionering, afskedigelse og opsigelse. Fratrædelse medtages i beregningen fra den måned, hvor der ikke længere udbetales løn. Eksempelvis kan visse fastansatte medarbejdere have ret til udbetaling af løn i nogle få måneder efter deres fratrædelse. I disse situationer medtages deres fratrædelse først i omsætningsberegningen efter denne periode.

LØNFORSKEL MELLEM KØN

Udvikling i lønforskellen mellem køn

Der er en grundlæggende forventning om, at en etisk og ansvarlig virksomhed betaler lige løn for det samme job uanset køn. Hos Arla får både mænd og kvinder, som varetager sammenlignelige jobs, lige løn. Det sikres gennem veldefinerede og faste lønklasser på tværs af alle jobkategorier. Lige løn sikres gennem kvartalsvis overvågning med sammenligning af lønniveauet for mænd og kvinder i sammenlignelige lønklasser.

Lønforskellen mellem køn er baseret på grundlønnen og viser, hvor kvinder er placeret i virksomhedshierarkiet. Arla sigter mod fuldstændig ligebehandling mellem kønnene, hvilket vil sige et lønforhold mellem kønnene på 1,0. Dette blev opnået i 2024, hvor medianlønnen for mænd i forhold til kvinder var 1,0, hvilket viser effektiviteten af vores bestræbelser på at udligne lønnen mellem kønnene.

ANVENDT REGSKABS PRAKSIS

Lønforskellen mellem køn beregnes ved at dividere medianlønnen for mænd med medianlønnen for kvinder. Denne beregning omfatter den kontraktmæssige grundløn, mens pension og andre ydelser ikke er medtaget. Lønforskellen mellem køn fokuserer udelukkende på grundlønnen og viser forskellen på aflønningen mellem mænd og kvinder i organisationen.

USIKKERHEDER OG SKØN

I henhold til CSRD og Finansforeningens og Nasdaqs retningslinjer for ESG-rapportering anbefales det at medtage den samlede arbejdsstyrke samt bonus og pension i beregningen af lønforskellen mellem køn. Databegrænsninger gør dog, at der kun medtages lønforskel mellem køn for funktionærer i denne rapport. Arla vil rapportere i overensstemmelse med kravene i CSRD i 2025. De løndata, der anvendes til beregningen, vedrører kontraktmæssige grundlønsbeløb ved udgangen af marts 2024 efter lønreguleringen for det pågældende år.

Kønsdiversitet for alle medarbejdere¹

	2024	2023	2022	2021	2020
Andel af kvinder i alt	29%	29%	28%	27%	27%

Kønsdiversitet i ledelsen¹

	2024	2023	2022	2021	2020
Antal mænd	253	260	256	257	258
Antal kvinder	113	108	104	96	89
Andel af kvinder på direktørniveau eller derover	31%	29%	29%	27%	26%

¹ Andelen af kvinder blandt medarbejdere og i ledelsen beregnes ud fra antallet af medarbejdere pr. 31. december for 2024 og alle historiske år.

Kønsdiversitet i koncernledelsen

	2024	2023	2022	2021	2020
Antal mænd	7	7	7	6	6
Antal kvinder	1	1	1	1	1
Andel af kvinder i koncernledelsen	13%	13%	13%	14%	14%

Medarbejderomsætning²

%	2024	2023	2022	2021	2020
Frivillig omsætning	8%	9%	10%	10%	6%
Ufrivillig omsætning	4%	4%	4%	3%	4%
I alt	12%	13%	14%	13%	10%
Frivillig udtrædelse, antal	1.797	1.868	2.159	2.052	1.275
Ufrivillig udtrædelse, antal	846	901	719	693	783
I alt	2.643	2.769	2.878	2.745	2.058

² Medarbejderomsætning fra opkøbet af et vallelanlæg i Storbritannien indgår ikke i tallene.

Lønforskel mellem køn

	2024	2023	2022	2021	2020
Lønforskel mellem køn (hierarkiske forskelle)	1,00	1,01	1,03	1,03	1,05

KLAGER VIA ETHICS LINE

Vores klage- og whistleblowerordning, Ethics Line, giver medarbejdere og interessenter mulighed for at indberette bekymringer, herunder lovovertrædelser, overtrædelser af selskabets Code of Conduct, bedrageri, bestikkelse, chikane, fødevarerikkerhed, miljøspørgsmål og krænkelse af immaterielle rettigheder. Vi rapporterer separate tal for antallet af modtagne klager i årets løb, som vedrører uacceptabel adfærd, herunder chikane og diskrimination, bedrageri og bestikkelse og andre klager. Ethics Line modtog 100 indberetninger i 2024. Læs mere om Ethics Line og håndteringsprocessen for klager i klagepolitikken.

USIKKERHEDER OG SKØN

Nogle arbejdsrelaterede diskriminations- og chikanehendelser indberettes muligvis direkte til HR, så de ikke registreres via Ethics Line. Den betydelige stigning i antallet af indberetninger mellem 2022 og 2023 kan tilskrives forbedret kommunikation og en generel stigning i kendskabet til muligheden for at foretage indberetninger via klagemekanismen.

OVERENSKOMSTER

Vi støtter medarbejdernes ret til at organisere sig og frit danne og deltage i organisationer efter eget valg samt til at deltage i kollektive forhandlinger i overensstemmelse med internationale menneskerettighedsstandarder. Vores opbakning til disse principper er indlejret i vores Code of Conduct og menneskerettighedspolitik. I 2024 rapporterede Arla for første gang om forhandling af kollektive overenskomster. Ved udgangen af 2024 var 61% af vores arbejdsstyrke omfattet af kollektive overenskomster. Uden for Det Europæiske Økonomiske Samarbejdsområde er andelen 0%. Uanset hvor i verden vi opererer, og uafhængigt af om vores medarbejdere er medlem af en faglig organisation eller ej, er det Arlas mål at tilbyde fair lønninger og goder til alle medarbejdere.

I tabellen, som viser andelen af lønmodtagere, der er omfattet af kollektive overenskomster pr. land i EØS, har vi medtaget lande med en betydelig

beskæftigelsesgrad, defineret som lande med mindst 10% af alle den samlede arbejdsstyrke. Der er medtaget fire yderligere lande, da de også indgår i opgørelsen over medarbejdere.

MENNESKERETTIGHEDER – ORGANISERING

Arla har forpligtet sig til at respektere menneskerettigheder i hele værdikæden. Vi følger FN's retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv og OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder. Vores arbejde er styret af vores Code of Conduct "Vores ansvar" og vores menneskerettighedspolitik, som beskriver vores engagement og forventninger til vores interessenter. Arlas indsats inden for menneskerettigheder styres af koncernledelsen og håndteres af vores forskellige forretningsfunktioner. Vi samarbejder med interessenter, herunder eksperter, fagforeninger, rettighedshavere og NGO'er, om forvaltningen af vores tilgang til menneskerettigheder.

Politikker og andet

I Arla har vi et omfattende sæt politikker, standarder, processer og regelsæt, som gælder for hele vores værdikæde, og som regulerer, hvordan vi håndterer problemstillinger i forhold til arbejdsstyrken på en struktureret måde. Nedenstående politikker gælder for alle vores egne medarbejdere og dermed for mere end 20.000 mennesker. Endnu flere mennesker i vores upstream-værdikæde er omfattet af vores due diligence-proces for menneskerettigheder, risiko- og konsekvensanalyser samt menneskerettighedspolitikker og politikker om moderne slaveri. Offentligt tilgængelige politikker findes på vores website, og vores medarbejdere har adgang til alle politikker via intranettet.

Der blev ikke foretaget væsentlige ændringer i politikkerne i 2024.

Code of Conduct – Vores ansvar

Politikkens formål og anvendelsesområde

Arlas Code of Conduct "Vores ansvar" dækker alle

aspekter af vores forretning og er en integreret del af alle de beslutninger, vi tager hver dag. På alle niveauer og overalt i virksomheden. Den er baseret på de ti principper i FN's globale initiativ Global Compact til fremme af etisk forretningsadfærd. Derudover har vi forpligtet os til at følge FN's retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv samt OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder. Alle vores politikker er baseret på Vores Code of Conduct, som dækker følgende fire temaer: Ansvarlig virksomhed, Tillid til produkterne, Omsorg for dyr og miljø samt Ansvarlige relationer.

Administration af politikken

Vores Code of Conduct er godkendt af bestyrelsen. Koncernledelsen godkender strategier, prioriterer områder, sikrer fremskridt og foretager årlige opfølgninger og udstikker retningslinjer for nødvendige forbedringer og opdateringer. Alle ledere er ansvarlige for at forankre vores Code of Conduct i vores kultur og forretning, og alle medarbejdere spiller en vigtig rolle i implementeringen af den.

Vores Code of Conduct er tilgængelig på vores website på 12 forskellige sprog.

Menneskerettighedspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde

Arla Foods' menneskerettighedspolitik er baseret på internationalt anerkendte menneskerettighedsprincipper og gælder for alle Arlas aktiviteter og alle virksomheder, der ejes og/eller kontrolleres af Arla Foods, uanset størrelse eller placering. Vi vil som et globalt andelsmejeriselskab bidrage strategisk til at forbedre retten til tilstrækkelig mad og en fair fordeling af mad, retten til sundhed og retten til gunstige arbejdsvilkår. Uanset, hvor vi opererer, har vi processer, som gør det muligt for os at identificere, forebygge og afhjælpe potentielle negative påvirkninger af menneskerettigheder, som vi kan forårsage, bidrage til eller være direkte forbundet med gennem vores forretningsaktiviteter. Hvis vi konstaterer, at vi forårsager eller bidrager til negativ påvirkning, forsøger vi at afhjælpe denne påvirkning. Vi accepterer ikke nogen form for menneskehandel, børnearbejde eller tvangsarbejde noget sted i vores værdikæde.

Administration af politikken

Koncernledelsen gennemgår politikkens effektivitet to gange årligt for at sikre, at forretningen løbende overholder FN's vejledende principper.

Antal modtagne klager/indberetninger via Ethics Line

År	2024	2023	2022	2021	2020
Relateret til uacceptabel adfærd (herunder chikane og diskrimination)	44	36	9	-	-
Relateret til påstande om bedrageri og bestikkelse	23	29	19	-	-
Relateret til andre emner	33	31	16	-	-
Samlet antal modtagne indberetninger	100	96	44	-	-

Andel af lønmodtagere, der er omfattet af kollektive overenskomster pr. land i Det Europæiske Økonomiske Samarbejdsområde (EØS)

%	2024
Danmark	73%
Storbritannien	56%
Sverige	100%
Tyskland	73%
Polen	0%
Holland	91%
Finland	81%

Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere

Politikkens formål og anvendelsesområde

Det er afgørende, at Arla agerer ansvarligt, og vi forventer, at vores leverandører og forretningspartnere lever op til de samme standarder i forhold til miljø, socialt ansvar og menneskerettigheder. Ud over at leve op til vores forventninger i forhold til kvalitet og fødevarerikkerhed skal vores leverandører respektere internationale aftaler om menneskerettigheder. Hvis en leverandør misligholder disse forpligtelser, har Arla ret til at opsige kontrakten og afvise leveret materiale uden kompensation til den pågældende leverandør. Arla vil i givet fald overveje, om der kan træffes afhjælpende foranstaltninger for at undgå at forårsage eller bidrage til negative konsekvenser.

Det vigtigste mål med vores Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere er at minimere risici for mennesker og beskytte vores forretning.

Den kræver, at leverandørerne tilbyder et sikkert og sundt arbejdsmiljø; respekterer børns rettigheder og ikke deltager i eller tolererer brugen af børnearbejde, ikke anvender tvangsarbejde og som minimum overholder gældende love og branchestandarder vedrørende arbejdstid og mindsteløn samt respekterer internationale aftaler om menneskerettigheder. Hvis en leverandør misligholder disse forpligtelser, har Arla ret til at opsige kontrakten og afvise leveret materiale uden kompensation til den pågældende leverandør. Arla vil i givet fald overveje, om der kan træffes afhjælpende foranstaltninger for at undgå at forårsage eller bidrage til negative konsekvenser.

I henhold til vores Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere kræver vi, at vores leverandører sikrer alle medarbejdere adgang til fortløbig indberetning af klager, og de skal sikre,

at der er processer, som beskytter medarbejdere, der foretager indberetninger i god tro, mod repressalier. Vi giver også leverandører mulighed for at indberette bekymringer om uregelmæssigheder via Arlas Ethics Line.

Vi opdaterer vores Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere regelmæssigt for at sikre, at den er i overensstemmelse med de nyeste internationale standarder. Denne løbende tilpasning sikrer, at vores tilgang opfylder de højeste etiske krav. Arla er medlem af AIM Progress, som er et forum, der arbejder for at støtte og fremme ansvarlig indkøbspraksis. Opdateringen er inspireret af AIM Progress' arbejde.

Administration af politikken

Når en leverandør underskriver vores Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere,

POLITIKKER OG ANDET, FORTSAT

giver det Arla mulighed for at inddrage bæredygtighedsspørgsmål som en del af vores due diligence-processer for menneskerettigheder. Vores indkøbsfunktion overvåger, at vores leverandører og forretningspartnere overholder vores Code of Conduct som en del af kontraktprocessen for leverandører og rapporterer resultaterne internt hver måned.

Vores Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere ejes af indkøbschefen og udarbejdes og implementeres i samarbejde mellem Procurement, Legal, QEHS Supplier Assurance og Global Sustainability.

Mangfoldighedspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde
Arla driver en global virksomhed, og vi tror på, at teams med en naturlig mangfoldighed i forhold til eksempelvis køn, alder og nationalitet er afgørende for at kunne forstå og imødekomme vores forbrugeres og kundernes behov. Vores overordnede ambition er at opnå en mere mangfoldig arbejdsstyrke og skabe et inkluderende miljø, hvor medarbejderne inddrages og behandles med åbenhed og gensidig respekt, og hvor fordelene ved mangfoldighed anerkendes og udnyttes. Se vores relaterede mål og fremskridt i forhold til målene på [side 72 og 79](#).

Politikken gælder for alle processer, som involverer mennesker, og skal sikre alle den samme inkluderende udvælgelse, vurdering og belønning.

Administration af politikken

Vores globale HR-team under ledelse af vores Chief Human Resources Officer er ansvarlig for at overvåge overholdelsen af politikken, opdatere den efter behov og rapportere om fremskridt.

Antimobningspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde
Arla arbejder målrettet på at skabe en arbejdsplads, som er kendetegnet ved gensidig respekt, og som er fri for enhver form for chikane, mobning og diskrimination. Chikane og diskrimination dækker enhver form for stødende, uacceptabel verbal eller fysisk adfærd på grund af eksempelvis (men ikke

begrænset til) race, religiøs overbevisning, farve, oprindelsesland, køn, fysisk eller psykisk handicap, alder, herkomst, ægteskabelig status, indtægtsgrundlag, familiemæssig status, graviditet eller seksuel orientering, der har til formål at ydmyge, nedværdige, fornærme eller intimidere en person eller en gruppe af personer. Vi fokuserer på forebyggende handlinger, tidlig identifikation og handlinger, der stopper det. Vi opfordrer til at indberette klager (se klagemekanismen på [side 75](#)). Alle klager tages seriøst, og dokumenterede tilfælde af chikane og diskrimination sanktioneres på lige fod med bevidst falske eller ondsindede påstande. Politikken dækker alle lokationer, herunder arbejdspladsen og andre steder, hvor medarbejdere kan opholde sig i forbindelse med deres ansættelse i Arla.

Administration af politikken

Vores HR-funktioners ledelse og HR-forretningspartnere i hele Arla er hovedansvarlige for politikken, herunder for at udrulle den, indlede en dialog om den og hjælpe ledere med at håndtere eventuelle sager. Vores globale HR-funktion er ansvarlig for at opdatere politikken. Vi måler effektiviteten af vores politik gennem nøje afdækning af sager om ikke-acceptabel adfærd via vores årlige medarbejderundersøgelse og vores fortrolige klagesystem.

Rekrutteringspolitikken og arbejdstidspolitikken er andre politikker, som regulerer vores påvirkning af vores egen arbejdsstyrke.

Arbejdstidspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde
Arla Foods har forpligtet sig til at levere sikre og sunde arbejdsforhold til alle medarbejdere, der arbejder på vores anlæg, samtidig med at vi giver ledere og medarbejdere maksimal fleksibilitet og overholder gældende lovgivning og relevante retningslinjer. Vi vil sikre, at medarbejderne ikke overskrider rimelige arbejdstider, og respektere deres ret til hvile og fritid, så vi skaber en sund balance mellem arbejde og privatliv. Arbejdstiden skal være i overensstemmelse med nationale love og kollektive overenskomster, og den skal følge standarden i Ethical Trading Initiatives (ETI) grundlæggende regelsæt, afhængigt af hvad der giver medarbejderne den største beskyttelse.

Administration af politikken

Alle personaleledere er ansvarlige for at sikre, at arbejdstiden for alle interne og eksterne medarbejdere, der arbejder på en Arla-lokation, er i overensstemmelse med denne politik. Vice Presidents i produktionen og ledere på tilsvarende niveauer i andre funktioner er ansvarlige for at håndtere eskalering af misligholdelser inden for de respektive områder.

Klagepolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde

Arla ønsker at handle med integritet, respekt og gennemsigtighed i overensstemmelse med principperne i vores Code of Conduct. Vi ved, at vores omdømme og succes afhænger af vores medarbejders adfærd, og vi tager overtrædelser af vores Code of Conduct og lovgivningen alvorligt. Alle medarbejdere og andre interessenter kan benytte vores whistleblowerordning, Ethics Line, som er tilgængelig på Arlas hjemmeside, til at gøre opmærksom på eventuelle bekymringer. Vores leverandører informeres om ordningen separat, når de underskriver vores Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere. Vi tolererer ikke repressalier mod personer, som i god tro giver udtryk for bekymringer. Vores tiltag er i overensstemmelse med EU-direktivet om beskyttelse af whistleblowere. Alle indberetninger er fortrolige og kan indsendes anonymt. Alle klager behandles seriøst og respektfuldt, og vi tilbyder relevant afhjælpning afhængigt af klagen.

Administration af politikken

Ethics Line-komiteen er et internt team, der handler med integritet og afvejer de interesser ved behandlingen af klager, der vedrører den indberettende person, den/de indberettede person(er)/organisationen/aktiviteterne samt Arlas interesser. Ethics Line-komiteen består af repræsentanter fra Finance (Risk, Controls & Compliance), Legal, HR, Global Sustainability og vores forretningsområder. Ethics Line-komiteen er uafhængig af organisationsstrukturer og rapporterer til den administrerende direktør. Arla rapporterer årligt om antallet og typen af modtagne klager.

QEHS-manual

Politikkens formål og anvendelsesområde

Arlas system til håndtering af ulykker er beskrevet i manualen for kvalitet, miljø, sundhed og sikkerhed (QEHS), som angiver, hvordan sundhed og

sikkerhed skal håndteres, og hvordan arbejdsulykker, nærvæd-ulykker og observationer skal rapporteres. QEHS-manualen dækker alle Arla-ejede og/eller -kontrollerede produktionsanlæg, lagre, logistikfunktioner og andre funktioner, der administrerer produkter, tjenester og processer.

Administration af politikken

Vores globale QEHS-funktion er ansvarlig for at vedligeholde og gennemgå Arlas QEHS-manual mindst én gang om året eller efter behov. Manualen godkendes af Chief Supply Chain Officer.

Arlagården®.

Politikkens formål og anvendelsesområde

Alle Arla-landmænd er forpligtede til at overholde kravene i vores andelselskabs Farm Management-program Arlagården®. Et af programmets fire fokusområder er mennesker. Gården er et sted, hvor man både bor og arbejder. Respektfulde relationer er en del af vores andelselskabs arv og er tilsvarende vigtige for kommende generationer. Kravene i forhold til mennesker i Arlagården® beskriver, hvordan vi sikrer en god og sikker arbejdsplads for landmanden og medarbejderne på gårdene, og de er grundlaget for respektfulde relationer mellem mennesker på gården, i lokalsamfundet og i værdikæden.

Vores andelshavere er en væsentlig del af vores andelselskabs forsyningskæde, og vi har en fælles forpligtelse til at eliminere tvangsarbejde. Vores generelle medlemsvilkår forpligter andelshaverne til at sikre, at der ikke anvendes tvangsarbejde i deres produktion, og at de som minimum overholder alle gældende love og branchestandarder vedrørende arbejdstid og mindsteløn. Britiske landmænd er særligt forpligtede til at overholde bestemmelserne i den britiske Modern Slavery Act.

Administration af politikken

De obligatoriske komponenter i Arlagården® omfatter Arlagården® og Farm Information-undersøgelsen. Farm Management-programmet Arlagården® og den tilhørende verifikationsproces består af to trin, som begge fremmer gennemsigtighed og tillid: en egenkontrol og en ekstern audit. Fokusset på mennesker indgår på nuværende tidspunkt ikke i den eksterne audit.

Vores globale Agriculture-team under ledelse af vores Chief Agriculture and Sustainability Officer er ansvarlig for at overvåge overholdelsen af politikken, opdatere den efter behov og rapportere om fremskridt.

FORBRUGERE – SUND OG SIKKER ERNÆRING



Påvirkning

ARLAS PÅVIRKNING

- ANI** Aktuel negativ indvirkning
- PNI** Potentiel negativ indvirkning
- PPI** Potentiel positiv indvirkning
- API** Aktuel positiv indvirkning

PNI

FØDEVARE-SIKKERHED

API

SUNDHED OG ERNÆRING

API

ERNÆRING TIL SÅRBARE FORBRUGERE

Politikker [↗](#)

[Kvalitets- og produktsikkerhedspolitik](#)

[Mærkningspolitik](#)

[QEHS-manual, fødevarer sikkerhed og tilbagekaldelser](#)

[Ansvarlig markedsføringspolitik](#)

DET ER VIGTIGT FOR OS AT KUNNE TILBYDE SIKRE PRODUKTER

Påvirkning, risici og muligheder

Prioritering af fødevarer sikkerhed og ernæringsmæssig påvirkning

I vores dobbelte væsentlighedsvurdering (se side 34-37) identificerede vi både aktuelle positive og potentielle negative indvirkninger relateret til indtagelse af vores produkter.

Som fødevarereproducent er vores vigtigste prioritet at beskytte produkt-sikkerheden. Overholdelse af gældende fødevarer sikkerhedsregler er afgørende for at opretholde vores produktionsmuligheder. Vi opretholder høje standarder for fødevarer sikkerheden gennem globale certificeringer, en tilbagekaldelsesproces og -politik og en ekstern benchmarkundersøgelse.

Det er derudover afgørende, at forbrugerne har tillid til, at vores produkter er sikre og sunde. Vi tror på, at indtagelse af vores næringsrige produkter kan have en reel positiv indvirkning på forbrugernes sundhed.

Vi arbejder løbende på at forbedre sundhedsprofilen for vores produkter og følge op på udviklingen i internationale standarder.

Vi mener desuden, at vi har en positiv indvirkning på sårbare forbrugere, herunder ældre, spædbørn eller underernærede børn og lavindkomstforbrugere, i forhold til at sikre og styrke sundhed og trivsel gennem bedre adgang til værdifuld ernæring.

Strategi

Vores ambition for sundhed og ernæring

Vores højeste prioritet er at beskytte sikkerheden ved vores produkter. Vi forbedrer vores kvalitetskultur og standarder for fødevarer sikkerhed løbende gennem overholdelse af principperne i vores globale kvalitets- og produkt-sikkerhedspolitik. Nøjagtig mærkning er afgørende, for at forbrugerne kan træffe informerede valg. Vi forstår vigtigheden af at oplyse om kvalitet særligt i forhold til sårbare grupper som børn og lavindkomstforbrugere.

Vi vil som led i vores sundhedsstrategi udvikle nye, bæredygtige og endnu sundere produkter. Vi vil

levere næringsrige og velsmagende mejeriprodukter til forbrugerne med udgangspunkt i de offentligt tilgængelige Arla Ernæringskriterier, som bygger på den nyeste videnskabelige forskning og anbefalinger fra globale sundhedsmyndigheder. En af fødevarerindustriens helt store udfordringer er at finde den rigtige balance mellem at værne om miljøet og give en voksende global befolkning adgang til næringsrige fødevarer. Det er afgørende for vores fortsatte relevans på et marked i forandring, at vi forstår at vende denne udfordring til en mulighed.

Vi er forpligtede til at bekæmpe fejlernæring blandt lavindkomstforbrugere over hele verden. Vores strategiske mål er at nå ud til 100 millioner

lavindkomstforbrugere, og vi udvikler løbende produkter og styrker vores indsats for at nå dette mål.

At inspirere til sunde spisevaner og fremme madlavning med minimalt spild er en anden central brik i vores sundhedsstrategi, særligt i forhold til kommende generationer. Vi vil fremme positive vaner og adfærd gennem forskellige uddannelsesmæssige og inspirerende tiltag.

Mål og ambitioner

ARLAS AMBITION



TILBAGEKALDELSE AF PRODUKTER

Et kerneansvarsområde er at sikre, at forbrugerne trygt kan spise og drikke vores produkter. Målet for tilbagekaldelser er derfor som standard nul.

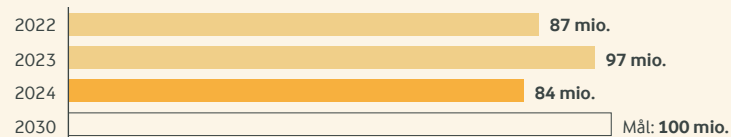
[Læs mere på side B2.](#)



LAVINDKOMSTFORBRUGERE NÅET

Adgang til rigelige mængder sunde fødevarer er en grundlæggende menneskeret, og vi ønsker at opfylde behovet for ernæring blandt forbrugere over hele verden. Vores ambition er at nå ud til 100 millioner lavindkomstforbrugere.

[Læs mere på side B2.](#)



Tiltag og ressourcer

VI GIVER VERDEN ADGANG TIL GOD MAD

HOS ARLA FOKUSERER VI PÅ PRODUKTSIKKERHED FOR AT BESKYTTE FORBRUGERNE. VI ER Gennem forskning, som gavner folkesundheden, førende inden for ernæring baseret på mejeriprodukter, og vi arbejder for at tackle global fejler ernæring ved at forbedre adgangen til mejeriprodukter og have en positiv indvirkning.

Fødevarer sikkerhed først

Det er afgørende for Arla, at vores produkter er sikre for alle. Vi frigiver ikke produkter til markedet, hvis der er problemer med fødevarer sikkerheden, og vi har strenge procedurer og sikkerhedspolitikker, der sikrer dette. Vores kvalitets- og fødevarer sikkerhedskultur er sammen med politikker og procedurer afgørende for, at vi kan bevare kontrollen med fødevarer sikkerheden. Produkter tilbagekaldes, hvis der er tegn på, at de kan udgøre en risiko for fødevarer sikkerheden. I 2024 havde vi to tilbagekaldelser, én på grund af forkert mærkning og én på grund af synlig skimmel (læs mere på [side 85](#)).

Alle vores produktionsanlæg er IFS-certificerede (International Featured Standards) for fødevarer sikkerhed, auditeres af tredjepartsauditører og har bestået de gennemførte audits.

Vi gennemførte i år vores anden eksterne benchmarkundersøgelse om kvalitet og fødevarer sikkerhedskultur, som giver inspiration til vores fortsatte indsats med at styrke forretningen.

Vi gennemførte derudover mærkningskontroller for vores brandede produkter på europæiske og internationale markeder for at sikre, at de overholder lovgivningen.

Bedre ernæring gennem forskningspartnerskaber

Arla deltager aktivt i et forskningssamarbejde kaldet Arla Food for Health (AFH) med de to største universiteter i Danmark, der har til formål at forske i ernæring baseret på mejeriprodukter og undersøge de tilhørende sundhedsmæssige fordele.

Tre nye forskningsprojekter blev i 2024 udvalgt til at modtage økonomisk støtte på i alt 1,6 millioner EUR.

Forskningsresultaterne kan bruges til at styrke grundlaget for sundhedsvirkningerne af at indtage mejeriprodukter og mejeriingredienser. AFH og dets samarbejdspartnere vil ligeledes dele deres videnskabelige indsigt med det bredere samfund.

Bedre adgang til sund ernæring

Underernæring er fortsat en betydelig sundhedsmæssig udfordring. Vi ønsker at hjælpe grupper med høj risiko for underernæring og give dem adgang til prisbillige mejeriprodukter som eksempelvis Dano® Daily Pushti i Bangladesh og Dano® Cool Cow i Nigeria, Senegal og Ghana. Vi forfølger konstant muligheder for at udvikle produkter, som kan sikre lavindkomstforbrugere tilstrækkelig ernæring.

Dano® Cool Cow og Dano® Daily Pushti nåede 84 millioner forbrugere i 2024, hvilket er et fald i forhold til 2023.



Faldet kan tilskrives høj inflation i Vestafrika og Bangladesh, som reducerede lavindkomstforbrugernes købekraft, samt øget konkurrence i Bangladesh og ændrede forbrugsvaner i Nigeria. Der blev lanceret kampagner om ernæring baseret på mejeriprodukter for at øge fokus blandt forbrugere i Nigeria. Derudover blev Arla® Eazy lanceret i Bangladesh for at give lavindkomstforbrugere adgang til flere mejeriprodukter.

Vi fortsatte med at uddanne landmænd for at udvikle en mere bæredygtig mejerisektor i Bangladesh, Indonesien og Nigeria. Ved at dele vores ekspertise kan vi bidrage til at udvikle en bæredygtig mejeribranche, som kan levere fødevarer til en voksende befolkning.

Pushti-ambassadører
Støtter kvindelige iværksættere i landdistrikterne i Bangladesh gennem forretningsudvikling og salg af mejeriprodukter til lavindkomstforbrugere.

**DANO®
COOL COW**

Lavindkomstforbrugere har nu adgang til mejeriprodukter med Dano® Daily Pushti i Bangladesh og Dano® Cool Cow i Nigeria, Senegal og Ghana.

VORES BIDRAG TIL DEN DAGLIGE KOST

VI MENER, AT MEJERIPRODUKTER BIDRAGER POSITIVT TIL EN BÆREDYGTIG KOST. VI TRÆFFER FORSKELLIGE FORANSTALTNINGER FOR AT GIVE VORES FORBRUGERE ADGANG TIL NÆRINGSRIGE MEJERI-PRODUKTER OG BESKYTTE SÅRBARE FORBRUGERGRUPPER.

Øget gennemsigtighed om vores produkters ernæringsværdi

Som et globalt mejeriselskab anerkender vi vores indvirkning på folkesundheden og vigtigheden af gennemsigtighed omkring vores produkters ernæringsmæssige værdi. Derfor samarbejder vi med Access to Nutrition initiative (ATNi). ATNi benchmarker globale føde- og drikkevarereproducenter og detailhandlere baseret på en ernæringsmodel kaldet Health Star Rating (HSR), som tildeler fra 0,5 til 5 stjerner til emballerede fødevarer og drikkevarer. Stjernebedømmelsen er baseret på faktorer som samlet energindhold og indhold af mættet fedt, salt og sukker, som reducerer scoren, mens fibre, protein, frugt, grøntsager, nødder

og bælgfrugter forbedrer scoren. Det nødvendige antal point for at opnå en bestemt stjernebedømmelse afhænger af produktkategorien. Et produkt skal opnå mindst 3,5 stjerner, uanset kategori, for at blive karakteriseret som sundt.

Arla kom ind på en tredjeplads i 2024 blandt de 30 største føde- og drikkevarereproducenter, og vi fortsætter vores avancement på ranglisten. ATNi nævner specifikt vores ansvarlige markedsførings- og mærkningspolitikker og anerkender Arlas forpligtelse til at beskytte børn og sætte alle forbrugere i stand til at træffe informerede kostvalg. Rapporten henviser også til vores arbejde med at sikre ernæring og fremhæver vores strategi om at give lavindkomstfamilier i Bangladesh og Nigeria adgang til næringsrige fødevarer.

Styrkelse af vores politik for ansvarlig markedsføring

I 2024 opdaterede vi vores politik for ansvarlig markedsføring, som regulerer Arlas markedsføringskommunikation rettet mod alle forbrugere og med særlige bestemmelser for markedsføring

over for børn som en særlig følsom gruppe. Politikken er nu i overensstemmelse med FN's Børnekonvention, der definerer børn som personer under 18 år. Andelen af mediereklamer rettet mod børn er faldet fra 30% til 25%.

Endelig har vi erstattet Arlas ernæringskriterier med HSR som standard til at vurdere, om et produkt er sundt (HSR \geq 3,5) eller ej. HSR sætter nu standarden for, hvornår brands må markedsføre deres produkter til børn under 18 år.

Politik om berigelse med mikronæringsstoffer

Med udgangspunkt i WHO's internationale anbefalinger udgav Arla i 2024 en politik for, hvornår og hvordan vi skal berige vores produkter med tilsætning af mineraler og vitaminer. Politikken definerer følgende tre principper:

1. Produkter, der udvælges til berigelse, skal have en god ernæringsmæssig kvalitet, hvilket vil sige, at de skal overholde Arlas ernæringskriterier og have en HSR-score på mindst 3,5.
2. Det ernæringsmæssige behov for berigelse skal begrundes med data baseret på den lokale kontekst, befolkningsgruppens ernæringsindtag og risikoen for identificerede mangler.
3. Berigelsesniveauerne skal tilpasses, så de bidrager væsentligt til at dække behovene uden at udgøre en samtidig risiko for toksicitet.



**COCIO®
DELIGHT**

I 2024 havde alle mælkebaserede drikke en variant uden tilsat sukker eller med reduceret sukkerindhold.

SUNDHEDSSTRATEGI FOR MÆLKEBASEREDE DRİKKE

Vi ønsker at give forbrugerne flere sunde valgmuligheder i nydelseskategorien, og vi arbejder derfor hele tiden på at finde nye innovative løsninger, der kan forbedre vores produkters ernæringsmæssige værdi uden at gå på kompromis med smagen eller konsistensen. Vi fokuserer blandt andet på produktgruppen mælkebaserede drikke. Vores sundhedsstrategi fokuserer på følgende fire ambitioner:

1. Alle vores globale brands må maksimalt indeholde 6 g tilsat sukker pr. 100 g.
2. Alle mælkebaserede drikke skal senest i 2024 have en variant uden tilsat sukker eller med reduceret sukkerindhold.
3. De anbefalede portionsstørrelser skal tilpasses løbende i overensstemmelse med de anbefalede ernæringskriterier, og der skal inden udgangen af 2024 være en tydelig angivelse af portionsstørrelsen på produkter, som indeholder flere portioner.
4. Der skal udvikles nye og sundere løsninger til at give en sød smag.

INSPIRATION TIL FORBRUGERNE

VORES MISSION ER AT INSPIRERE FORBRUGERNE VED AT TILBYDE PRODUKTER, DER OPFYLDER DERES FORSKELLIGE BEHOV, OG INVITERE DEM TIL AT DELTAGE I AKTIVITETER, DER GIVER INDSIGT I VORES PRODUKTERS OPRINDELSE OG SAMTIDIG FREMMER SUNDE VANER.

Vi vil inspirere til en sund kost via vores nationale websites

Vi er overbeviste om, at inspiration og viden om madlavning er den bedste måde at udvikle gode madvaner på. Vi tilbyder inspiration til madlavning verden over via vores nationale websites og brochurer. Vores danske og svenske opskriftsplatforme har haft mere end 120 millioner besøgende de seneste 12 måneder.

Vi bruger også i stigende grad de sociale medier til at styrke forbrugernes engagement og fremme bæredygtige og sunde madvaner.

Støtte til bæredygtige og sunde spisevaner blandt børn

De madfærdigheder, du lærer som barn og ung, er vigtige forudsætninger for, at du er i stand til at tage ansvar for bæredygtighed og din egen sundhed senere i livet.

Arla Sverige videreførte vores indsats med at støtte morgenmadsordninger i skolerne fra 2023 og lancerede i samarbejde med Red Barnet og Generation Pep Frukosteffekten, som er et personligt tilpasset værktøj, der skal gøre det lettere at indføre morgenmad i skolerne. Initiativet er knyttet til vores

Forebyggelse af madspild starter tidligt

Madspildsskolen lærer i samarbejde med Arla Fonden børn, hvordan man med en stærk viden kan bruge madrester og undgå madspild.



360 graders-kampagne, som skal styrke forbrugernes fokus på fordelene ved at spise morgenmad.

Vi vil gennem Arla Fonden bidrage til en langsigtet positiv udvikling ved at tilbyde en bred løsning, der tager udgangspunkt i praktiske madaktiviteter for børn og unge og med inddragelse af strukturelle aktører. Vi vil i fællesskab sikre, at den kommende generation har de bedste forudsætninger for at udvikle stærke madfærdigheder og mestre vigtige valg i forhold til madlavning, måltider, bæredygtighed og sundhed. I 2024 deltog mere end 114.000 danske børn i aktiviteter omkring madlavning, forebyggelse af madspild og undervisning i fødevarer.

Interaktion med forbrugerne

Vi overvåger forbrugernes holdninger og præferencer nøje for at bevare vores position som et af verdens førende mejeriselskaber. Vi gennemfører repræsentative undersøgelser blandt både europæiske og globale forbrugere med hjælp fra eksterne parter, herunder ugentlige undersøgelser vedrørende vores omdømme og brandimage. Derudover tilkøber vores team markedsundersøgelser om bæredygtighedsspørgsmål på ad hoc-basis. Undersøgelsesresultaterne deles med vores Chief Marketing Officer.

Vi indhenter også forbrugerfeedback om vores produkter gennem forskellige

fokusgrupper efter behov. Effekten af disse bestræbelser er tydelig i form af positive forbrugerreaktioner og stigende salgsvolumener.

Imødegåelse af bekymringer

Forbrugertilfredshed er vigtig for os, og vi anerkender den indvirkning, som negativ feedback kan have på vores brandværdi.

Vi har derfor flere kanaler, hvor forbrugerne kan gøre opmærksom på bekymringer og klage over vores produkter. Relevante Arla-kontorer med tilhørende adresser, telefonnumre og e-mailadresser er angivet tydeligt på emballagen til vores brandede produkter, så forbrugerne altid ved, hvordan de kan kontakte os. Forbrugerklager håndteres af de enkelte markeder og spores gennem en central database.

Fremskridt i forhold til målene

FØDEVARESikkerhed – TILBAGEKALDELSE AF PRODUKTER

Arla havde to produkttilbagekaldelser i 2024. Den ene tilbagekaldelse vedrørte fejlmærkning af et Cultura-produkt på det svenske marked. Produktet var fejlagtigt mærket som laktosefrit, selv om det indeholdt laktose. Fejlen opstod i emballagens designfase og blev desværre overset. Derudover blev der iværksat en tilbagekaldelse af Protino-desserter på det danske marked på grund af sporadiske forekomster af synlig skimmel.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Alle produkthændelser håndteres straks af hensyn til forbrugernes sikkerhed samt for at sikre overholdelse af gældende lovkrav og beskytte produktkvaliteten. Administrationen af alle offentlige tilbagekaldelser følger en detaljeret og standardiseret procedure. Håndteringen af produkthændelser testes derudover årligt for at sikre et effektivt beredskab.

En offentlig tilbagekaldelse igangsættes, når et produkt udgør en væsentlig risiko for fødevarerikkerheden, virksomhedens brand eller en juridisk risiko. En tilbagekaldelse er kun relevant, når de berørte produkter er tilgængelige for forbrugere på markedet. Offentlige tilbagekaldelser indberettes, så snart de sker, og der skal udfyldes en hændelsesrapport inden for to dage efter den første meddelelse om problemet. Det samlede antal offentlige tilbagekaldelser rapporteres eksternt én gang om året i overensstemmelse med rapporteringskravene.

LAVINDKOMST-FORBRUGERE NÅET

Arla har forpligtet sig til at give lavindkomstforbrugere i udviklingslande bedre adgang til ernæring. I 2024 nåede vi ud til 84 millioner forbrugere (målet for 2023: 100 millioner, basisåret 2020: 76 millioner) med prisbillige ernæringsprodukter, hvilket er et betydeligt fald i forhold til 97 millioner i 2023. Makroøkonomiske faktorer som valutanedskrivninger, der har ført til høj inflation i Bangladesh og forstærket inflationen i Nigeria, har reduceret lavindkomstforbrugernes købekraft yderligere. Derudover er der i Nigeria et mærkbart skift væk fra mejeriprodukter til fordel for mindre næringsrige alternativer, mens øget markeds konkurrence og politisk uro har bidraget til lavere salgsvolumener i Bangladesh.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Det rapporterede tal om adgang til ernæring defineres som antallet af lavindkomstforbrugere, som fik adgang til Arlas produkter på nogle måneder i løbet af året. Disse produkter er Dano® Daily Pushti (DDP) i Bangladesh og Dano® Cool Cow (DCC) i Nigeria. Disse produkter har den nødvendige Health Star Rating-score på mindst 3,5 stjerner til at blive betragtet som sunde. Med "antal forbrugere nået" henviser Arla til forbrugere i en husstand, som enten har købt eller forbrugt produktet i den specifikke periode. KPI-tallet beregnes på baggrund af data om markedspenetration i forhold til antallet af lavindkomstforbrugere, som har fået adgang til Arlas prisbillige ernæringsprodukter, og den gennemsnitlige husstandsstørrelse i forhold til antallet af lavindkomstforbrugere baseret på National Social Economic Class-klassifikationen. Data om markedspenetration leveres månedligt af et eksternt bureau. Bureauet indsamler data fra omkring 9.500 husstande hver måned ved hjælp af blandt andet mobilapps eller dagbøger afhængigt af de tilgængelige teknologier i området. Det endelige resultat anslås ved at ekstrapolere prøvedataene for at vise markedspenetrationen for hele befolkningen på det specifikke marked. Data er tilgængelige med en måneds forsinkelse, så data for december er baseret på data indsamlet i november. Dataene baseres hvert år på den seneste tilgængelige periode. I 2024 er dataene baseret på data om markedspenetration fra november og fra december for tidligere år.

Da det ikke er muligt at indsamle data direkte fra hele befolkningen, anses den nuværende rapporteringsmetode for at være tilstrækkelig robust.

Politikker og andet

Vores politikker vedrørende forbrugere regulerer vores handlinger på områder med de vigtigste påvirkninger og potentielle risici og hjælper os med at nå vores mål og ambitioner for social bæredygtighed. De sikrer, at vi informerer forbrugere korrekt og hensigtsmæssigt om vores produkter, at vores produkter er sikre at forbruge, at vi kan gribe hurtigt ind, hvis de ikke er det, og at vi markedsfører vores produkter ansvarligt, særligt i forhold til børn og andre sårbare forbrugergrupper. Vores offentligt tilgængelige politikker findes på vores hjemmeside.

Kvalitets- og produktsikkerhedspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde
Arlas vigtigste prioritet er at levere sikre produkter med en høj og ensartet kvalitet. Vi går aldrig på kompromis med hverken kvaliteten eller sikkerheden af vores produkter. Vores kvalitets- og produktsikkerhedspolitik gælder for Arla og alle selskaber, der direkte eller indirekte kontrolleres af Arla, og deres respektive medarbejdere. Denne politik dækker enhver form for håndtering og service i relation til vores produkter, som kan påvirke produktkvaliteten og sikkerheden. Politikken består af følgende centrale elementer:

1. Alle vores produkter risikovurderes i forhold til deres angivne holdbarhed og de relevante forbrugermålgrupper.
2. HACCP-principperne (Hazard Analysis and Critical Control Points) anvendes, dokumenteres og valideres for alle produktioner.
3. Alle produktionsanlæg skal være certificeret i henhold til internationalt anerkendte GFSI-standarder (Global Food Safety Initiative) for fødevarerikkerhed.
4. Alle produkter skal være 100% sporbare på alle trin, herunder levering, produktion, opbevaring og distribution.
5. Al produktion skal overholde den relevante lovgivning og relevante myndighedskrav i produktionslandet og relevante myndighedskrav på de markeder, de eksporteres til.

Politikkens effektivitet overvåges løbende internt baseret på følgende tre KPI'er: antal fødevarerikkerhedshændelser, klager fra kunder og forbrugere og omkostninger i forbindelse med kvalitetsmangler.

Administration af politikken

Vores kvalitets- og fødevarerikkerhedspolitik gennemgås årligt af QEHS-funktionens (Quality, Environment, Health and Safety) ledelse og godkendes af Chief Supply Chain Officer.

Mærkningspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde
Vores mærkningspolitik har til formål at skabe en ensartet tilgang til mærkning af alle Arla-brandede produkter for at beskytte forbrugere mod vildledende oplysninger om ernæring og sundhed. Vi tilstræber at give enkle og nøjagtige oplysninger om vores produkter, så forbrugere kan træffe informerede valg i deres søgen efter sundere fødevalg. Politikken regulerer ansvaret for både obligatoriske og frivillige oplysninger på forsidens og bagsiden af emballagen på alle brandede produkter. De obligatoriske mærkningsoplysninger på vores produkter følger altid EU-lovgivningen og lokale love og bestemmelser. Frivillige oplysninger på emballagen omfatter sundheds- og ernæringsmæssige anprisninger og alle andre typer påstande, som er underlagt EU's fødevarerlovgivning eller lokale fødevarerlovninger (eksempelvis brugen af ord som "naturlig", "ren" og "original"). På markeder uden en sådan lovgivning eller retningslinjer følger Arla principperne for obligatoriske og frivillige mærkningsoplysninger i FAO's Codex Alimentarius. Politikken effektivitet kommer til udtryk gennem et konsekvent lavt antal retssager vedrørende vores mærkning.

Administration af politikken

Vores mærkningspolitik ejes i fællesskab af den globale ledelse for henholdsvis vores Marketing- og QEHS-funktion, som er ansvarlige for at holde den opdateret og implementere den. Politikken godkendes af Chief Marketing Officer og Chief Supply Chain Officer.

QEHS-manual, fødevarerikkerhed og tilbagekaldelser

Processens formål og anvendelsesområde
Produktthændelser vedrørende vores produkters sikkerhed, lovlighed eller kvalitet håndteres gennem en standardiseret proces, som er beskrevet i vores QEHS-manual. Rettidig og konsekvent håndtering

Tilbagekaldelser

	2024	2023	2022	2021	2020
Antal tilbagekaldelser	2	1	1	0	1

Lavindkomstforbrugere i Bangladesh og Nigeria, som fik adgang til prisbillig ernæring

millioner	2024	2023	2022	2021	2020
Antal lavindkomstforbrugere i Bangladesh	52	58	48	36	28
Antal lavindkomstforbrugere i Nigeria	32	39	39	49	48
Samlet antal lavindkomstforbrugere	84	97	87	85	76

af sådanne hændelser er afgørende for at sikre den bedst mulige kontrol og af hensyn til forbrugernes sikkerhed. Alle hændelser skal håndteres uden unødigt forsinkelse og i overensstemmelse med eskaleringsprocessen, lokale procedurer og Arlas obligatoriske standarder. Proceduren for produkthændelsesstyring testes mindst én gang om året. Antallet af produktrelaterede hændelser spores gennem et globalt system og indberettes til relevante ledelsesorganer mindst én gang om måneden. Læs mere om fødevarerikkerhed og QEHS-manualen på [side 79](#).

Processtyring

Læs om processtyring på [side 79](#).

Ansvarlig markedsføringspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde
Vores ansvarlige markedsføringspolitik dækker al markedsføringskommunikation rettet mod forbrugere og indeholder særlige bestemmelser for markedsføring over for børn under 18 år og yderligere særlige bestemmelser for markedsføring over for børn under 13 år. Vores markedsføringskommunikation skal først og fremmest overholde lokale love og bestemmelser. Vores forpligtelser rækker dog ud over disse love og bestemmelser. Politikken er som et centralt element baseret på et samarbejde

med EU Pledge. Al markedsføringskommunikation skal overholde regelsættet for reklamer og markedsføringskommunikation, der er udarbejdet af Det Internationale Handelskammer (ICC), og ICC's ramme for ansvarlig markedsføringskommunikation for føde- og drikkevarer i overensstemmelse med EU Pledge-initiativet fra 2021.

Vores vigtigste mål er at give en faktuel præsentation af vores produkter og opskrifter i alle vores reklamer på en måde, som ikke forsøger at vildlede forbrugere. I forhold til børn anvender vi ikke markedsføringskommunikation til at formidle upassende redaktionelt indhold, og vi sørger for ikke at vildlede om de potentielle fordele ved et produkt (herunder status og popularitet blandt jævnaldrende). Vi markedsfører kun produkter, der opfylder Arla ernæringskriterierne, over for den mest sårbare gruppe af børn under 13 år. Politikken effektivitet kommer til udtryk gennem et konsekvent lavt antal retssager vedrørende vores markedsføringskommunikation.

Administration af politikken

Den ansvarlige markedsføringspolitik ejes af vores Global Marketing-funktion og godkendes af Chief Marketing Officer.

LEDELSE



Påvirkning

ARLAS FOKUSOMRÅDER

POLITISK ENGAGEMENT

VIRKSOMHEDSKULTUR

TILTAG OG RESSOURCER

ANSVARLIG STYRING AF FORSYNINGSKÆDEN

FAIR BETALINGSBETINGELSER

ANSVARLIG MARKEDSFØRING

Politikker

[Politik om ansvarligt politisk engagement](#)

[Betalingspolitik](#)

[Global indkøbspolitik](#)

[Antibestikkelsespolitik](#)

[Code of Conduct – Vores ansvar](#)

[Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere](#)

[Klagepolitik](#)

[Ansvarlig markedsføringspolitik](#)

[Miljøpolitik og Green Ambition 2050](#)

ANSVARLIG FORRETNINGSSKIK

VI ØNSKER BÆREDYGTIG VÆKST BASERET PÅ ÆRLIGHED, ANSVARLIGHED OG GENNEMSIGTIGHED.

Påvirkning, risici og muligheder

Beskyttelse af omdømme og etisk engagement

Arlas omdømme og forretningsmuligheder afhænger af gennemsigtige forretningsmetoder og en indsats for bæredygtighed. Vores dobbelte væsentlighedsvurdering (se side 34-37) fremhævede to risici i forhold til forretningskik: Risikoen for beskyldninger om greenwashing, særligt på europæiske markeder, som er følsomme over for overdrevne anprisninger af bæredygtighed, og risikoen for beskyldninger om uetisk adfærd, hvis politisk engagement ikke håndteres gennemsigtigt

Tiltag og ressourcer

Indsats for etiske forretningsmetoder og gennemsigtighed

Vores indsats for etiske forretningsmetoder involverer mere end at blot at være compliant. Det handler om at synliggøre vores kerneværdier og fremme en kultur med gennemsigtighed og integritet.

Vores Code of Conduct afspejler denne forpligtelse. Den styrer alle handlinger og beslutninger i Arla, og den sikrer, at vores aktiviteter afspejler integritet og ansvarlighed. Det beskriver vores holdning til en række områder, fra antikorrupsion, antibestikkelse og beskatning til håndtering af miljømæssige og sociale påvirkninger i hele værdikæden.

Vi vil skabe ansvarlig vækst
Som et startskud til 2025 mødtes 38 af vores distributører fra resten af verden i starten af juni 2024 i København til en inspirerende uge med fokus på vores brands. Vi samarbejder med disse distributører om at promotere vores produkter yderligere på deres respektive markeder.



Arlas bestyrelse er ansvarlig for at godkende vores Code of Conduct og føre tilsyn med ledelsen for at sikre overholdelse af gældende juridiske og etiske standarder. Bestyrelsen sikrer, at koncerndelingen lever op til sit ansvar og fremmer gennemsigtighed og etik.

Koncernledelsen godkender strategier, prioriterer initiativer og overvåger fremskridt i forhold til forretningskik. Den identificerer og håndterer proaktivt risici i relation til etiske spørgsmål. Alle ledere har derudover til opgave at integrere vores principper for forretningskik i Arlas kultur og sikre vigtig deltagelse og opbakning fra alle medarbejdere.

Antikorrupsion, bestikkelse og bedrageri

Vi tager stærkt afstand fra enhver overtrædelse af vores Code of Conduct og øvrige regler. Vi opfordrer medarbejdere og interessenter til at give udtryk for bekymringer eller indberette potentielle forseelser via Ethics Line-whistleblowersystemet.

Denne platform garanterer fortrolighed og sikkerhed og er tilgængelig for alle medarbejdere og interessenter på 30 forskellige sprog på Arlas website. Eventuelle overtrædelser kan også indberettes direkte til den lokale HR-, Risk and Compliance- eller Legal-funktion.

Vi sikrer, at alle relevante parter har adgang til og er blevet tydeligt

informeret om vores politikker. Vores Code of Conduct er tilgængelig på 12 sprog på Arlas website sammen med vores antibestikkelsespolitik (kun på engelsk). Alle Arla-politikker opbevares og administreres internt via en portal på vores intranet. Vi formidler vores virksomhedsværdier til nye medarbejdere ved at integrere vores Code of Conduct som en del af onboarding-forløbet.

Vi har et sammenhængende system af interne kontroller, som regelmæssigt vurderes med hensyn til effektivitet og relevans for at forhindre bedrageri. Vi opdaterede politikken om bekæmpelse af svindel i 2024, og vi mindede vores medarbejdere om, at det også er muligt at indberette svindel via Ethics Line. Ethics Line-komitéen, som fører tilsyn med vores klagekanal, rapporterer til selskabets CEO. Indberetningsstrukturen for andre uregelmæssigheder varierer fra region til region. I nogle regioner er det muligt at foretage indberetninger til den lokale bestyrelse eller direkte til koncernledelsen via andre kanaler.

Vi er særligt opmærksomme på områder med højere risiko for bedrageri, korruption og bestikkelse, herunder i Mellemøsten, Nigeria, Central- og Sydafrika, Bangladesh, Indonesien og Sydamerika. Vi har også identificeret forretningsområder med højere risiko, hvor der er behov for større fokus. Det

gælder eksempelvis salg, markedsføring og indkøb.

Bekæmpelse af bestikkelse, bedrageri og korruption er afgørende for at beskytte menneskerettighederne og arbejdstagerrettighederne. Brud på vores forretningskik, herunder på menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder, identificeres og vurderes via vores due diligence-proces for menneskerettigheder. [Læs mere på side 73 og 78.](#)

I Storbritannien øgede vi vores fokus på at styrke initiativer til bekæmpelse af korruption og bestikkelse for at imødekomme strengere lokale lovkrav. I november 2024 gennemførte Arla UK et uddannelsesforløb i antikorruption og bestikkelse for at øge medarbejdernes forståelse og overholdelse af Bribery Act 2010. Initiativet er med til at sikre, at vi har relevante procedurer i henhold til lovgivningen i Storbritannien, som foreskriver en risikobaseret tilgang til compliance.

Vi modtog ingen domme eller bøder for overtrædelse af antikorrupsions- og bestikkelseslove i 2024. Læs mere om antallet af modtagne indberetninger via Ethics Line på [side 78.](#)

Ansvar for undersøgelser vedrørende antikorruption og bestikkelse ligger hos vores Legal-funktion, som dækker alle markeder.

Politisk engagement og lobbyvirksomhed

Som et førende mejeriselskab er det afgørende, at Arla udviser politisk engagement for at gøre sin indflydelse gældende og fremme meningsfuld forandring. Dette engagement sikrer ikke kun, at vi er repræsenteret i spørgsmål, der påvirker os og vores landmænd direkte, men også, at vi kan være med til at forme ny lovgivning, reducere risici og styrke samarbejder. Vores aktive deltagelse hjælper med at løse branchens udfordringer, understøtter vækst og udnytter vores ekspertise til at skabe en dybere forståelse af mejerisektoren, herunder hvordan lovgivningen kan støtte branchens bæredygtige omstilling.

I overensstemmelse med vores politikker yder vi ikke bidrag til politikere, deres repræsentanter, politiske partier, valgkampagner eller politiske fundraising-arrangementer. Det gælder både direkte bidrag til den pågældende part eller person og indirekte bidrag via tredjepartsorganisationer og omfatter både kontantbidrag og bidrag i naturalier.

I 2024 fokuserede vi vores politiske engagement på klimarelaterede lovændringer, herunder CO₂-beskatning, og støttede politiske tiltag, som kan hjælpe vores landmænd med at indføre regenerative dyrkningsmetoder og carbon farming. Vi fokuserede også på produktmærkning for at sikre, at forbrugerne kan træffe informerede valg,

og vi samarbejdede med myndigheder og NGO'er om at fremme bæredygtige, sunde kostvaner globalt og fremhæve mejeriprodukters rolle med at nå dette mål. Vi mener, at mærkningen med næringsindhold skal være i overensstemmelse med landenes officielle kostråd. Vores engagement er i overensstemmelse med centrale forretningsrisici og er forankret i vores Future26-strategi og vores forpligtelser til at opfylde Paris-aftalens mål om at begrænse den globale opvarmning til 1,5 grader.

Ansvarlig styring af forsyningskæden

Vi tilstræber at samarbejde med leverandører, der deler tilsvarende værdier. Vores globale netværk af leverandører har stor indflydelse på vores bæredygtighedsresultater. Mange af vores største bæredygtighedsrelaterede påvirkninger, herunder scope 3-klimaemissioner, dyrevelfærd og påvirkning af biodiversitet og menneskerettigheder, forekommer i vores værdikæde. Udfordringerne har også betydning for vores forretningsrisici, herunder potentielle påvirkninger af brandværdien.

Vi kræver derfor, at vores leverandører overholder vores Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere, som indeholder forskellige standarder for miljø, socialt ansvar, etik og menneskerettigheder. Underskrivelse

af vores Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere er et vigtigt kriterie i forbindelse med vores aktuelle udvælgelsesproces for leverandører. Vores globale indkøbspolitik indeholder indkøbsstandarder, der er afgørende for vores samarbejde med leverandører. Når leverandører underskriver vores indkøbsaftaler, forpligter de sig både til vores bæredygtigheds mål og de nødvendige foranstaltninger for at mindske deres miljøpåvirkning samt vores IT-sikkerhedsforanstaltninger. Vi opdaterede også vores Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere i 2023 for at styrke vores indsats for menneskerettigheder, herunder særligt retten til ikke at blive udsat for slaveri, trældom eller tvangsarbejde. Vi er i dialog med leverandører og forretningspartnere, som har underskrevet tidligere versioner af vores Code of Conduct, for at opfordre dem til at tilslutte sig den opdaterede version.

Vi opretholder en robust forsyningskæde og produktion ved at fremme stærke relationer med leverandører og implementere strategiske sourcing-initiativer. Vi samarbejder også løbende med vores leverandører om at håndtere miljømæssige og sociale udfordringer i hele forsyningskæden. En detaljeret beskrivelse af vores strategier for at reducere klimapåvirkningen i forsyningskæden findes på [side 48-49.](#) Oplysninger om, hvordan vi håndterer risici i forhold til risikoforvarer, findes

på [side 59](#), og vores metoder til at beskytte menneskerettighederne i vores forsyningskæde er beskrevet på [side 73, 78 og 79.](#)

I medfør af vores andelsstruktur samarbejder vi løbende med vores andelshavere, der også er vores leverandører, om bæredygtighedsrelaterede spørgsmål på gårdene via Arlagården® programmet og vores FarmAhead™ Check. [Læs mere på side 44 og 50.](#)

Fair betalingspraksis

Fair betalingsbetingelser, herunder rimelige betalingsfrister og gennemsigtige aftaler, skaber tillid, styrker forretningsrelationer og fremmer samarbejdet mellem Arla og vores leverandører. Det er afgørende at betale vores leverandører til tiden, fordi rettidige betalinger fremmer bæredygtighed og vækst. Vi har fastlagt vores betalingsbetingelser i overensstemmelse med den branchepraksis, der er beskrevet i vores betalingspolitik. I 2024 var vores gennemsnitlige betalingstid for fakturaer 53 dage sammenlignet med 52 dage i 2023.

Vores primære leverandører, landmændene, som leverer rå mælk, er afgørende for vores drift og afhængige af vores rettidige betalinger. I 2024 var den gennemsnitlige betalingstid for fakturaer fra vores landmænd 15 dage, mens betalingstiden for andre leverandører var 59 dage.

Mål og fremskridt

BETALINGSPRAKSIS

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Gennemsnitlig betalingstid

Rimelige betalingsbetingelser skaber tillid og sikrer bæredygtighed og er samtidig i overensstemmelse med branchens praksis. Arla rapporterer om den gennemsnitlige tid, det tager at betale en faktura fra virksomhedens leverandører. KPI'en måler tidsrummet fra starten af den kontraktlige eller lovpligtige betalingsperiode til afregningsdatoen. Tidsrummet rapporteres årligt i antal dage. Det bemærkes, at Arlas rapportering spænder fra det tidspunkt, hvor en faktura modtages i vores system, til den dato, hvor den betales, hvilket muligvis ikke svarer nøjagtigt til den dato, hvor leverandøren modtager betalingen på grund af forskellige bankprocesser. Rapporteringen omfatter alle Arla SAP-enheder.

Betalinger med standardbetalingsbetingelser

Betales i overensstemmelse med vores betalingspolitik. Læs mere under [Betalingspolitik](#).

Aktuelle retssager vedrørende forsinket betaling
Arla har specifikke procedurer, som skal forebygge forsinkede betalinger, herunder brug af automatiske meddelelser og robotteknologi til at advare brugere, hvis der er fakturaer, som afventer godkendelse. Der genereres månedlige rapporter for at fremme smidige betalingsprocesser, og vi sporer forfaldne åbne poster på leverandørkonti og overvåger forfaldsdatoen for fakturaer.

Aktuelle retssager vedrørende forsinket betaling
defineres som anlagte sager ved fogedretten eller via offentlige myndigheder som følge af påstået forsinket betaling af ubestridte fakturaer ved årets udgang. Sagerne er primært fogedsager og specifikke inkassoprocedurer og omfatter ikke sager, der er anlagt ved almindelige civile domstole eller voldgiftssager. Fogedsager bør være sjældne og er i givet fald udtryk for et problem. Arla bør i sådanne tilfælde straks betale den ubetalte faktura eller informere dommeren om, at kravet bestrides. I sidstnævnte scenarie afsluttes fogedsagen, og leverandøren skal derefter anlægge en almindelig civil retssag for at få kravets gyldighed afgjort.

Tallet dækker 99% af Arlas enheder. Fakturaansvarlige indtaster antallet af eventuelle igangværende sager i vores interne system, hvilket sikrer nøjagtige og fuldstændige oplysninger.

Politikker og andet

Vores Code of Conduct fungerer som en paraply for vores forretningskik. I det følgende beskriver vi nogle af vores ledelsesrelaterede politikker. Vores Code of Conduct og andre ledelsesrelaterede politikker, herunder vores Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere, vores ansvarlige markedsføringspolitik, vores miljøpolitik og Green Ambition 2050 samt vores klagepolitik, er beskrevet mere indgående i kapitlerne om miljø og social data.

Politik om ansvarligt politisk engagement

Politikkens formål og anvendelsesområde
Vores politik om ansvarligt politisk engagement skal sikre et åbent og gennemsigtigt engagement i forhold til politiske interessenter, fremme den politiske støtte til mejeribranchen og styrke udviklingen af innovative, bæredygtige mejeriprodukter, samtidig med at vi overholder etiske forretningsprincipper og relevante lovregler.

Arlas aktiviteter inden for politisk engagement styres af Arlas Code of Conduct, som afspejler de ti vejledende principper i FN's Global Compact samt EU's adfærdskodeks for det fælles åbenhedsregister i EU.

For at kunne deltage i det politiske engagement i EU registrerede Arla sig i EU's åbenhedsregister i august 2014 med registreringsnummer 479299526321-12, og vi underskrev EU's adfærdskodeks, som regulerer relationerne med EU's institutioner og deres medlemmer, tjenestemænd og øvrige ansatte.

Administration af politikken

Chief Agriculture and Sustainability Officer (CASO) er ejer af politikken. Global Public Affairs-teamet er ansvarlig for at overvåge politikken. Overholdelse af politikken gennemgås to gange årligt af direktøren for Global Public Affairs. Der fremsendes en årlig opdatering til den politiske og juridiske styrekomité, Senior Vice President of Corporate Communications

og den ansvarlige Executive Vice President. Eventuelle overtrædelser af politikken behandles efter behov på tidspunktet for underretning af direktøren for Global Public Affairs.

Betalingspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde
Formålet med vores betalingspolitik er at fastlægge de grundlæggende principper for vores betalinger til leverandører. Politikken skal med andre ord skabe fælles retningslinjer for leverandørbetalinger og sikre, at de håndteres ensartet.

Vores betalingspolitik gælder for alle leverandørbetalinger og definerer vores standardbetalingsbetingelser samt faktureringskrav og -procedurer. Den skal også sikre overholdelse af lokale love og gældende lovkrav. Vores foretrukne leverandører har som standard en betalingsfrist på 60 dage. Betalingsfristen for leverandører, der er klassificeret som ikke-foretrukne, er 30 dage. Vores betalingspolitik angiver separate betalingsbetingelser for vores andelshavere, som modtager betaling to gange om måneden. Derudover kan visse strategiske leverandører, som deltager i finansieringsprogrammer, have længere betalingsbetingelser. Se også tabel 2.1e med Supply Chain-finansieringsprogrammer på [side 120](#). Vi betaler altid offentlige myndigheder, forsyningsselskaber og pengeinstitutter på den forfaldsdato, som fremgår af fakturaen. Betalinger til foretrukne eller kommende leverandører kan med godkendelse fra Head of Procurement ske tidligere end fristen på 60 dage og tidligere end fristen på 30 dage med godkendelse fra Vice President of Finance eller Chief Financial Officer.

Administration af politikken

Vores Finance-funktions ledelse og de lokale Finance Managers i Arla er hovedansvarlige for politikken, herunder for at udrulle den, indlede en dialog om den og håndtere eventuelle sager. Vores globale Finance-funktion er ansvarlig for at opdatere politikken.

Global indkøbspolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde
En klar og konsekvent indkøbspolitik er afgørende for at kunne minimere risici i forhold til fødevarer-sikkerhed, miljø og menneskerettigheder i Supply Chain. Vores politik opstiller 11 principper for indkøb

i Arla, der skal sikre en klar og ensartet proces for køb af varer og tjenesteydelser og reducere omkostninger, risici, miljøaftryk og påvirkning af menneskerettigheder. Blandt andre procedurekrav kræver politikken også overholdelse af Arla Foods' Code of Conduct for leverandører og forretningspartnere.

Administration af politikken

Denne politik gælder for alle indkøb fra eksterne leverandører af varer og/eller tjenesteydelser, dog ikke for køb af rå mælk, der er registreret i mælkebalancen. Politikken gælder for alle medarbejdere i Arla. Global Procurement-funktionen har dog det overordnede ansvar for implementeringen af politikken.

Antibestikkelsespolitik

Politikkens formål og anvendelsesområde
Vores antibestikkelsespolitik fastlægger, hvem der har ansvaret for, at vi følger vores retningslinjer om bestikkelse og korruption og indeholder oplysninger om og vejledning i, hvordan vi genkender og håndterer spørgsmål vedrørende bestikkelse og korruption. Arla har forpligtet sig til at drive sin forretning ærligt og etisk. Vi har multolerance over for bestikkelse og korruption og har forpligtet os til at handle professionelt, fair og med integritet i alle vores aktiviteter og relationer. Vi har desuden forpligtet os til at implementere og håndhæve effektive systemer til bekæmpelse af bestikkelse og korruption. Denne politik gælder for alle, der arbejder for eller på vegne af Arla i en hvilken som helst egenskab.

Administration af politikken

Arlas concernledelse har det overordnede ansvar for at sikre, at denne politik er i tråd med vores etiske forpligtelser, og at enhver under vores kontrol overholder den. Arlas Legal-funktion har det overordnede ansvar for at sikre, at politikken er i overensstemmelse med vores juridiske forpligtelser. Arlas ledere på alle niveauer er ansvarlige for at sikre, at medarbejdere, der rapporterer til dem, forstår og overholder politikken og får tilstrækkelig og regelmæssig uddannelse i den.

Gennemsnitlig betalingstid

Dage	2024	2023
Gennemsnitlig betalingstid for fakturaer	53	52
Gennemsnitlig betalingstid for vores landmænd	15	15
Gennemsnitlig betalingstid for andre leverandører	59	60

Betalinger med standardbetalingsbetingelser

%	2024
Andel af betalinger med en standardbetalingsfrist på op til 60 dage	33%
Andel af betalinger med en standardbetalingsfrist på op til 30 dage	32%
Andel af betalinger med en standardbetalingsfrist på 2 uger	15%
Andel af betalinger vedrørende Supply Chain-finansieringsprogrammer	11%
% af betalinger med en anden betalingsfrist	10%

Aktuelle retssager vedrørende forsinket betaling

	2024
Antal aktuelle retssager vedrørende forsinket betaling	0

VORES LEDELSE

- 91 Rammerne for vores selskabsledelse
- 93 Ledelse
- 97 Aflønning af ledelsen
- 98 Forretningsetik



ARLA® MOZARELLA

Investeringen på 210 millioner EUR i Taw Valley Dairy i Storbritannien omfatter ny teknologi, der vil reducere modningsprocessen for mozzarella fra 14 dage til blot en enkelt dag og samtidig give større fleksibilitet og innovationspotentialer til at imødekomme kundernes krav.

RAMMERNE FOR VORES SELSKABSLEDELSE

SOM ET ANDELSMEJERI EJET AF LANDMÆND I SYV LANDE HAR VI ET ROBUST LEDELSESSYSTEM, SOM GIVER ALLE EJERE MULIGHED FOR AT UDTRYKKE DERES MENING OG SIKRER, AT DERES HOLDNINGER ER EFFEKTIVT REPRÆSENTERET.

Vores virksomhed ejes af mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Tyskland, Storbritannien, Belgien, Holland og Luxembourg. Vi har som andelsselskab et stærkt og pålideligt system, der giver alle ejere adgang til at udtrykke deres mening og sikrer, at deres holdninger er repræsenteret. Andelsselskabets beslutningsdygtige organer er repræsentantskabet og bestyrelsen.

Repræsentantskabet vælger bestyrelsen, som arbejder tæt sammen med direktionen om at fastlægge den overordnede strategiske retning. Læs mere om vores ledelsessystem i vores [vedtægter](#).



ANDELSLEDELSE

BESTYRELSE

14 valgte ejere
3 medarbejderrepræsentanter
2 eksterne medlemmer

4 AREA FORUMS
DK SE CE UK

REPRÆSENTANTSKABET

175 ejere
12 medarbejderrepræsentanter

MEDLEMMER



REGIONER

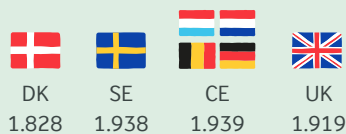
14 regioner

KREDSE

111 kredse

EJERNATIONALITETER

7.624 mælkeproducenter



SELSKABSLEDELSE

DIREKTION

CEO og CFO

KONCERNLEDELSE

Direktion
Kommercielle ledere for
forretningsområderne Europa
og International
Ledere for funktionsområder

FUNKTIONSORMÅDER

- Agriculture, Sustainability, Communication
- Supply Chain
- Human Resources
- Marketing & Innovation

MEDARBEJDERE

21.895

[Læs mere om vores bæredygtighedsindsats på side 33.](#)



ANDELSLEDELSE

Arla er et andelsmejeriselskab, som ejes af 7.624 mælkeproducenter i syv lande. Andelsselskabet er inddelt i fire geografiske områder: Danmark, Sverige, Centraleuropa og Storbritannien. Disse områder er yderligere underopdelt i regioner og kredse. Denne struktur sikrer, at alle vores landmænd har mulighed for at give deres mening til kende og deltage aktivt i beslutninger. Læs mere på næste side.

Vi har to primære organer, repræsentantskabet og bestyrelsen, som repræsenterer vores andelshavere.

Repræsentantskab

Repræsentantskabet er andelsselskabets øverste beslutningsdygtige organ. Repræsentantskabet mødes regelmæssigt og mindst to gange årligt for at træffe vigtige beslutninger, herunder om uddeling af det årlige overskud og valg af bestyrelsen.

Repræsentantskabet består af 187 medlemmer, heraf 175 ejere og 12 medarbejderrepræsentanter. Ejerrepræsentanterne vælges hvert andet år. Fordelingen af mandater pr. land bestemmes ud fra det enkelte lands akkumulerede bidrag til andelsselskabet i året forud for valget. Mandatfordelingen i repræsentantskabet blev fastlagt og formelt bekræftet i maj 2024 baseret på egenkapitalvurderingen pr. 31. december 2023.

Ejere

Andelsselskabet havde 7.624 medejere pr. 31. december 2024 (2023: 7.999). Faldet i antallet af ejere, særligt i Centraleuropa, kan blandt andet tilskrives landmænd, som har indstillet deres mælkeproduktion eller solgt deres gårde til andre Arla-andelshavere. Derudover forlod et lille antal ejere andelsselskabet til fordel for et andet mejeri. Faldet er i tråd med det generelle mønster, vi har set i mejeribranchen de seneste år.

Kredsmøder

Alle ejere i Arla er tilknyttet den kreds, hvor deres gård ligger. Hvert år i marts eller april indkaldes ejerne til et årligt kredsmøde i de respektive kredse, hvor årsrapporten fremlægges, og ejerne har mulighed for at udøve deres demokratiske indflydelse. På kredsmøderne i lige år vælger kredsmedlemmerne kredsrådet og de medlemmer, der skal repræsentere deres kreds i repræsentantskabet.

Regionsbestyrelser

I Danmark og Sverige består regionsbestyrelsen af de repræsentantskabsmedlemmer, som er blevet valgt i disse regioner. I Centraleuropa og Storbritannien består regionsbestyrelsen af alle

formænd/-kvinder og næstformænd/-kvinder for kredsrådene. Regionsbestyrelserne mødes umiddelbart efter de årlige kredsmøder for at drøfte relevante ejerrelaterede spørgsmål.

Bestyrelse

Bestyrelsen vælges af repræsentantskabet og er ansvarlig for at lede Arla på en måde, som på bedst mulig vis varetager andelshavernes interesser. Bestyrelsen er ansvarlig for at formulere og definere Arlas strategiske retning i overensstemmelse med forretningsordenen for Arlas bestyrelse. Blandt andet skal det sikres, at bestyrelsen er velinformeret om alle væsentlige forhold, herunder eventuelle større risici.

Bestyrelsens rolle indebærer at udstikke selskabets strategiske retning, overvåge selskabets drift og kapital, sikre tilfredsstillende regnskabsførelse og udpege direktionen. Bestyrelsen har derudover til opgave at varetage interesserne for selskabets forskellige interessenter, herunder långivere, obligationsinvestorer og medarbejderne. Bestyrelsen repræsenterer en mangfoldig gruppe af interesser og består af 14 andelshavere, tre medarbejderrepræsentanter, som vælges af Arlas medarbejdere, samt to eksterne medlemmer, som vælges af

repræsentantskabet. Andelshaverne har 14 pladser i bestyrelsen, som fordeles baseret på det enkelte lands bidrag til egenkapitalen. Mandaterne for den aktuelle valgperiode er som følger:

 Danmark	6
 Sverige	4
 Centraleuropa	2
 Storbritannien	2

Area Forums og Joint Area Council

Arla har fire Area Forums, ét for hvert af de fire medlemsområder. De fire forummer fungerer som et vigtigt bindeled mellem kredsrådsmedlemmerne og Arlas bestyrelse og ledelse. Medlemmer af forummerne mødes to gange årligt og fungerer som ambassadører, der varetager Arlas interesser på tværs af alle andelshavere.

Der er også et Joint Area Council, som består af fire repræsentantskabsmedlemmer fra hvert område. Disse medlemmer vælges ved afstemning. Bestyrelsen udpeger formandskabet og rådets yderligere medlemmer. Rådet beskæftiger sig primært med ejerrelaterede spørgsmål, som er relevante på tværs af hele selskabet.



SELSKABSLEDELSE

Arlas ledelsesstruktur er et synergistisk samarbejde mellem direktionen og bestyrelsen. De fastlægger og styrer Arlas strategiske retning, fører tilsyn med driften og sikrer overholdelse af relevante regler og retningslinjer.

Direktion

Direktionen, som udpeges af bestyrelsen, spiller en afgørende rolle med hensyn til at lede selskabet og skabe langsigtet vækst. Den udarbejder strategiske planer, overvåger fremdrift i forhold til opstillede mål og udarbejder centrale koncernpolitikker med det overordnede mål at skabe bæredygtig vækst og øge Arlas markedsværdi.

Direktionen er også ansvarlig for at gennemføre omfattende risikostyring og sikre nøje overholdelse af lovbestemmelser og virksomhedspolitikker. Direktionen består af selskabets CEO og CFO.

Koncernledelse

Koncernledelsen udpeges af direktionen og er ansvarlig for at føre tilsyn med Arlas daglige drift. Den er aktivt involveret i at formulere strategier og planlægge fremtidige driftsstrukturer.

Den består af direktionen, en kommerciel leder for hvert af forretningsområderne Europa og International samt ledere for følgende fire funktionsområder: Supply Chain (CSO), Agriculture, Sustainability and Communications (CASO), Marketing and Innovation (CMO) og Human Resources (CHRO).

Koncernledelsen er ansvarlig for at fremme samarbejde og kommunikation gennem regelmæssige opdateringer og koordinering af forskellige initiativer. Alle medlemmer af koncernledelsen håndterer også alle væsentlige påvirkninger, risici og muligheder inden for deres respektive ansvarsområder. Den er også ansvarlig for at fremme og sikre fremdrift mod mål, der understøtter vores strategi. Læs mere om vores bæredygtighedsindsats [på side 33](#).

Medarbejdere

Arla har 21.895 fuldtidsansatte på verdensplan (2023: 21.307), som repræsenteres af tre valgte medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen og 12 i repræsentantskabet. Ud over disse roller er medarbejdernes interesser også repræsenteret i samarbejdsudvalg med både arbejdstager- og arbejdsgiverrepræsentanter. European Works Council fungerer som en platform, hvor ledelse og medarbejdere drøfter spørgsmål, som vedrører hele Arla. I 2024 fokuserede de årlige møder i European Works Council på digital transformation, forventninger til mælkebalancen og inklusion af medarbejdere.

BESTYRELSE

ARLAS BESTYRELSE BESTÅR AF DYGTIGE FAGEKSPERTER, DER ALLE BIDRAGER MED DERES EKSPERTISE FOR AT FREMME VIRKSOMHEDENS BÆREDYGTIGE VÆKST.

Valg til bestyrelsen

Bestyrelsen vælges af repræsentantskabet hvert andet år gennem en flertrinnsproces. I identifikationsfasen registreres kandidaterne, og de gennemfører en selv-evaluering efterfulgt af en indledende samtale med det lokale evalueringsudvalg (Evaluation Committee). I evalueringsfasen gennemfører de endnu en samtale med det fælles evalueringsudvalg med henblik på en afstemt vurdering. Evaluerings- og nomineringsfasen involverer feedback og deling af resultaterne med regionsbestyrelsen eller det regionale Area Forum. Endelig præsenteres de nominerede kandidater på repræsentantskabsmødet, hvor valget finder sted.

I forbindelse med valget i 2024 evaluerede repræsentantskabet 20 kandidater, hvoraf 14 blev valgt til bestyrelsen. Fire nye medlemmer blev valgt ind i bestyrelsen, og Jan Toft Nørgaard blev genvalgt som formand, og Inger-Lise Sjöström blev valgt som næstformand. Se deres biografier på næste side.

Bestyrelseskompetencer

Bestyrelsen er sammen med koncernledelsen ansvarlig for virksomhedens langsigtede strategiske vækstvision, fra analyse af globale forretningstrends og afdækning af potentielle risici og muligheder til at træffe velfunderede beslutninger, der varetager andelsselskabets bedste interesser.

I løbet af valgprocessen evalueres kandidaterne i forhold til forskellige kompetencer, der er afgørende for Arlas succes og etiske forretningskik, herunder deres engagement i andelsselskabet samt deres risikobevindthed og fokus på bæredygtighed. Bestyrelsens medlemmer har generelt stærke kompetencer inden for områder, der er vigtige for virksomhedens succes. Den kan dog styrkes yderligere inden for digitalisering og brandgenkendelse. Repræsentantskabet har derfor udpeget eksterne medlemmer til at varetage disse områder. De to eksterne medlemmer betragtes som uafhængige menige medlemmer, og andelen af uafhængige menige bestyrelsesmedlemmer udgør dermed 11% af bestyrelsen.

De deltager også i kurser for at udbygge deres færdigheder, så de hele tiden er forberedte på at imødekomme Arlas skiftende krav og behov. Læs mere om bæredygtighedskompetencer [på side 33](#).

Bestyrelsens mangfoldighed

I 2023 opstillede vi et nyt mål om at have mindst 30% kvinder i bestyrelsen i 2026, for at sikre at begge køn er repræsenteret og bidrager med forskellige forretningsperspektiver. Læs mere om bestyrelsen og mangfoldighed [på side 33](#).

Møder og centrale emner i 2024

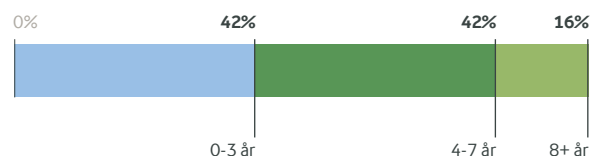
Bestyrelsen afholdt i alt 11 ordinære møder og ét ekstraordinært møde. Fem af møderne var fysiske møder, mens de resterende var onlinemøder. Bestyrelsen drøftede forskellige emner i 2024, herunder digitalisering, AI og bæredygtighedsfremmende tiltag. Læs mere om, hvilke centrale bæredygtighedsemner der blev drøftet, og om mødedeltagelse, [på side 33 og 38](#).



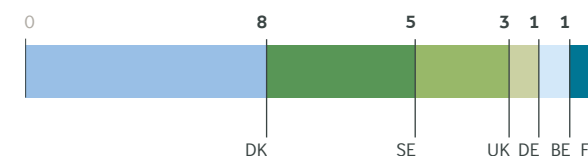
Kønsfordeling¹



Anciennitet



Nationaliteter



¹ I overensstemmelse med selskabslovens § 99b medtages kun medlemmer, der er valgt af generalforsamlingen.

BESTY- RELSESMED- LEMMERNE

- Ejer:
 - Medarbejder
 - Eksternt medlem
- 1-19 Link til gruppefotoet

Alle nuværende roller i den offentlige forvaltning eller lignende eller roller, som er varetaget inden for de seneste to år, er medtaget i biografierne.

1. JAN TOFT NØRGAARD (DK) ●

Medlem siden: 1998

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Formand for bestyrelsen og nomineringskomitéen. Medlem af vederlagskomitéen.

Eksterne stillinger: Medlem af hovedbestyrelsen i Landbrug & Fødevarer (2009).

Fødselsår: 1960

2. INGER-LISE SJÖSTRÖM (SE) ●

Medlem siden: 2017

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Næstforkvinde for bestyrelsen. Områdeforkvinde for Sverige, forkvinde for Joint Area Council og gruppen for medlemsrelationer (Member Relation Group). Medlem af vederlagskomitéen og nomineringskomitéen.

Eksterne stillinger: Bestyrelsesforkvinde for den svenske mejeriforening (2022) og bestyrelsesmedlem i Tillväxtbolaget (2022).

Fødselsår: 1973

3. ARTHUR FEARNALL (UK) ●

Medlem siden: 2018

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Områdeformand for Storbritannien, medlem af Joint Area Council og gruppen for medlemsrelationer (Member Relation Group). Formand for vederlagskomitéen. Medlem af nomineringskomitéen og det globale klageudvalg.

Fødselsår: 1963

4. BJØRN JEPSEN (DK) ●

Medlem siden: 2011

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Formand for Øko-udvalget (Organic Committee) i Danmark og det globale Øko-udvalg.

Eksterne stillinger: Næstformand i bestyrelsen for Skjern Bank (2012) og Mejeriforeningen (2019), medlem af Landbrug & Fødevarer Kvæg (2009) og bestyrelsesmedlem i Mælkeafgiftsfonden (2019). **Fødselsår:** 1963

5. DANIEL HALMSJÖ (SE) ●

Medlem siden: 2022

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Formand for Øko-udvalget (Organic Committee) i Sverige og medlem af det globale Øko-udvalg. Medlem af det globale klageudvalg.

Fødselsår: 1982

6. GEORGE HOLMES (UK) ●

Medlem siden: 2024

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Formand for Øko-udvalget (Organic Committee) i Storbritannien og medlem af det globale Øko-udvalg.

Fødselsår: 1965

7. GUSTAV KÄMPE (SE) ●

Medlem siden: 2021

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af arbejdsgruppen for bæredygtighed for landmænd (Farmer Sustainability Working Group).

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i den svenske mejeriforening og Copa Cogecas arbejdsgruppe for mejeriprodukter (2021). Mejeriambassadør for FN's HLPF (politisk forum på højt niveau) (2024).

Fødselsår: 1977

8. JØRN KJÆR MADSEN (DK) ●

Medlem siden: 2019

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af nomineringskomitéen.

Eksterne stillinger: Næstformand for bestyrelsen i GLS-A (2018).

Fødselsår: 1967

9. MARCEL GOFFINET (BE) ●

Medlem siden: 2019

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Områdeformand for Centraleuropa, medlem af Joint Area Council og gruppen for medlemsrelationer (Member Relation Group). Medlem af det globale klageudvalg, formand for Øko-udvalget (Organic Committee) i Centraleuropa og medlem af det globale Øko-udvalg.

Eksterne stillinger: Bestyrelsesformand i det belgiske landbrugsforskningsråd Agra-Ost (2016), medlem af byrådet i St. Vith (2018), medlem af landbrugssammenslutningen Bauernbund (2012).

Fødselsår: 1988

10. MARITA WOLF (SE) ●

Medlem siden: 2021

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Forkvinde for den globale uddannelseskommité. Medlem af nomineringskomitéen.

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i den svenske mejeriforening (2003), Stiftelsen Lantbruksforskning (2022) og Kooperativa Förbundet (2024).

Fødselsår: 1959

11. MARKUS HÜBERS (DE) ●

Medlem siden: 2017-19. Genvælt i 2024

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af nomineringskomitéen og vederlagskomitéen. **Fødselsår:** 1975

12. RENÉ LUND HANSEN (DK) ●

Medlem siden: 2019

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Medlem af den forberedende arbejdsgruppe (Preparatory Working Group) for Arlagården.

Eksterne stillinger: Medlem af hovedbestyrelsen og forretningsudvalget i Landbrug & Fødevarer (2019).

Fødselsår: 1967

13. SIMON SIMONSEN (DK) ●

Medlem siden: 2017

Profession: Mælkeproducent, vurderingskonsulent hos DLR Kredit A/S

Interne stillinger: Medlem af vederlagskomitéen.

Eksterne stillinger: Mejeriambassadør for FN's HLPF (Politisk Forum på Højt Niveau) (2017).

Fødselsår: 1970

14. STEEN NØRGAARD MADSEN (DK) ●

Medlem siden: 2005

Profession: Mælkeproducent

Interne stillinger: Områdeformand for Danmark, medlem af Joint Area Council og gruppen for medlemsrelationer (Member Relation Group). Formand for arbejdsgruppen for bæredygtighed (Sustainability Working Group) og det globale klageudvalg.

Eksterne stillinger: Formand for Mejeriforeningen (2012), næstformand for Landbrug & Fødevarer og næstformand for forretningsudvalget i Landbrug & Fødevarer (2014), formand for Agro Food Parks styrekomité (2016) og Mælkeafgiftsfonden (2012).

Fødselsår: 1956

15. ANDERS OLSSON (SE) ●

Medlem siden: 2022

Profession: Teknisk koordinator på Götene mejeri, Sverige.

Eksterne stillinger: Svensk fagforeningsmedlem.

Fødselsår: 1966

16. HOLGER STEEN LUND (DK) ●

Medlem siden: 2024

Profession: Produktionsoperatør på Esbjerg Mejeri.

Eksterne stillinger: Tillidsmand i Fødevareforbundet NNF.

Fødselsår: 1964

17. PAUL CULLEN (UK) ●

Medlem siden: 2024

Profession: Tankvognschauffør, Aylesbury Mejeri, Storbritannien.

Eksterne stillinger: Tillidsmand i Usdaw.

Fødselsår: 1962

18. FLORENCE ROLLET (FR) ●

Medlem siden: 2019 som rådgiver og fuldtidigt medlem siden 2022

Profession: Leder af fakultetet for markedsføring og ledelse inden for luksusprodukter ved EMLyon, Frankrig. **Fødselsår:** 1966

19. NANA BULE (DK) ●

Medlem siden: 2019 som rådgiver og fuldtidigt medlem siden 2022

Profession: Operating Advisor, Goldman Sachs Asset Management

Eksterne stillinger: Bestyrelsesforkvinde i Dansk Center for AI Innovation (2024), bestyrelsesforkvinde i Carfbix (2023), bestyrelsesmedlem i Novo Nordisk Fonden (2023) og forkvinde for Digitaliseringsrådet (2022).

Fødselsår: 1978

KONCERN-LEDELSE

KONCERNLEDELSEN I ARLA BESTÅR AF SELSKABETS CEO, EN KOMMERCIEL LEDER FOR FORRETNINGSOMRÅDET EUROPA, EN KOMMERCIEL LEDER FOR FORRETNINGSOMRÅDET INTERNATIONAL OG FIRE EKSPERTER FRA FORSKELLIGE FUNKTIONSOMRÅDER. KONCERNLEDELSEN ER ANSVARLIG FOR AT UDVIKLE OG GENNEMFØRE KONCERNSTRATEGIER SAMT FOR ARLAS DAGLIGE DRIFT.

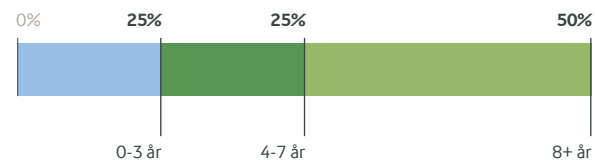


Peter Giørtz-Carlsen forlod Arla i januar 2025.

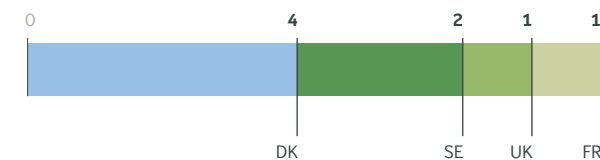
Kønsfordeling



Anciennitet



Nationaliteter



BESTYRELSES- MEDLEMMERNE

1. PEDER TUBORGH (DK)

Stilling: CEO, direktionsmedlem og repræsentant for Global Industry Sales og Arla Foods Ingredients i koncernledelsen

Erfaring: Peder overtog rollen som CEO i Arla i 2005, men hans rejse i Arla begyndte i 1987, hvor han kom til MD Foods. Han har siden da varetaget forskellige ledende stillinger som eksempelvis marketingdirektør, divisionsdirektør og koncerndirektør. Peder har i løbet af sin fornemme karriere hos Arla ydet betydelige bidrag til selskabet i Tyskland, Saudi-Arabien og Danmark.

Uddannelse: Kandidatgrad i økonomi og erhvervsøkonomi fra Syddansk Universitet i Odense

Eksterne stillinger: Medlem af Global Dairy Platform (2006), formand for AgriFoodTure (2022) **Fødselsår:** 1963

2. TORBEN DAHL NYHOLM (DK)

Stilling: Executive Vice President og CFO, Finance, Legal, IT and Strategy, og medlem af direktionen

Erfaring: Torben kom til Arla i 2012 efter flere år som rådgiver i M&A-sektoren. Han startede sin karriere i Arla som Business Controller i Corporate Finance og har siden varetaget forskellige centrale projekt- og lederroller i Finance-organisationen med primært fokus på økonomi og strategi. Senest har Torben stået i spidsen for vores Group Performance Management-team, inden han i 2020 tiltrådte sin nuværende stilling som CFO og Executive Vice President, Finance, Legal, IT and Strategy, og blev medlem af direktionen i december 2024.

Uddannelse: Cand.merc. i Finance and International Business fra Aarhus Universitet **Fødselsår:** 1981

3. PETER GIØRTZ-CARLSEN (DK)

Stilling: COO, medlem af direktionen og Executive Vice President, Europa (indtil januar 2025)

Erfaring: Peter begyndte sin rejse i Arla i 2003 som Vice President of Corporate Strategy. Han har i årenes løb varetaget flere ledende stillinger som blandt andet Executive Vice President for Consumer DK og UK, inden han i 2016 tiltrådte som Executive Vice President for Europa.

Uddannelse: Kandidatgrad i organisation og ledelse fra Aarhus BSS

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i AIM og European Brands Association (2018), medlem af Policy and Issues Council (PIC) ved det britiske Institute of Grocery Distribution (IGD) (2016), næstformand for bestyrelsen for Den Europæiske Mejeriorganisation (EDA) (2020), næstformand for bestyrelsen i Toms Gruppen (2022)

Fødselsår: 1973

4. OLA ARVIDSSON (SE)

Stilling: CHRO, Executive Vice President, HR

Erfaring: Ola tiltrådte som Corporate HR Director i Arla i 2006 og blev i 2007 udnævnt til Chief HR Officer. Han kom til Arla fra Unilever, hvor han har haft forskellige direktørstillinger i hele Europa og Norden, senest som Vice President for HR. Før Unilever var Ola officer i den svenske hærs Royal Combat Engineering Corps.

Uddannelse: Kandidatgrad i HR-ledelse fra Lunds Universitet

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i AP Pension (2014), medlem af Dansk Industris hovedbestyrelse (2018)

Fødselsår: 1968

5. HANNE SØNDERGAARD (DK)

Stilling: CASO, Executive Vice President, Agriculture, Sustainability & Communication

Erfaring: Hanne har været ansat i Arla siden 1989, først under MD Foods og derefter i Storbritannien, hvor hun har spillet en vigtig rolle med at udvikle Arlas britiske forretning. Hun var efterfølgende Vice CEO for Arla i Storbritannien, inden hun i 2010 indtog en global marketingfunktion som Senior Vice President of Brands and Categories. I 2016 tiltrådte Hanne som CMO og Executive Vice President og blev en vigtig del af Arlas koncernledelse. I januar 2021 tiltrådte Hanne som Executive Vice President for Agriculture, Sustainability and Communication i Arla.

Uddannelse: Kandidatgrader fra Aarhus BSS og Harvard Business School

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i Arla Fonden (2012), Danmarks Tekniske Universitet (2016) og Klimaskovfonden under Miljø- og ligestillingsministeriet (2021), bestyrelsesmedlem i Landbrug & Fødevarer (2022).

Fødselsår: 1965

6. DAVID BOULANGER (FR)

Stilling: CSO, Executive Vice President, Supply Chain

Erfaring: David kom til Arla Foods i oktober 2020. Han har 26 års erfaring fra Supply Chain & Operations. Han har varetaget flere ledende stillinger i fødevarerindustrien for blandt andet Mars, Mondelēz og Danone på forskellige geografiske markeder. Umiddelbart før David kom til Arla som Chief Supply Chain Officer, var han Senior Vice President Operations for Danone Specialised Nutrition Division, som har globale aktiviteter inden for Early Life og medicinsk ernæring.

Uddannelse: Ingeniøruddannelse fra École Civil des Mines de Paris og kandidatgrad i matematik

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i Global Baby SAS (2021)

Fødselsår: 1970

7. SIMON STEVENS (UK)

Stilling: Executive Vice President, International

Erfaring: Simon kom til Arla i 2002 som UK Sales Director, inden han blev SVP for Sales and Marketing, hvor han spillede en afgørende rolle i omstillingen af den britiske del af forretningen. Simon indtrådte i koncernledelsen i 2021, og forud for det stod han i spidsen for MENA-regionen med base i Dubai. Inden Simon kom til Arla, arbejdede han i 14 år for Unilever, hvor han varetog forskellige salgs- og marketingroller i Storbritannien, Holland og Italien.

Uddannelse: Bachelorgrad (First Class Honours) i Management Sciences fra Loughborough University

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i Mengniu (2021)

Fødselsår: 1965

8. PATRIK HANSSON (SE)

Stilling: CMO, Executive Vice President Marketing & Innovation

Erfaring: Patrik har mange års erfaring med økonomi, markedsføring, salg og generel ledelse fra internationale forbrugsvarerksomheder. Patrik arbejdede i Procter and Gamble i 13 år, primært inden for markedsføring, før han kom til Arla i Sverige i oktober 2011 som Vice President of Marketing and Sales. I 2015 flyttede han til Malaysia for at etablere Arlas regionale hovedkvarter i Sydøstasien. I 2016 vendte han tilbage til Europa, hvor han var Group Vice President i Sverige og senere Tyskland. Han tiltrådte i sin nuværende stilling som CMO i 2022.

Uddannelse: Kandidatgrad i ingeniørvidenskab fra Chalmers og en kandidatgrad i erhvervsøkonomi fra Göteborg Universitet

Fødselsår: 1967

MARK BOOT (NL)

Stilling: Executive Vice President for Europa (fra januar 2025)

Erfaring: Mark startede i Arla Foods i 2016 som chef for Sydøstasien med base i Malaysia. Efter fem år med accelereret vækst i Asien flyttede Mark i 2021 til Holland som SVP Benelux og Frankrig. Her fortsatte han vækststrejen på tværs af alle markeder. Han blev i januar 2025 en del af koncernledelsen som Executive Vice President for Europa. Før Mark kom til Arla, var han ansat hos Unilever og Royal Friesland Campina. Han har varetaget lokale, regionale og globale roller inden for generel ledelse, marketing og salg i Europa, USA og Asien, heraf 19 år i udlandet.

Uddannelse: Kandidatgrad i erhvervsøkonomi fra Erasmus University Rotterdam

Eksterne stillinger: Bestyrelsesmedlem i FoodService Instituut Nederland (2021), bestyrelsesmedlem i AIM – European Brands Association (2025)

Fødselsår: 1969

Alle nuværende roller i den offentlige forvaltning eller lignende eller roller, som er varetaget inden for de seneste to år, er medtaget i biografierne.

Peter Giørtz-Carlson forlod Arla i januar 2025. Torben Dahl Nyholm tiltræder som en del af Arlas direktion fra 1. december 2024, og Mark Boot tiltrådte som EVP for European Business i januar 2025.

AFLØNNING AF LEDELSEN

VORES AFLØNNING AF LEDELSEN HAR TIL FORMÅL AT FREMME GODE RESULTATER OG VÆRDISKABELSE. DET SIKKER, AT VORES LEDELSE HAR INCITAMENT TIL AT SKABE SUCCES I OVERENSSTEMMELSE MED VORES EJERES STRATEGISKE RETNING OG BEDSTE INTERESSER.

Aflønningspraksis

Arlas aflønningspraksis følger vederlagsretningslinjerne fra bestyrelsen, som reviderer dem regelmæssigt. Den inddrager anbefalingerne fra Arlas vederlagskomité (Remuneration Committee), som består af seks bestyrelsesmedlemmer, herunder formanden/-kvinden og næstformanden/-kvinden, som mødes hvert kvartal. Vederlagskomitéen fungerer som et forberedende udvalg under

bestyrelsen og repræsentantskabet med særligt fokus på bestyrelsen, repræsentantskabet og direktionen. Målet er at sikre, at vores vederlagsretningslinjer, vederlagspraksis og incitamentsordninger understøtter vores overordnede mål og skaber værdi for vores ejere.

Vores aflønningspraksis

Vederlagspakkerne er sammensat, så vi kan tiltrække, engagere og fastholde

højt kvalificerede topledere og samtidig fremme både kortsigtede og langsigtede forretningsmæssige resultater.

Bestyrelse

Vederlaget til bestyrelsen består af et fast honorar uden incitamentsordning. Ud over en minimal befordringsgodtgørelse betales der ingen yderligere kompensation for deltagelse i møder og udvalgsarbejde. Bestyrelsesmedlemmerne modtager dog et fast årligt beløb, hvis de er medlem af tværregionale arbejdsgrupper eller udvalg. Denne tilgang skal sikre, at bestyrelsens centrale fokus er på andelsselskabets langsigtede interesser. Vederlaget til bestyrelsen evalueres og justeres hvert andet år og godkendes af repræsentantskabet. Den seneste justering blev foretaget i 2024. Læs mere om de specifikke beløb på [side 155](#).

Direktion

Hvert andet år gennemfører vi en ekstern benchmarking af vores vederlagspakker i forhold til standarderne for europæiske og internationale FMCG-virksomheder, så vi sikrer, at direktionens samlede vederlag er i overensstemmelse med markedet. Eventuelle ændringer i den samlede aflønning vedtages af vederlagskomitéen. Den samlede aflønning består af både faste og variable elementer.

Fast løndel

Den faste løndel for medlemmer af direktionen fastsættes ud fra

medlemmernes bidrag og funktion i organisationen. De årlige ændringer aftales med bestyrelsesformanden/-kvinden og godkendes af bestyrelsens vederlagskomité.

Kort- og langsigtede incitamentsordninger

Ud over den faste løndel tilbyder vi også to variable lønordninger: En kortsigtet incitamentsordning (STI), der er knyttet til Arlas resultater i forhold til de årlige forretningsmål, og en langsigtet incitamentsordning (LTI), der understøtter langsigtet strategisk værdiskabelse. Begge ordninger er kontantbaserede.

For STI-ordningen er måldbetalingen 40% af den årlige grundløn. Den maksimale udbetaling er 80% (loft). Udbetalingen justeres +/- 1,25 afhængigt af resultaterne i forhold til peer group. Den samlede maksimale udbetaling er derfor 100% af den årlige grundløn (loft). Den er baseret på både Arlas forretningsmæssige resultater, herunder bæredygtighedskomponenten (læs mere på [side 33](#)), og individuelle resultater. KPI'erne fastsættes på koncernniveau i Arla, mens individuelle resultater måles for den individuelle ledelse. KPI'erne, vægten af hver KPI og målniveauet for hver KPI revideres og fastsættes årligt for det efterfølgende år. Den endelige ordning, KPI'erne og de finansielle mål samt den årlige udbetaling godkendes af bestyrelsens Remuneration Committee.

For LTI-ordningen er måldbetalingen 60% af den årlige grundløn. Den samlede maksimale udbetaling er 120% (loft). Det dækker resultater for en periode på tre år og består af følgende to KPI'er: volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands og konkurrentindeks. Målniveauerne for hver KPI fastsættes ved starten af den nye treårige periode hvert enkelt år, og udbetalingen bestemmes som det gennemsnitlige resultat i løbet af treårsperioden. Ordningen, KPI'erne og de finansielle mål samt den årlige udbetaling godkendes af bestyrelsens vederlagskomité.

Koncernledelse

Koncernledelsens samlede vederlag er i overensstemmelse med markedspraksis. Vederlaget består af både faste og variable elementer.

Fast løndel

Den faste løndel for medlemmer af koncernledelsen fastsættes ud fra medlemmernes bidrag til og funktion i organisationen. Eventuelle ændringer til koncernledelsens faste vederlag besluttet af selskabets CEO.

Kort- og langsigtede incitamentsordninger

Ud over det faste vederlag er alle medlemmer af koncernledelsen omfattet af Arla Foods' STI- og LTI-ordninger på lige fod med direktionen.

Variable lønkomponenter		
Direktion og koncernledelse		
	Kortsigtet incitamentsordning (STI)	Langsigtet incitamentsordning (LTI)
Overskud	•	
Effektivisering	•	
Bæredygtighed	•	
Volumendrevet omsætningsvækst or brands	•	•
Ledelse	•	
Resultater i forhold til peer group	•	•

FORRETNINGSETIK

ANSVARLIG OG GENNEMSIGTIG SKATTEPRAKSIS

VI ER FORPLIGTEDE TIL AT VÆRE ANSVARLIGE OG GENNEMSIGTIGE I FORHOLD TIL VORES SKATTEPRAKSIS, OG VI VIL BETALE VORES RIMELIGE SKATTEANDEL OG VÆRE TYDELIGE OG ÅBNE OM VORES SKATTEFORHOLD.

Tilgang baseret på dialog

Vi tilstræber at have en åben dialog med skattemyndighederne for at fremme gennemsigtighed vedrørende vores drift og skatteforhold. Vi har i den forbindelse frivilligt etableret udvidede relationer med skattemyndighederne på nogle af vores kernemarkeder, hvor vi har fuld åbenhed om vores skatteforhold.

Vi leverer offentlige høringsvar og input til fremtidig lovgivning i samarbejde med brancherelevante erhvervsgrupper

og virksomheder. Vi støtter lovgivning, der har til formål at fremme retfærdige og ensartede globale skattestandarder. Vi støttede eksempelvis aktivt den danske implementering af reglerne om global minimumsbeskatning (Pillar Two). Sammen med Landbrug & Fødevarer gav vi vores perspektiv på den potentielle indvirkning af Pillar Two-reglerne for virksomheder, der opererer som andelsselskaber, baseret på input fra erhvervslivet.

Skatteforvaltning

Vores globale skattefunktion er sammensat, så den sikrer os en god skatteforvaltning. Vi gennemfører relevante skattepolitikker og ansætter dygtige medarbejdere på vores kernemarkeder for at etablere effektive skattekontroller og -procedurer. Roller og ansvar i forhold til vores skatteforvaltning og skatteforhold er fastlagt i vores interne globale skattepolitik, som gennemgås og godkendes af Arlas CFO.

Fair skattepraksis

Vi opgør og dokumenterer transaktioner mellem Arla-enheder nøje i overensstemmelse med OECD's Transfer Pricing Guidelines, for at sikre at disse transaktioner gennemføres på markedsvilkår og i overensstemmelse med den genererede værdi for og mellem Arla-enhederne.

Som en del af vores fair skattepraksis evaluerer vi løbende tilgængelige skatteincitamenter og -lettelser for at sikre, at de bygger på et solidt forretningsmæssigt grundlag. Den britiske del af vores forretning vil eksempelvis drage fordel af fuldt skattefradrag for kvalificerede anlægsinvesteringer i 2024 i overensstemmelse med den britiske Capital Allowances Act.

Tilstedeværelse i ikke-samarbejdsvillige jurisdiktioner

Arla er ikke til stede i de jurisdiktioner, som Rådet for Den Europæiske Union

har udpeget som ikke-samarbejdsvillige skattejurisdiktioner (opdateret den 8. oktober 2024).

Kooperations- og selskabsbeskatning

Vi er et andelsmejeriselskab, og vores andelshavere er derfor også vores leverandører. Det betyder, at indtjeningen udbetales til landmændene i form af den højest mulige pris for den mælk, de leverer. Arla Foods amba er som et andelsselskab baseret i Danmark underlagt den danske kooperationsbeskatning, hvor andelsselskaber beskattes på grundlag af den skattemæssige værdi af deres egenkapital.

Vi har flere datterselskaber over hele verden. Vores datterselskaber er primært aktieselskaber og anpartselskaber, som skal betale almindelig selskabsskat.

Genereret værdi og skatter

Arla genererede i 2024 en samlet værdi på 7,0 milliarder EUR fra den indvejede mælk. Mælk fra vores andelshavere genererede 6,5 milliarder EUR i mælkeafregninger, mens andre landmænd modtog mælkeafregninger på 370 millioner EUR. Som følge heraf pålægges 98% af den værdi, der genereres direkte af den leverede mælk, skatter på gårdniveau i overensstemmelse med gældende lokale skatteregler.

Ud over den værdi og de skatter, som den leverede mælk genererer direkte, skaber vores aktiviteter også værdi i de lokalsamfund, vi er en del af, gennem forskellige typer skattebetalinger, som enten afholdes eller opkræves af Arla.

Global minimumsskat (Pillar Two)

Arla er omfattet af Pillar Two-reglerne, i henhold til hvilke Arla Foods amba er koncernens ultimative moderselskab (UPE). Det betyder, at vi vil blive pålagt

VORES GRUNDLÆGGENDE SKATTEPRINCIPPER

Vores skattepraksis er i overensstemmelse med Arlas globale Code of Conduct og understøttes af en række grundlæggende skatteprincipper, som er godkendt af bestyrelsen:

- Vi tilstræber at indberette det rigtige og korrekte skattebeløb der, hvor værdien skabes.
- Vi ønsker at betale de skatter, selskabet er juridisk forpligtet til at betale, og at sikre overholdelse af alle lovmæssige krav i alle de lande, hvor vi har aktiviteter.
- Vi benytter ikke skattely til at reducere Arlas skattebyrde.
- Arla benytter ikke skattestrukturer, som ikke har nogen forretningsmæssig substans og ikke understøtter lovens ånd, for at undgå at betale skat.
- Vi har en gennemsigtig tilgang til skat og til vores skatteposition.
- De oplysninger, vi videregiver, er i overensstemmelse med relevante bestemmelser og gældende regnskabsstandarder, herunder de internationale regnskabsstandarder (IFRS).
- Vi har gode relationer til skattemyndighederne, og vi er overbeviste om, at gennemsigtighed, samarbejde og en proaktiv indstilling minimerer forekomsten og omfanget af skattesager.

ekstra skat for at udligne forskellen mellem den effektive skattesats pr. jurisdiktion og den globale minimumsskattesats på 15%. Yderligere skattebetalinger i henhold til Pillar Two-reglerne skal betales til den danske stat (som er skattemæssig jurisdiktion for koncernens moderselskab Arla Foods amba).

Vores analyser fastslår, at vores effektive skatteprocent er et godt stykke over 15% i de fleste af de jurisdiktioner, hvor vi har aktiviteter. Vi har dog identificeret enkelte jurisdiktioner, primært i Mellemøsten, hvor den effektive skatteprocent er under 15%. Det skyldes primært den nationale lovgivning i disse jurisdiktioner, som enten ikke pålægger selskabsskat eller pålægger selskabsskat, der er under minimumsgrænsen på 15%. I betragtning af den betydelige størrelse af vores aktiviteter i Mellemøsten er de relaterede supplerende Pillar Two-skatter blevet væsentligt reduceret gennem anvendelse af den substansbaserede regel om indkomstudelukkelse. Nettobeløbet for vores Pillar Two-beskatning for Mellemøsten vedrørende vores aktiviteter i De Forenede Arabiske Emirater, Qatar, Libanon og Kuwait udgjorde cirka 2 millioner EUR i 2024.

På grund af den høje inflation i Argentina indeholder den argentinske indkomstskattelovgivning desuden visse mekanismer, der skal eliminere inflationens fordrejende virkning ved ansættelse af den skattepligtige indkomst for virksomheder med aktiviteter i Argentina. Det har påvirket den effektive skattesats for vores aktiviteter i Argentina og resulteret i en ekstra Pillar Two-skat på cirka 8 millioner EUR.

Vi følger udviklingen og vedtagelsen af reglerne løbende i de lande, hvor vi har aktiviteter, så vi kan vurdere potentielle fremtidige finansielle konsekvenser af Pillar Two-reglerne og andre relaterede lokale skatteregler.

For yderligere oplysninger om skat, herunder Pillar Two, henvises til [note 5.1 på side 152](#).

Dataetik

Vi udarbejdede vores politik om dataetik i 2024. Politikken omhandler dilemmaer og indeholder anbefalinger vedrørende databehandling.



DATAETIK

Vi går ind for etisk datahåndtering i overensstemmelse med gældende lovkrav, og vi anerkender den stigende vigtighed af og de mulige konsekvenser, der er forbundet med brug af data. Vores politik om dataetik beskriver de standarder for dataetik, som vi stræber efter at opfylde, og den understreger vores indsats for ansvarlig håndtering af data i forbindelse med alle vores aktiviteter. Den er baseret på principper om menneskelig værdighed, ansvar, lighed og retfærdighed, progressivitet og mangfoldighed.

Politikken administreres af koncernledelsen, og en dataetisk komité evaluerer og kommer med anbefalinger til beslutninger om dataetiske spørgsmål.

Vi fortsatte implementeringen af vores politik om dataetik i 2024. Vores dataetiske komité drøftede relevante dilemmaer og kom med anbefalinger vedrørende databehandling. Disse anbefalinger er baseret på principperne i politikken. Vi vil evaluere vores fremgangsmåde for at bestemme, hvordan vi bedst kan fortsætte med at skabe opmærksomhed om dataetik i virksomheden. Der er ikke rapporteret oplysninger baseret på lokal lovgivning.

KONSOLIDERET KONCERN- REGNSKAB

Primære opgørelser

101	Resultatopgørelse
101	Totalindkomst
102	Resultatdisponering
103	Balance
104	Egenkapital
107	Pengestrømme

Noter

109	Introduktion til noter
112	Note 1: Omsætning og omkostninger
118	Note 2: Nettoarbejdskapital
122	Note 3: Anvendt kapital
131	Note 4: Finansiering
152	Note 5: Øvrige forhold



STARBUCKS™ PROTEINDRIK MED KAFFE

Starbucks™ proteindrikken med kaffe, som vi har lanceret i Storbritannien, består af arabica-caffe tilsat 20 g protein. Starbucks™ leverede i år en volumenvækst på 0,8%.

RESULTATOPGØRELSE

(millioner EUR)	Note	2024	2023	Udvikling
Omsætning	1.1	13.770	13.674	1%
Produktionsomkostninger	1.2	-10.803	-10.894	-1%
Bruttoresultat		2.967	2.780	7%
Salgs- og distributionsomkostninger	1,2	-1.824	-1.764	3%
Administrationsomkostninger	1,2	-508	-459	11%
Øvrige driftsindtægter	1,3	48	113	-58%
Øvrige driftsomkostninger	1,3	-118	-121	-2%
Resultatandel efter skat i joint ventures og associerede virksomheder	3,3	33	51	-35%
Resultat før renter og skat (EBIT)		598	600	0%
Specifikation:				
EBITDA		1.109	1.079	3%
Af- og nedskrivninger	1,2	-511	-479	7%
Resultat før renter og skat (EBIT)		598	600	0%
Finansielle indtægter	4,2	183	135	36%
Finansielle omkostninger	4,2	-318	-280	14%
Resultat før skat		463	455	2%
Skat	5,1	-46	-56	-18%
Årets resultat		417	399	5%
Allokeret til:				
Arla Foods amba		401	380	6%
Minoritetsinteresser		16	19	-16%
I alt		417	399	5%

TOTALINDKOMST

(millioner EUR)	Note	2024	2023
Årets resultat		417	399
Anden totalindkomst			
Poster, der ikke efterfølgende tilbageføres til resultatopgørelsen:			
Genmåling af ydelsesbaserede pensionsordninger		-33	-19
Skat af genmåling af ydelsesbaserede pensionsordninger		8	4
Andel af anden totalindkomst for associerede virksomheder og joint ventures målt efter den indre værdis metode	3,3	-16	-3
Poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen:			
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter		-27	-141
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle omkostninger		-2	-2
Valutakursreguleringer		60	-47
Skat af poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen		-1	9
Anden totalindkomst efter skat		-11	-199
Totalindkomst i alt		406	200
Allokeret til:			
Arla Foods amba		390	181
Minoritetsinteresser		16	19
I alt		406	200

Kommentarer til regnskabet

Totalindkomst består af årets realiserede resultat og andre værdireguleringer, der indregnes direkte i egenkapitalen. Årets resultat udgjorde 417 millioner EUR (2023: 399 millioner EUR), og anden totalindkomst udgjorde

-11 millioner EUR (2023: -199 millioner EUR). Anden totalindkomst bestod primært af valutakursreguleringer på 60 millioner EUR (2023: -47 millioner EUR), genmåling af ydelsesbaserede pensionsordninger på -33 millioner EUR (2023: -19 millioner EUR) og

urealiserede værdireguleringer af sikringsinstrumenter på -27 millioner EUR (2023: -141 millioner EUR). Effekter fra associerede virksomheder og joint ventures udgjorde netto -16 millioner EUR (2023: -3 millioner EUR).

RESULTATDISPONERING

(millioner EUR)	2024	2023
Årets resultat	417	399
Minoritetsinteresser	-16	-19
Arla Foods ambas andel af årets resultat	401	380
Resultatdisponering:		
Efterbetaling for mælk	274	252
Renter af konsolideret individuel kapital	18	18
Efterbetaling i alt	292	270
Overført til egenkapital:		
Kollektiv kapital (henlæggelse til særlige formål)	69	69
Individuel kapital (konsolideret individuel kapital)	40	41
Overført til egenkapital i alt	109	110
Resultatdisponering	401	380

Kommentarer til regnskabet

Efterbetalingen for 2024 var på 292 millioner EUR inklusive renter (2023: 270 millioner EUR). Det svarer til 2,24 EUR-cent/kg ejermælk (2023: 2,07 EUR-cent/kg). Konsolideret individuel kapital blev forrentet med 5,0% i 2024 (2023: 5,6%), svarende til 18 millioner EUR. Bestyrelsen godkendte en foreløbig efterbetaling på 64 millioner EUR baseret på de første seks måneders leverancer af ejermælk. Det resterende beløb svarende til 228 millioner EUR vil blive udbetalt i marts 2025, under forudsætning af at repræsentantskabet godkender årsrapporten.

Arlas konsolideringspolitik foreskriver, at der maksimalt konsolideres 1,00 EUR/kg ejermælk minus renter af konsolideret individuel kapital. I 2024 svarede det til en konsolidering på 0,84 EUR-cent/kg ejermælk (2023: 0,84 EUR-cent/kg), svarende til 109 millioner EUR (2023: 110 millioner EUR). I henhold til konsolideringspolitikken fordeles det overførte overskud med en tredjedel på individuel kapital (konsolideret individuel kapital) og med to tredjedele på kollektiv kapital (henlæggelse til særlige formål). Beløbet, der er hensat til kollektiv kapital, reduceres med 18 millioner EUR svarende til de renter, der er

betalt i forbindelse med efterbetalingen. Derudover er den konsoliderede individuelle kapital justeret for beløb, der er udbetalt til medlemmer, der nåede et loft på 7,8 EUR-cent af den individuelle kapital pr. kg ejermælk.

ÅRETS RESULTAT

3.1 EUR-cent/kg
401 millioner EUR

STANDARDACONTO-MÆLKEPRIS

47,8 EUR-cent/kg

KONSOLIDERING

0,84 EUR-cent/kg
109 millioner EUR

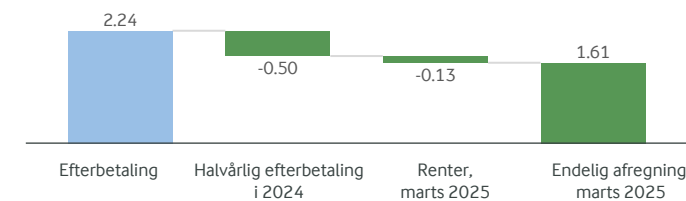
Individuel kapital	0,31	40
Kollektiv kapital	0,53	69

EFTERBETALING

2,24 EUR-cent/kg
292 millioner EUR

Efterbetaling	2,11	274
Rente	0,13	18

Efterbetaling for 2024 (EUR-cent/kg)



* Der henvises til note 1.4.1 for yderligere oplysninger om Arla-indtjeningen.

BALANCE

(millioner EUR)	Note	2024	2023	Udvikling
Aktiver				
Langfristede aktiver				
Goodwill	3.1	938	752	25%
Immaterielle aktiver	3.1	269	258	4%
Materielle aktiver og leasingaktiver	3.2	3.521	3.149	12%
Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	3.3	560	560	0%
Udskudt skat	5.1	31	23	35%
Pensionsaktiver	4.7	11	21	-48%
Øvrige langfristede aktiver		24	25	-4%
Langfristede aktiver i alt		5.354	4.788	12%
Kortfristede aktiver				
Varebeholdninger	2.1	1.635	1.384	18%
Tilgodehavender fra salg	2.1	1.317	1.145	15%
Afledte finansielle instrumenter	4.5	90	132	-32%
Øvrige tilgodehavender	2.2	266	309	-14%
Værdipapirer	4.5	577	403	43%
Likvider	4.1	91	138	-34%
Kortfristede aktiver i alt		3.976	3.511	13%
Aktiver i alt		9.330	8.299	12%

(millioner EUR)	Note	2024	2023	Udvikling
Passiver				
Egenkapital				
Kollektiv kapital		2.230	2.211	1%
Individuel kapital		570	557	2%
Andre egenkapitalkonti		44	13	238%
Efterbetaling til ejere		228	207	10%
Tilhørende ejere af Arla Foods amba		3.072	2.988	3%
Minoritetsinteresser		66	64	3%
Egenkapital i alt		3.138	3.052	3%
Forpligtelser				
Langfristede forpligtelser				
Pensionsforpligtelser	4.7	166	167	-1%
Hensatte forpligtelser	5.2	30	31	-3%
Udskudt skat	5.1	101	83	22%
Lån	4.3	2.808	2.369	19%
Langfristede forpligtelser i alt		3.105	2.650	17%
Kortfristede forpligtelser				
Lån	4.3	1.194	803	49%
Leverandørgæld og anden gæld	2.1	1.433	1.425	1%
Hensatte forpligtelser	5.2	31	20	55%
Afledte finansielle instrumenter	4.5	64	43	49%
Øvrige kortfristede forpligtelser	2.2	365	306	19%
Kortfristede forpligtelser i alt		3.087	2.597	19%
Forpligtelser i alt		6.192	5.247	18%
Passiver i alt		9.330	8.299	12%

EGENKAPITAL

(millioner EUR)	Kollektiv kapital			Individuel kapital				Andre egenkapitalkonti				Efterbetaling	Egenkapital i alt		
	Kapitalkonto	Henlæg- gelse til særlige formål	I alt	Konsolideret individuel kapital	Leverance- baserede ejerbeviser	Individuel indskuds- kapital	I alt	Reserve for værdi- regulering af sikrings- instrumenter	Reserve for dagsværdi gennem anden total- indkomst	Reserve for valutakurs- reguleringer	I alt	I alt	Egenkapital tilhø- rende ejere af Arla Foods amba	Minoritets- interesser	Egenkapital i alt
Egenkapital 1. januar 2024	895	1.316	2.211	372	51	134	557	70	3	-60	13	207	2.988	64	3.052
Årets resultat	-	69	69	40	-	-	40	-	-	-	-	292	401	16	417
Anden totalindkomst	-42	-	-42	-	-	-	-	-27	-2	60	31	-	-11	-	-11
Totalindkomst i alt	-42	69	27	40	-	-	40	-27	-2	60	31	292	390	16	406
Transaktioner med ejere	1	-	1	-20	-4	-5	-29	-	-	-	-	-	-28	-	-28
Transaktioner med minoritetsinteresser	-5	-	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-18	-23
Halvårlig efterbetaling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-64	-64	-	-64
Efterbetaling vedrørende 2023	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-209	-209	-	-209
Valutakursreguleringer	-4	-	-4	-2	-1	5	2	-	-	-	-	2	-	4	4
Transaktioner med ejere i alt	-8	-	-8	-22	-5	-	-27	-	-	-	-	-271	-306	-14	-320
Egenkapital 31. december 2024	845	1.385	2.230	390	46	134	570	43	1	-	44	228	3.072	66	3.138
Egenkapital 1. januar 2023	903	1.247	2.150	348	55	137	540	211	5	-13	203	208	3.101	67	3.168
Årets resultat	-	69	69	41	-	-	41	-	-	-	-	270	380	19	399
Anden totalindkomst	-9	-	-9	-	-	-	-	-141	-2	-47	-190	-	-199	-	-199
Totalindkomst i alt	-9	69	60	41	-	-	41	-141	-2	-47	-190	270	181	19	200
Transaktioner med ejere	1	-	1	-17	-4	-5	-26	-	-	-	-	-	-25	-	-25
Transaktioner med minoritetsinteresser	-5	-	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-17	-22
Halvårlig efterbetaling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-63	-63	-	-63
Efterbetaling vedrørende 2022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-201	-201	-	-201
Valutakursreguleringer	5	-	5	-	-	2	2	-	-	-	-	-7	-	-5	-5
Transaktioner med ejere i alt	1	-	1	-17	-4	-3	-24	-	-	-	-	-271	-294	-22	-316
Egenkapital 31. december 2023	895	1.316	2.211	372	51	134	557	70	3	-60	13	207	2.988	64	3.052

EGENKAPITAL (FORTSAT)

Egenkapitalens sammensætning

Egenkapitalkonti, som reguleres af vedtægterne, er opdelt i tre hovedkategorier: kollektiv kapital, individuel kapital og andre egenkapitalkonti. Hver enkelt kategori er beskrevet nedenfor.

Kollektiv kapital

Kollektiv kapital fordeles ikke på de enkelte medlemmer og består af en kapitalkonto og en konto for henlæggelse til særlige formål. Kapitalkontoen skaber et stærkt fundament for Arlas egenkapital, da kontoen (som beskrevet under den anvendte regnskabspraksis nedenfor) ikke kan anvendes til udbetalinger til ejerne. Henlæggelse til særlige formål kan anvendes i ekstraordinære situationer til at kompensere ejerne for tab eller nedskrivninger, som påvirker resultatdisponeringen. Beløb, der overføres fra den årlige resultatdisponering til den kollektive kapital, indregnes på denne konto.

Individuel kapital

Individuel kapital er egenkapital allokert til de enkelte ejere baseret på den mængde mælk, de leverer. Den omfatter konsolideret individuel kapital, leveragebaserede ejerbeviser og individuel indskudskapital. Beløb, der registreres på disse konti, vil med forbehold for

repræsentantskabets godkendelse blive udbetalt, hvis ejeren udtræder af selskabet. Renter krediteres den konsoliderede individuelle kapital og udbetales sammen med efterbetalingen.

Andre egenkapitalkonti

Andre egenkapitalkonti omfatter konti som foreskrevet af IFRS. Disse består blandt andet af reserver for værdireguleringer af sikringsinstrumenter, reserver for dagsværdiregulering af visse finansielle aktiver og reserver for valutakursreguleringer.

Efterbetaling

Kontoen for den foreslåede efterbetaling omfatter efterbetalinger foretaget i årets løb og en regnskabsmæssig værdi, der repræsenterer efterbetalingen inklusive renter på årets konsoliderede kapital. Beløbet vil blive udbetalt til ejerne, når årsrapporten er godkendt af repræsentantskabet.

Minoritetsinteresser

Minoritetsinteresser er den del af koncernens egenkapital, der tilhører indehaverne af minoritetsinteresser i koncernselskaber.

Kommentarer til regnskabet

Egenkapitalen steg med 86 millioner EUR i 2024 og udgjorde i alt 3.138 millioner EUR pr. 31. december 2024 (2023: 3.052 millioner EUR). Egenkapitalandelen var på 33% og beregnes som egenkapital eksklusiv minoritetsinteresser

på 3.072 millioner EUR divideret med aktiver i alt på 9.330 millioner EUR.

Totalindkomst

Årets resultat udgjorde 417 millioner EUR (2023: 399 millioner EUR), og anden totalindkomst udgjorde -11 millioner EUR (2023: -199 millioner EUR). Anden totalindkomst omfattede indtægter og omkostninger samt gevinster og tab, der ikke indgår i resultatopgørelsen, og ikke er realiseret på balancedagen. Anden totalindkomst på -11 millioner EUR omfattede positive værdireguleringer af nettoaktiver målt i udenlandsk valuta, genmåling af pensionsaktiver og -forpligtelser, negative værdireguleringer af sikringsinstrumenter samt dagsværdireguleringer af aktiver og justeringer af anden totalindkomst fra associerede virksomheder og joint ventures.

Transaktioner med ejere

Bestyrelsen besluttede at udbetale en foreløbig efterbetaling på 64 millioner EUR for mælkeleverancer i de første seks måneder af året. Yderligere blev det foreslået at udbetale en efterbetaling på 228 millioner EUR, under forudsætning af at repræsentantskabet godkender årsrapporten. Det giver en samlet efterbetaling på 292 millioner EUR for året, som inkluderer renter af konsolideret individuel kapital.

I marts 2024 blev der udbetalt en efterbetaling for 2023 på i alt 209 millioner EUR. Andre transaktioner med ejere

udgjorde 28 millioner EUR netto. De omfatter 29 millioner EUR udbetalt til ejere, der udtrådte af andelsselskabet, og et beløb på 1 million EUR vedrørende betalinger fra nye medlemmer.

Det forventes, at der vil blive udbetalt 32 millioner EUR til udtrædende ejere i 2025 med forbehold for repræsentantskabets godkendelse.

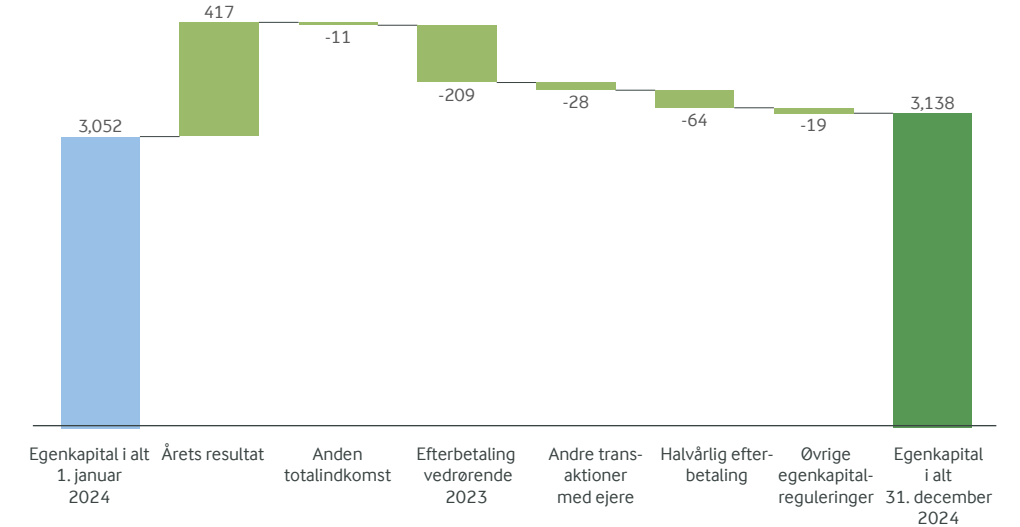
Øvrige egenkapitalreguleringer

Øvrige egenkapitalreguleringer på -19 millioner EUR (2023: -27 millioner EUR) vedrørte transaktioner med minoritetsinteresser på -23 millioner EUR og valutakursreguleringer på 4 millioner EUR.

Anvendt regnskabspraksis

I dette afsnit beskrives, hvordan koncernens vedtægter og IFRS-bestemmelserne afspejles i den anvendte regnskabspraksis.

Udvikling i egenkapitalen (millioner EUR)



EGENKAPITAL (FORTSAT)

Henlæggelse til særlige formål omfatter den årlige resultatdisponering til den kollektive kapital. Den kan i medfør af vedtægternes § 20.1 (iii) efter forslag fra bestyrelsen anvendes af repræsentantskabet til fuld eller delvis udligning af væsentlige, ekstraordinære tab eller nedskrivninger.

Individuel kapital

Instrumenter vedrørende individuel kapital er underlagt vedtægternes § 20 og de generelle medlemsbetingelser.

Egenkapitalinstrumenter udstedt som *konsolideret individuel kapital* vedrører beløb overført i forbindelse med den årlige resultatdisponering. Disse indeståender forrentes med 12-måneders CIBOR + 1,5%, der godkendes og udbetales sammen med efterbetalingen som en del af den årlige resultatdisponering.

Leverancebaserede ejerbeviser er egenkapitalinstrumenter udstedt til danske og svenske ejere indtil 2010, hvor instrumenterne ophørte.

Individuel indskudskapital betegner egenkapitalinstrumenter udstedt i forbindelse med fusioner med andelselskaber og indtrædelse af nye ejere i andelselskabet.

Indeståender på leverancebaserede ejerbeviser og individuelle indskudskapitalinstrumenter forrentes ikke.

Indestående på konsolideret individuel kapital, leverancebaserede ejerbeviser og individuel indskudskapital kan udbetales over tre år efter udtræden af Arla Foods amba i overensstemmelse med vedtægterne med forbehold for repræsentantskabets godkendelse. Indeståender er anført i den valuta, der er relevant for ejerens land. Valutakursreguleringer foretages årligt, og effekten overføres til kapitalkontoen.

Den foreslåede efterbetaling til ejere indregnes særskilt i egenkapitalen, indtil den godkendes af repræsentantskabet.

Andre egenkapitalkonti

Reserve for værdiregulering af sikringsinstrumenter omfatter dagsværdireguleringen af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som sikring af fremtidige pengestrømme, og hvor den sikrede transaktion endnu ikke er realiseret.

Reserve for dagsværdireguleringer via anden totalindkomst omfatter dagsværdireguleringer af realkreditobligationer, der er klassificeret som finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst.

Reserve for valutakursreguleringer omfatter valutakursdifferencer ved

omregning af udenlandske virksomheders regnskaber. Dette omfatter værdireguleringer vedrørende aktiver og passiver, som udgør en del af koncernens nettoinvestering, samt værdireguleringer vedrørende sikringstransaktioner, der kurssikrer koncernens nettoinvestering

Ikke-forringelsesklausul

Ifølge vedtægterne må Arla Foods amba ikke foretage udbetalinger til ejere, som forringer summen af virksomhedens kapitalkonto og lovbestemte egenkapitalkonti i henhold til IFRS. Ikke-forringelsesklausulen vurderes på baggrund af den seneste årsrapport aflagt i henhold til IFRS. Individuel kapital og henlæggelse til særlige formål er ikke omfattet af denne klausul.

Der kan ikke foretages udbetaling af individuel kapital, uden at der konsolideres et tilsvarende beløb på selskabets ufordelte egenkapital, de individuelle kapitalkonti eller henlæggelse til særlige formål som beskrevet i vedtægternes § 20.1. (i), (ii) og (iii).

Minoritetsinteresser

Datterselskabers indtægter og omkostninger samt aktiver og passiver er fuldt indregnet i koncernregnskabet. Minoritetsinteressers andel af årets resultat og af egenkapitalen i datterselskaber indregnes som en del af henholdsvis koncernens resultat og egenkapital, men vises særskilt.

Minoritetsinteresser måles ved første indregning enten til dagsværdien af ejerandelen eller til den forholdsmæssige andel af dagsværdien af de købte virksomheders identificerede aktiver, passiver og eventualforpligtelser. Målingen af minoritetsinteresser vælges ud fra den enkelte transaktion.

Mælkeafregning til ejere

Acontoafregningen af ejermælk indregnes som produktionsomkostninger i resultatopgørelsen.

Efterbetalingen er baseret på årets resultat som en del af resultatdisponeringen. Efterbetalingen indregnes som en reserve i egenkapitalopgørelsen, indtil den er godkendt af repræsentantskabet på baggrund af en indstilling fra bestyrelsen.

Efterbetalingen afregnes som en foreløbig efterbetaling baseret på de første seks måneders mælkeleverancer og en endelig efterbetaling ved årets udgang. Årets foreløbige efterbetaling blev indregnet under egenkapitalen.

PENGESTRØMME

(millioner EUR)	Note	2024	2023
EBITDA		1.109	1.079
Tilbageførsel af resultatandel i joint ventures og associerede virksomheder	3,3	-33	-51
Tilbageførsel af øvrige driftsposter uden likviditetsvirkning		-36	-54
Ændring i nettoarbejdskapital	2.1	-379	320
Ændring i øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser		145	-23
Udbytte modtaget, joint ventures og associerede virksomheder		24	18
Betalte renter		-173	-145
Modtagne renter		34	55
Betalt skat		-39	-48
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		652	1.151
Investeringer i immaterielle aktiver	3.1	-74	-68
Investeringer i materielle aktiver	3.2	-557	-445
Salg af materielle aktiver	3.2	2	6
Driftsmæssige investeringsaktiviteter		-629	-507
Køb af finansielle aktiver		-24	-18
Salg af finansielle aktiver		56	29
Køb af virksomheder	3.4	-290	-26
Salg af virksomheder		-	3
Finansielle investeringsaktiviteter		-258	-12
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter		-887	-519

(millioner EUR)	Note	2024	2023
Halvårlig efterbetaling		-64	-63
Efterbetaling vedrørende forudgående regnskabsår		-209	-201
Transaktioner med ejere		-28	-25
Transaktioner med minoritetsinteresser		-23	-13
Nye lån optaget	4.3.c	54	777
Andre ændringer i lån	4.3.c	557	-967
Betaling af leasinggæld	4.3.c	-78	-78
Indbetaling til pensionsordninger	4.3.c	-23	-22
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter		186	-592
Nettopengestrømme		-49	40
Likvider 1. januar		138	106
Årets nettopengestrømme		-49	40
Valutakursregulering af likvide beholdninger		2	-8
Likvider 31. december		91	138
Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter			
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		652	1.151
Pengestrømme fra driftsmæssige investeringsaktiviteter		-629	-507
Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter		23	644
Frie pengestrømme			
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		652	1.151
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter		-887	-519
Frie pengestrømme		-235	632

PENGESTRØMME (FORTSAT)

Kommentarer til regnskabet

Pengestrømme fra driftsaktiviteter faldt til 652 millioner EUR (2023: 1.151 millioner EUR), primært drevet af øgede arbejds kapitalpositioner. Højere mælkeprisniveauer øgede mængden af likvide

beholdninger bundet i arbejds kapitalpositioner med 379 millioner EUR sammenlignet med en frigørelse på 320 millioner EUR sidste år. Faldet blev delvist opvejet af lidt højere EBITDA og afvikling af andre arbejds kapitalpositioner, herunder momstilgodehavender og tilgodehavender fra associerede virksomheder og joint ventures.

Nettopengestrømme fra investeringsaktiviteter udgjorde 887 millioner EUR (2023: 519 millioner EUR). Anlægsinvesteringer udgjorde 557 millioner EUR (2023: 445 millioner EUR) og var hovedsageligt drevet af fortsatte investeringer i smørkapacitet i Danmark, investeringer i mozzarella kapacitet i Storbritannien og den fortsatte vækst i Arla Foods Ingredients.

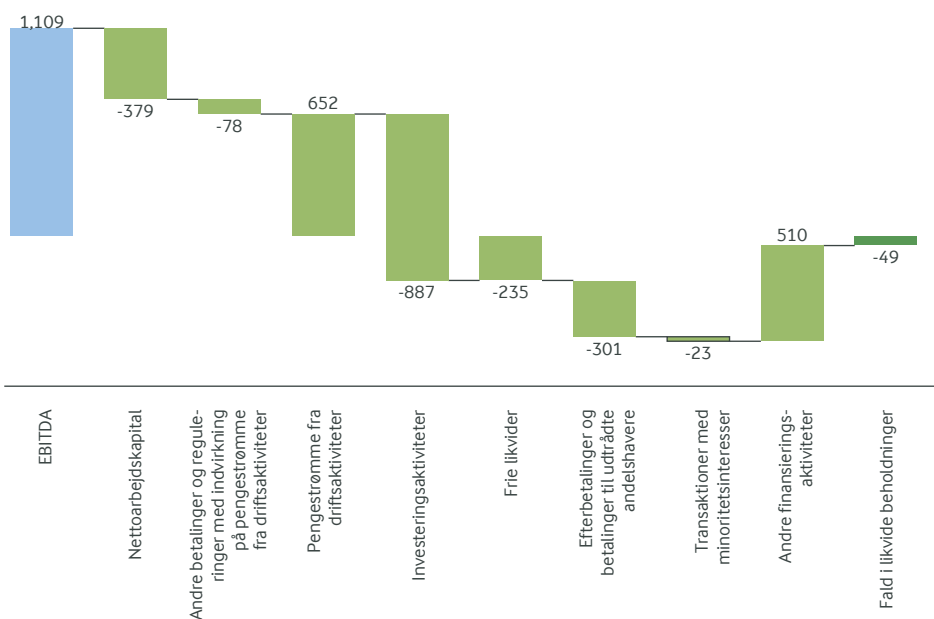
Pengestrømme fra investeringer i immaterielle aktiver udgjorde 74 millioner EUR (2023: 68 millioner EUR) og bestod af fortsatte investeringer i SAP-plattformen på tværs af koncernen.

Effekten af finansielle investeringsaktiviteter på netto 258 millioner EUR (2023: 12 millioner EUR) kan primært henføres til købet af Volacs Whey Nutrition-forretning og Lockerbie Biogas-anlægget, der begge er baseret i Storbritannien.

pensionsforpligtelser på 23 millioner EUR. Se note 4.4 for yderligere oplysninger.

Likvider pr. 31. december 2024 udgjorde 91 millioner EUR (2023: 138 millioner EUR).

Illustration af pengestrømme (millioner EUR)



Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter udgjorde 186 millioner EUR (2023: -592 millioner EUR) og omfattede transaktioner med ejere og effekten af finansieringsaktiviteter og likviditetsstyring.

Transaktioner med ejere repræsenterede en negativ pengestrøm på 301 millioner EUR og omfatter en foreløbig efterbetaling på 64 millioner EUR, efterbetaling vedrørende 2023 på 209 millioner EUR og nettbetaling af individuel kapital på 28 millioner EUR.

Transaktioner med minoritetsinteresser udgjorde -23 millioner EUR (2023: -13 millioner EUR) og bestod af udbyttebetalinger og køb af minoritetsaktier.

Nettopengestrømme fra finansieringsaktiviteter udgjorde 510 millioner EUR og bestod af nettolikviditet fra udnyttelse af lånefaciliteter på 611 millioner EUR, betaling af leasinggæld på 78 millioner EUR og afvikling af

NOTER INTRODUKTION

Grundlag for aflæggelse

Koncernregnskabet er baseret på koncernens månedlige rapporteringsprocedurer. Koncernens selskaber skal aflægge regnskab under anvendelse af standardregnskabsprincipper i

overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU.

Koncernregnskabet er udarbejdet med fortsat drift for øje (going concern).

Generelle regnskabsprincipper er beskrevet i note 5.7, mens regnskabspraksis for de respektive områder forklares i de enkelte noteafsnit.

I overensstemmelse med Den Europæiske Værdipapir- og Markedstilsynsmyndigheds (ESMA) retningslinjer for alternative resultatmål (APM'er) har vi afgivet yderligere oplysninger om de APM'er, der anvendes af koncernen. Disse APM'er, og især Arlaintjeningen, anses for afgørende for at forstå koncernens finansielle resultater og finansielle stilling. Da de ikke er defineret af IFRS, er de muligvis ikke direkte sammenlignelige med andre virksomheder, der anvender lignende mål. Definitionerne findes i ordlisten og understøttes af beregningerne i note 1.4.

Vurdering af potentiel fremtidig effekt af strategiske risici

Ved udarbejdelsen af koncernregnskabet er antagelsen om fortsat drift anvendt. Identificerede strategiske risici og markeds- og lovgivningsmæssige risici, herunder bæredygtighedsrelaterede risici, er taget i betragtning.

Ud over en potentiel direkte indvirkning på Arlas resultater kan disse risici muligvis også have en negativ indvirkning på de fremtidige mælkemængder, som ejerne af Arla Foods amba leverer, og dermed indirekte påvirke den fremtidige nytteværdi af visse dele af aktivbasen. Disse risici overvåges nøje, og der er ikke identificeret væsentlige værdiforringelser.

En vurdering af risici og deres potentielle indvirkning på de fremtidige resultater er i sagens natur baseret på et skøn og kan ændre sig i fremtiden. Læs mere i afsnittet om risikostyring på side 25-27 og afsnittet om klimarelaterede risici og muligheder på side 51-52.

Valutaeksponering

Koncernens finansielle stilling er i væsentlig grad eksponeret for valutaer, både på grund af transaktioner foretaget i anden valuta end EUR og som følge af omregning af regnskaber fra enheder, der ikke er en del af eurosamarbejdet. Den væsentligste eksponering relaterer sig til regnskaber fra enheder, der opererer i GBP og SEK, og transaktioner vedrørende salg i USD eller USD-relaterede valutaer.

Yderligere oplysninger om valutaer som en del af de strategiske risici findes på side 15 og i note 4.1.2 om valutarisici.

Særlige fokusområder for 2024 Sammenlignelighed

Koncernens aktivitetsniveau bestemmes normalt af de mælkemængder, som ejerne leverer, og af hvor succesfuldt mælkemængder kan flyttes til brandpositioner og internationale markeder.

Dette var også tendensen i 2024 på trods af endnu et år med generel makroøkonomisk usikkerhed. Omsætningen udgjorde 13.770 millioner EUR i 2024, hvilket var en stigning på 1% i forhold til sidste år. Dette var drevet af stigende råvarepriser på mælk i hele 2024.



De følgende afsnit indeholder yderligere oplysninger til supplerende af de primære opgørelser.

NOTE 1 OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

Oplysninger om koncernens resultater og indtjening.

[Læs mere på side 112.](#)

NOTE 2 NETTOARBEJDSKAPITAL

Udviklingen i og sammensætningen af koncernens varebeholdninger og handelstilgodehavender og -gæld.

[Læs mere på side 118.](#)

NOTE 3 ANVENDT KAPITAL

Oplysninger om produktionskapacitet, immaterielle aktiver og finansielle investeringer.

[Læs mere på side 122.](#)

NOTE 4 FINANSIERING

Oplysninger om finansieringen af koncernens aktiviteter.

[Læs mere på side 131.](#)

NOTE 5 ANVENDT REGSKABSPRAKSIS

Koncernens generelle regnskabsprincipper og anvendte regnskabspraksis.

[Læs mere på side 152.](#)

INTRODUKTION TIL NOTER (FORTSAT)

Trods de højere råvarepriser og produktionsrelaterede omkostninger generelt faldt de samlede produktionsomkostninger med 1% til 10.803 millioner EUR i 2024, primært som følge af fortsatte effektivitetsforbedringer i forsyningskæden og logistik.

Arlaindtjeningen for 2024 udgjorde 50,9 EUR-cent/kg ejermælk, hvilket svarer til en stigning på 8,3% i forhold til sidste år.

Den fortsatte stigning i mælkepriserne sammenlignet med andet halvår af 2023 øgede niveaulet af bundne midler i nettoarbejdskapitalpositioner betydeligt ved årets udgang. Dette havde en negativ indvirkning på pengestrømme fra driftsaktiviteter, som faldt til 652 millioner EUR (2023: 1.151 millioner EUR). Kombineret med virksomhedssammen slutninger i løbet af 2024 steg den rentebærende gæld, og gearingen landede på 3,2, hvilket er inden for vores målinterval på 2,8 til 3,4.

De sidste par års volatilitet og usikkerhed fortsatte i 2024, hvilket gør det vanskeligt at sammenligne med tidligere år. Da usikkerheden fortsætter i 2025, er det stadig vanskeligt at forudsige fremtiden, og interessenterne bør være forsigtige med at bruge de rapporterede

resultater som fremskrivninger om fremtiden.

Værdiansættelse af varebeholdninger

Ubalancen mellem udbud og efterspørgsel pressede råvarepriserne op i løbet af året. For at sikre korrekt værdiansættelse af varebeholdninger har vi løbende opdateret vores standardomkostningsmodel for enkelte omkostningskomponenter som mælkebase-rede komponenter, tilsætningsstoffer, emballage, energi mv. i løbet af 2024 og gennemgået værdiansættelsen grundigt pr. 31. december 2024.

Konverteringen fra standardomkostninger til faktiske omkostninger på produktionstidspunktet for de enkelte varebeholdningskategorier er tilsvarende blevet vurderet nøje.

Endvidere er nettorealiseringsværdien vurderet på baggrund af prisudviklingen for især mælkeindustriprodukter ved årets udgang.

Læs mere i note 2.1 Varebeholdninger.

Værdiansættelse af visse aktiver og passiver baseret på fremskrivning af forventede fremtidige pengestrømme

Renteniveaulet forblev højt, men var dog lavere end sidste år på de fleste markeder. Værdiansættelsen af goodwill, bruttopensionsforpligtelser og instrumenter

til rentesikring blev derfor også vurderet nøje i 2024.

Det samlede råderum i forbindelse med værdiforringelsestest af goodwillpositioner lå fortsat på et tilfredsstillende niveau understøttet af solide forventede fremtidige pengestrømme og lavere diskonteringsfaktorer.

Dagsværdien af instrumenter til rentesikring faldt med 25 millioner EUR som følge af lavere langfristede renter og udnyttelse af rentesikringer i årets løb, mens nettopensionsforpligtelserne forblev på samme niveau som sidste år.

Læs mere i note 3.1 Goodwill, note 4.4 Sikringsinstrumenter og note 4.7 Pensionsforpligtelser.

FarmAhead™ Kundepartnerskab indregnes som en del af omsætningen

I 2024 lancerede vi et bæredygtigheds-kundeprogram på de fleste af Arlas europæiske kernemarkeder, der gør det muligt for kunderne at deltage i bæredygtighedsprojekter på gårdene, få adgang til kundedata, modtage skræddersyede rapporter og opnå dokumenterbare reduktioner i forbindelse med ESG-rapportering. Kunder, der deltager i programmet, betaler en højere pris for produkterne, der indregnes som en del af omsætningen.

FarmAhead™ Tillæg indregnes som en del af mælkeomkostningerne
2024 var det første hele år efter indførelsen af tillægsmodellen i 2023, som sikrer omfordeling af op til 500 millioner EUR blandt landmændene baseret på deres deltagelse i bæredygtighedsinitiativer på gårdene. Læs mere om modellen på side 44 i bæredygtighedsrapporten.

I 2024 blev der udbetalt i alt 337 millioner EUR i forbindelse med FarmAhead™ Check og FarmAhead™ Tillæg, og beløbet blev indregnet i udgifterne til ejermælk. Læs mere i note 1.2 Driftsomkostninger.

Klassifikation af elkøbsaftaler

For at støtte reduktionen af CO₂e-udledningen i scope 1+2 har Arla indgået fem nye elkøbsaftaler (PPA'er) om en årlig energimængde på 126 GWh. De 26 GWh kommer fra solenergi og de 100 GWh fra vindenergi. Dette kommer oven i 11 allerede underskrevne PPA'er fra 2022 og 2023.

Ved hjælp af en struktureret proces blev der foretaget en grundig vurdering af regnskabsklassifikationen af de enkelte aftaler på baggrund af den seneste tilgængelige vejledning og inddragelse af eksterne ekspertise. Alle aftaler er til egen brug og klassificeres som gensidigt bebyrdende kontrakter.

Læs mere i note 4.1.4 Råvareprisrisici og note 5.5 Kontraktlige forpligtelser og eventualaktiver og -forpligtelser.

Klimarelaterede risici i koncernregnskabet

Klimarelaterede risici har stor betydning for Arla. Ledelsen har vurderet disse risici indvirkning på koncernregnskabet og de tiltag, der er blevet iværksat eller skal iværksættes for at afhjælpe risiciene. Klimamaforandringer eller de tiltag, der blev iværksat for at afhjælpe klimarelaterede risici, havde ingen væsentlig indvirkning på koncernregnskabet for 2024. Potentielle fremtidige indvirkninger blev også vurderet. Læs mere på side 35.

De vigtigste punkter i vurderingerne er beskrevet nedenfor.

Risiko for et fald i mælkemængderne
Klimarelaterede risici, der potentielt kan reducere mælkemængderne i fremtiden, er:

- Færdiggørelse af den danske treparts-aftale om en ny CO₂-afgift på metan- og dinitrogenoxid-emissioner fra landbruget. Konsekvensen af dette kan være øgede produktionsomkostninger for vores landmænd i Danmark.
- Ekstreme vejrforhold som hedeølger, tørke eller oversvømmelser, der kan have en negativ indvirkning på udbyttet og køernes produktivitet.

• Regler om arealanvendelse både som følge af den danske treparts-aftale og forslag på EU-niveau for at nå EU's klimamål om at omlægge landbrug til skovarealer, hvilket kan reducere produktionen af foder til køer.

Risiko for øgede produktionsomkostninger

Klimarelaterede risici, der potentielt kan påvirke fremtiden for mejeriproduktionen, er:

- Regler, der skal reducere udledningen fra produktionen. EU har besluttet at udvide emissionshandelssystemet til at omfatte forbrændingsudledning fra bygninger og vejtransport. EU har drøftet udviklingen af et emissionshandelssystem for landbruget rettet mod forarbejdning. Arlas aktiviteter vil blive påvirket af dette i lande med CO₂e-regler. Mælkeproduktionen vil blive dyrere sammenlignet med lande, der ikke indfører sådanne tiltag, hvilket vil skade Arlas konkurrenceevne. Vi sænker konstant CO₂-udledningen fra driften. Dette understøttes af Future26-strategiens videnskabeligt baserede mål om at sænke CO₂-udledningen i scope 1 og 2 med 63% inden 2030. Læs mere på side 45.
- Den ændrede forbrugeradfærd drevet af kunder, der kræver mere bæredygtige produkter, øger behovet for bæredygtig mælkeproduktion for at bevare konkurrenceevnen.

INTRODUKTION TIL NOTER (FORTSAT)

Risiko for værdiforringelse af produktionskapaciteten

Ovennævnte klimarelaterede risici betyder, at Arlas produktionskapacitet kan blive værdiforringet som følge af:

- Udstyr, der bliver forældet på grund af nye krav om bæredygtighed.
- Overskydende produktionskapacitet, hvis mælkemængderne og -aktiviteterne falder.

De mulige konsekvenser af ovenstående er taget i betragtning i forbindelse med værdiforringelsestesten i 2024 og vores

vurdering af nytteværdien af materielle aktiver. Langfristede aktiver i balancen var ikke påvirket af sådanne nedskrivninger i 2024. Bæredygtighed er nu en integreret del af alle investeringer i materielle aktiver, som sikrer, at de fremtidige investeringer imødekommer de identificerede risici.

Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger

I forbindelse med aflæggelsen af koncernregnskabet skal ledelsen foretage regnskabsmæssige skøn og vurderinger, der påvirker indregningen og målingen af koncernens aktiver, forpligtelser, indtægter og omkostninger. De udførte skøn og vurderinger er baseret på historiske erfaringer og andre faktorer. I sagens natur er disse forbundet med usikkerhed og uforudsigelighed, hvilket

kan have en betydelig indvirkning på de beløb, der er indregnet i koncernregnskabet. Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger er beskrevet nedenfor med henvisning til yderligere bemærkninger i noterne.

Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger	Note	Skøn/ vurdering
Måling af omsætning og rabatter	1.1	Skøn
Måling af varebeholdninger	2.1	Skøn
Måling af tilgodehavender fra salg	2.1	Skøn
Værdiforringelsestest og måling af goodwill	3.1	Skøn
Klassifikation af investeringer	3,3	Vurdering
Identifikation og værdiansættelse af aktiver og forpligtelser i forbindelse med virksomhedssammenslutninger	3.4	Vurdering
Klassifikation af elkøbsaftaler	4.1.4.a	Vurdering
Måling af pensionsordninger	4.7	Skøn
Indregning og måling af udskudte skattepositioner	5.1	Skøn
Måling af forsikringsmæssige hensættelser	5.2	Skøn

NOTE 1.

OMSÆTNING OG OMKOSTNINGER

1.1 OMSÆTNING

Kommentarer til regnskabet

Omsætningen steg med 0,7% til 13.770 millioner EUR (2023: 13.674 millioner EUR). Priserne bidrog positivt til omsætningen med 50 millioner EUR, drevet af en positiv effekt på Global Industry Sales (GIS) som følge af højere råvarepriser,

hvilket til dels blev opvejet af, at handelspriserne lå på et lavere gennemsnitligt niveau sammenlignet med sidste år.

Den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands øgede omsætningen med 238 millioner EUR. Dette blev opvejet af lavere volumener inden for private label og Global Industry Sales,

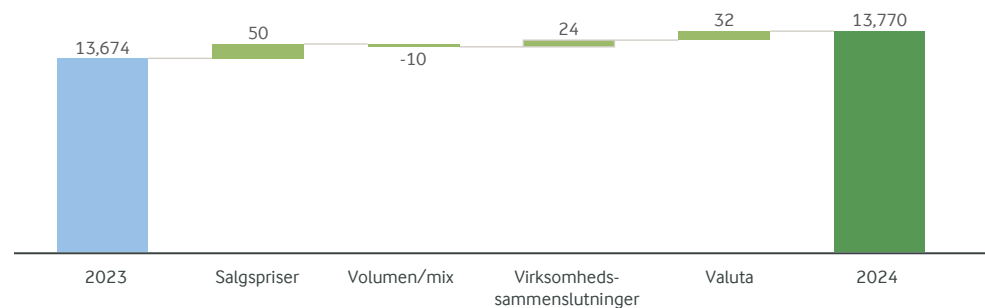
hvilket resulterede i en nettoeffekt på -10 millioner EUR fra volumen/mix.

Virksomhedssammenslutninger øgede omsætningen med 24 millioner EUR og vedrørte opkøbet af Volac Whey Nutrition.

Arlas omsætning var positivt påvirket af valutaeffekter på 32 millioner EUR, primært drevet af højere valutakurser på

Udvikling i omsætningen

(millioner EUR)



Tabel 1.1.a Omsætning fordelt på lande*

(millioner EUR)	2024	2023	Andel af omsætningen i 2024
Storbritannien	3.492	3.441	25%
Sverige	1.698	1.645	12%
Tyskland	1.683	1.661	12%
Danmark	1.345	1.319	10%
Holland	885	873	6%
Saudi-Arabien	449	499	3%
Finland	397	388	3%
USA	296	302	2%
De Forenede Arabiske Emirater	268	277	2%
Kina	258	270	2%
Øvrige**	2.999	2.999	22%
I alt	13.770	13.674	100%

* Tallene i denne tabel viser den samlede omsætning pr. land og omfatter alt salg i de pågældende lande, uanset organisationsstruktur. Tallene kan derfor ikke sammenlignes med gennemgangen af forretningsområderne i ledelsesberetningen.

** Øvrige lande omfatter blandt andet Oman, Spanien, Canada, Belgien, Frankrig og Australien.

Tabel 1.1.b Omsætning fordelt på brands

(millioner EUR)	2024	2023
Arla	3.737	3.618
Lurpak	837	772
Puck	514	529
Castello	245	246
Mælkebaserede drikkevarer	393	376
Øvrige understøttede brands	863	834
Omsætning for strategiske brands	6.589	6.375
Arla Foods Ingredients	1.015	963
Global Industry Sales, private label og øvrige	6.166	6.336
I alt	13.770	13.674

1.1 OMSÆTNING (FORTSAT)

GBP, der blev opvejet af en lavere valutakurs på NGN.

I 2024 lykkedes det os at opnå vækst i brandede produkter med en volumendrevet omsætningsvækst på 3,7% (-0,7% i 2023) og en omsætningsstigning for brandede produkter på 3,1% til 6.589 millioner EUR (2023: 6.375 millioner EUR), hvilket var over forventningerne ved årets begyndelse. Væksten

var drevet af øget købekraft hos forbrugerne, stærk salgsstyring og vores stærke brands.

Europa er Arlas største forretningsområde og udgør 58,6% af den samlede omsætning (2023: 58,4%). Omsætningen i Europa steg til 8.066 millioner EUR (2023: 7.984 millioner EUR).

Stigningen var drevet af højere volumener og lavere priser. I Europa steg den volumendrevne omsætning for strategiske brands med 4,1% (2023: -1,3%) som følge af stærke brandpositioner og vækstfremmende tiltag samt større

købekraft hos de europæiske forbrugere takket være aftagende inflation og stigende lønninger. Den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands blev delvist opvejet af ændrede handelspriser, som fulgte råvarepriserne og et fald i privat label-volumener.

International tegnede sig for 17,7% af den samlede omsætning (2023: 18,1%). Omsætningen i International faldt til 2.435 millioner EUR (2023: 2.471 millioner EUR), drevet af en ugunstig effekt af ændrede valutakurser, primært som følge af devalueringer i Nigeria og Bangladesh. Den underliggende udvikling i

omsætningen eksklusive valutaeffekter var positiv, fordi handelspriserne fulgte årets opadgående råvarepriser. Trods udfordringer som følge af valutadevalueringer og geopolitisk turbulens i Mellemøsten var volumenvæksten for strategiske brandede produkter på 2,9% i International (2023: 1,9%).

Arla Foods Ingredients tegnede sig for 7,4% af den samlede omsætning (2023: 7,0%), svarende til 1.015 millioner EUR (2023: 963 millioner EUR). AFI fastholdte sin høje value add-andel på 80,1% (2023: 79,7%). I slutningen af 2024 erhvervede AFI fuldt ejerskab over Volac Whey Nutrition Limited.

Global Industry Sales og øvrige forretningsområder udgjorde 16,4% af den samlede omsætning (2023: 16,5%) og faldt med 0,1% til 2.254 millioner EUR (2023: 2.256 millioner EUR). Udviklingen var primært drevet af råvarepriser. Den samlede andel af mælketørstof solgt gennem GIS faldt til 21,9% (2023: 27,4%).

Arlas omsætning var positivt påvirket af valutaeffekter på 32 millioner EUR, primært drevet af højere valutakurser på GBP, der blev opvejet af en lavere valutakurs på NGN.

Anvendt regnskabspraksis

Omsætning indregnes, når der er indgået en kontrakt med en kunde om produktion og levering af mejeriprodukter

på tværs af forskellige produktkategorier og områder. Omsætningen fordelt på forretningsområder eller markeder er baseret på koncernens interne regnskabsafregning.

Omsætningen indregnes i resultatopgørelsen, når en leveringsforpligtelse er opfyldt, til den pris, der er knyttet til denne leveringsforpligtelse. Dette sker, når kontrollen med produkterne overdrages til køber, og omsætningsbeløbet kan måles pålideligt og forventes modtaget. Overdragelse af kontrol til kunder sker på handelsaftalevilkår, for eksempel Incoterms, og kan variere afhængigt af kunden eller branchen.

Omsætning relateret til vores FarmAhead™ Kundepartnerskabsprogram er en integreret del af salgsprisen for de enkelte produkter, der er omfattet af kontrakterne med kunderne, og følger derfor de almindelige kriterier for indregning af omsætning, der er nævnt ovenfor.

Omsætningen omfatter faktureret salg for året minus kundespecifikke fradrag såsom salgsrabatter, kontanrabatter, listing fees, kampagner, moms og afgifter. Kundecontrakter kan indeholde forskellige rabatter. Beregningen af disse rabatter er baseret på historiske erfaringer med henblik på korrekt indregning af omsætningen.

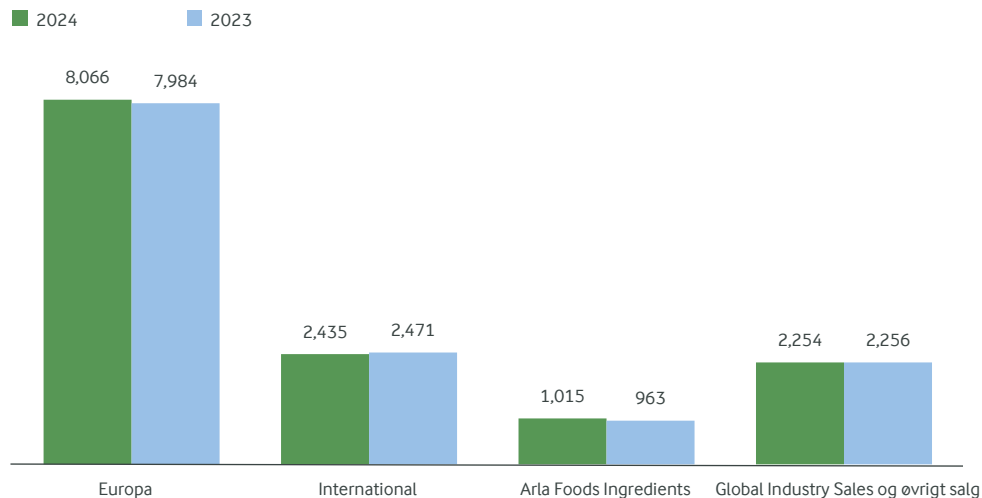
Omsætning indregnes endvidere kun, når der er stor sandsynlighed for, at der ikke vil ske en betydelig tilbageførsel af denne. Dette sker typisk, når kontrollen med produktet overdrages til kunden, og under hensyntagen til eventuelle salgsrabatter.

De fleste kontrakter har korte betalingsbetingelser, så det er ikke nødvendigt at regulere den faktiske salgspris med hensyn til et finansieringselement i kundecontrakter.

Usikkerheder og skøn

Omsætningen med fradrag af rabatter indregnes, når varerne overgår til kunderne. Skøn anvendes ved måling af periodiseringer vedrørende rabatter og andre salgsfremmende foranstaltninger. De fleste rabatter beregnes på grundlag af vilkår aftalt med kunden. For nogle kundeforhold afhænger den endelige afregning af rabatten af fremtidige salgsvolumener, priser og andre incitamenter. Vurderingen af om leveringsforpligtelserne er opfyldt, er derfor forbundet med et vist skøn. Dette skøn er baseret på historiske erfaringer og budgetteret fremtidigt salg.

Omsætning fordelt på forretningsområder (millioner EUR)



1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER

Kommentarer til regnskabet

Driftsomkostningerne var på niveau med sidste år og udgjorde 13.135 millioner EUR (2023: 13.117 millioner EUR). Højere mælkeomkostninger til landmændene blev opvejet af positive effekter af vareforbrug.

Produktionsomkostningerne faldt med 0,8% til 10.803 millioner EUR (2023: 10.894 millioner EUR). Eksklusive omkostninger til rå mælk faldt produktionsomkostningerne til 4.238 millioner EUR (2023: 4.739 millioner EUR), svarende til

et fald på 10,6%. Faldet var drevet af vareforbruget, som var noget lavere end sidste år som følge af overførte varebeholdninger (mejeriprodukter solgt i 2024, men allerede produceret i 2023 med en lavere acontomælkepris sammenlignet med den modsatte situation sidste år). I 2024 steg produktionsrelaterede omkostninger som følge af inflationseffekter på produktionsmaterialer som for eksempel emballage, tilsætningsstoffer og hjælpematerialer samt højere omkostninger til lønninger, som blev modsvaret af lavere energipriser.

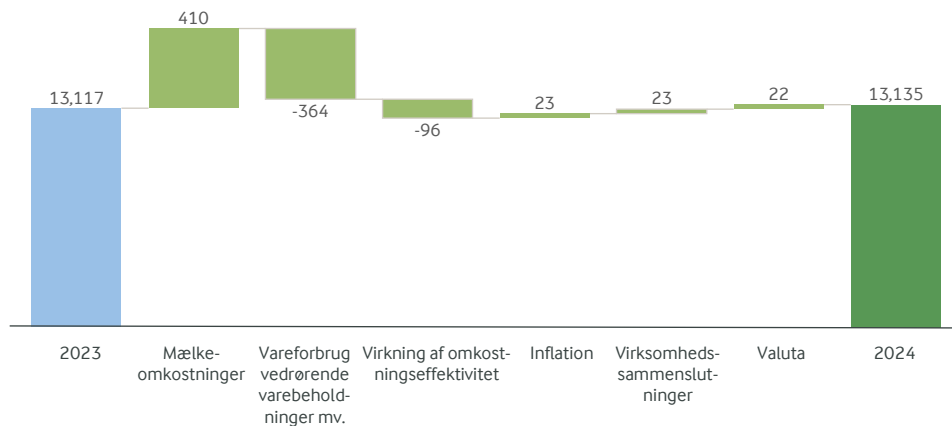
Salgs- og distributionsomkostningerne steg med 3,4% til 1.824 millioner EUR (2023: 1.764 millioner EUR).

Administrationsomkostningerne steg med 10,7% til 508 millioner EUR (2023: 459 millioner EUR), primært som følge af en stigning i personaleomkostningerne, inflationen og afskrivningerne.

I 2024 opnåede vi nettobesparelser på 131 millioner EUR, hvoraf 96 millioner EUR var relateret til driftsomkostninger, hvilket reducerer vores fremtidige omkostningsgrundlag.

Udvikling i driftsomkostninger

(millioner EUR)



Tabel 1.2.a Driftsomkostninger fordelt på funktion og type

(millioner EUR)	2024	2023
Produktionsomkostninger	10.803	10.894
Salgs- og distributionsomkostninger	1.824	1.764
Administrationsomkostninger	508	459
I alt	13.135	13.117
Specifikation:		
Indvejet rå mælk	6.565	6.155
Øvrige produktionsmaterialer*	2.255	2.882
Personaleomkostninger	1.654	1.511
Transportomkostninger	814	795
Markedsføringsomkostninger	271	262
Af- og nedskrivninger	511	479
Øvrige omkostninger**	1.065	1.033
I alt	13.135	13.117

* Øvrige produktionsmaterialer omfatter emballage, tilsætningsstoffer, hjælpematerialer, variabel energi og effekter af vareforbrug i forbindelse med ændringer i varebeholdninger.

** Øvrige omkostninger omfatter primært vedligeholdelse, forsyning og IT.

Tabel 1.2.b Indvejet rå mælk

	2024		2023	
	mio. kg	millioner EUR	mio. kg	millioner EUR
Ejermælk	12.973	6.195	13.058	5.753
Anden mælk	762	370	816	402
I alt	13.735	6.565	13.874	6.155

Mælkemængder oplyses på basis af standardiseret mælk med en sammensætning på 3,4% protein og 4,2% fedt for indvejet mælk i Arla.

1.2 DRIFTSOMKOSTNINGER (FORTSAT)

Omkostninger til rå mælk

Omkostninger til rå mælk steg med 6,7% til 6.565 millioner EUR (2023: 6.155 millioner EUR) som følge af stigninger i acontomælkeprisen.

Ejermælk

Omkostninger relateret til ejermælk steg med 441 millioner EUR som følge af den højere gennemsnitlige acontomælkepris. Arlas gennemsnitlige acontomælkepris steg til 47,8 EUR-cent/kg i 2024 (2023: 44,1 EUR-cent/kg), svarende til en stigning på 8,4%.

I 2024 blev der i alt udbetalt 337 millioner EUR i forbindelse med FarmAhead™ Klimatjek og den nye FarmAhead™ Tillæg-model, der blev introduceret i juli 2023. Beløbet er inkluderet i omkostningerne til ejermælk.

Anden mælk

Omkostningerne til anden mælk faldt med 32 millioner EUR som følge af lavere priser og en lavere mælkeindvejning i Storbritannien. Anden mælk består af specialmælk og anden kontraktmælk, der er købt for at imødekomme lokale markedsbøvhov.

Personaleomkostninger og FTE'er

Personaleomkostningerne steg med 9,5% til 1.654 millioner EUR (2023: 1.511 millioner EUR). Personaleomkostningerne steg som følge af almindelige lønstigninger og yderligere FTE'er. Det samlede antal FTE'er steg til 21.895 (2023: 21.307). Yderligere oplysninger findes i ESG-afsnittet i note 1.2.

Af- og nedskrivninger

Af- og nedskrivninger steg med 6,7% til 511 millioner EUR (2023: 479 millioner EUR) som følge af en stigning i investeringerne.

Anvendt regnskabspraksis Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter direkte og indirekte omkostninger relateret til produktionen, herunder bevægelser i varebeholdninger og tilhørende omvurdering. Direkte omkostninger omfatter køb af mælk fra ejere, herunder tillæg i forbindelse med FarmAhead™ Klimatjek og den nye FarmAhead™ tillægsmode, omkostninger til indgående transport, emballage, tilsætningsstoffer, hjælpematerialer, energi og variable lønninger, der er direkte relateret til produktionen. Indirekte omkostninger omfatter andre omkostninger til produktionen af varer, herunder af- og nedskrivninger på produktionsudstyr og øvrige omkostninger relateret til Supply Chain. Indkøb af mælk fra andelshaverne indregnes med acontopriserne for regnskabsperioden og indeholder således

ikke efterbetaling, der klassificeres som udbytte til ejere og indregnes direkte under egenkapitalen.

Salgs- og distributionsomkostninger

Omkostninger til salgspersonale, nedskrivninger på tilgodehavender, omkostninger til sponsorater, forskning og udvikling samt af- og nedskrivninger indregnes som salgs- og distributionsomkostninger. Salgs- og distributionsomkostninger omfatter også markedsføringsudgifter, der er knyttet til investeringer i koncernens brands, som for eksempel udvikling af markedsføringskampagner, reklamer, udstillinger med videre.

Administrationsomkostninger

Administrationsomkostninger vedrører omkostninger til ledelse og administration, herunder omkostninger til administrativt personale, kontorlokaler og kontorhold, samt af- og nedskrivninger.

Tabel 1.2.c Personaleomkostninger

(millioner EUR)	2024	2023
Lønninger og vederlag	1.430	1.324
Pensioner – bidragsbaserede pensionsordninger	109	85
Pensioner – ydelsesbaserede pensionsordninger	-	1
Øvrige omkostninger til social sikring	115	101
I alt	1.654	1.511
Personaleomkostninger vedrører:		
Produktionsomkostninger	895	842
Salgs- og distributionsomkostninger	477	434
Administrationsomkostninger	282	235
I alt	1.654	1.511
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	21.895	21.307

Tabel 1.2.d Af- og nedskrivninger

(millioner EUR)	2024	2023
Afskrivninger, immaterielle aktiver	66	62
Afskrivninger, materielle aktiver og leasingaktiver	445	417
I alt	511	479
Af- og nedskrivninger vedrører:		
Produktionsomkostninger	356	346
Salgs- og distributionsomkostninger	70	60
Administrationsomkostninger	85	73
I alt	511	479

1.3 ØVRIGE DRIFTSINDTÆGTER OG -OMKOSTNINGER

Kommentarer til regnskabet

Øvrige driftsindtægter faldt med 57,5% til 48 millioner EUR (2023: 113 millioner EUR).

Indtægter fra salg af overskydende elektricitet fra kraftværker udgjorde 28 millioner EUR (2023: 30 millioner EUR). Faldet skyldtes lavere markedspriser på elektricitet i forhold til sidste år.

Indtægter fra valutasikringsinstrumenter tilbageført fra anden totalindkomst udgjorde 4 millioner EUR (2023: 18 millioner EUR). Yderligere oplysninger findes i note 4.4.

Indtægter fra råvaresikringsinstrumenter tilbageført fra anden totalindkomst udgjorde 3 millioner EUR (2023: 0 millioner EUR). Yderligere oplysninger findes i note 4.4.

Gevinster ved salg af immaterielle og materielle aktiver udgjorde 2 millioner EUR (2023: 6 millioner EUR) som følge af salg i Storbritannien.

Øvrige poster beløb sig til 11 millioner EUR (2023: 37 millioner EUR), primært som følge af modtaget forsikringssum på 5 millioner EUR.

Øvrige driftsomkostninger faldt med 2,5% til 118 millioner EUR (2023: 121 millioner EUR).

Omkostningerne til råvaresikringsinstrumenter vedrørende diesel, naturgas og elektricitet tilbageført fra anden totalindkomst udgjorde 32 millioner EUR (2023: 61 millioner EUR), udelukkende drevet af energisikringsinstrumenter som følge af, at råvaremarkedspriserne

oversteg de sikrede priser. Læs mere i note 4.4.

Omkostninger til salg af elektricitet forblev stabile og udgjorde 27 millioner EUR (2023: 27 millioner EUR), hvilket er på samme niveau som sidste år.

Omkostninger til valutasikringsinstrumenter tilbageført fra anden totalindkomst udgjorde 29 millioner EUR (2023: 15 millioner EUR). Yderligere oplysninger findes i note 4.4.

Øvrige poster udgjorde 30 millioner EUR (2023: 18 millioner EUR) og var primært drevet af udgifter i forbindelse med brandulykker og købet af Volac.

Anvendt regnskabspraksis

Øvrige driftsindtægter og -omkostninger omfatter poster uden for almindelig mejeridrift. Disse poster består af gevinster og tab ved bilæggelse af tvister, gevinster ved genmåling i forbindelse med trinvis overtagelse af selskaber, nettoresultatet af finansielle sikringsaktiviteter og nettoresultatet af produktion og salg af energi fra egne biogasanlæg. Kategorien omfatter også gevinster og tab ved afhændelse af anlægsaktiver og frasalg af virksomheder.

Tablet 1.3 Øvrige driftsindtægter og -omkostninger

(millioner EUR)	2024	2023
Salg af elektricitet	28	30
Indtægter fra råvaresikringsinstrumenter tilbageført fra anden totalindkomst	3	-
Indtægter fra valutasikringsinstrumenter tilbageført fra anden totalindkomst	4	18
Gevinster ved salg af immaterielle og materielle aktiver	2	6
Genmålingsgevinst på eksisterende aktier i MV Ingredients Ltd.	-	22
Øvrige indtægter	11	37
Øvrige driftsindtægter	48	113
Omkostninger til råvaresikringsinstrumenter tilbageført fra anden totalindkomst	32	61
Omkostninger til valutasikringsinstrumenter tilbageført fra anden totalindkomst	29	15
Omkostninger ved salg af elektricitet	27	27
Øvrige omkostninger	30	18
Øvrige driftsomkostninger	118	121

1.4 KPI'ER

De alternative resultatmål, der er beskrevet i note 1.4, er KPI'er (Key Performance Indicators) for koncernen. De er ikke defineret af IFRS.

1.4.1 ARLAINDTJENING

Kommentarer til regnskabet

Arlaindtjeningen er et vigtigt nøgletal for Arlas overordnede indtjening og afspejler den værdi, der tilføres hvert kilo mælk, som leveres af vores andelshavere.

Arlaindtjeningen var på 50,9 EUR-cent/kg ejermælk (2023: 47,0 EUR-cent/kg).

Anvendt regnskabspraksis

Arlaindtjeningen beregnes som den standardiserede acontomælkepris, der indgår i produktionsomkostningerne, til lagt Arla Foods ambas andel af årets resultat, der kan henføres til andelshaverne, divideret med den samlede indvejede mælkemængde.

1.4.2 VOLUMENDREVET OMSÆTNINGSVÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS

Kommentarer til regnskabet

Volumendrevet omsætningsvækst defineres som omsætningsvækst, der skyldes vækst i volumen og med konstante priser. Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands er et resultatmål, der anvendes til at støtte og forstå den ikke-prisbaserede omsætningsvækst og resultaterne for vores brandede produkter.

Den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands steg med 3,7% (2023: fald på 0,7%). Salget af brandede produkter i detailsegmentet steg som følge af stor efterspørgsel trods fortsat høje priser på mejeriprodukter.

Anvendt regnskabspraksis

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands er et mål for andelen af omsætningsvæksten i forhold til volumener.

Den volumendrevne omsætning beregnes ved at holde priserne fast fra år til år.

Den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands beregnes som volumenvæksten på 238 millioner EUR divideret med den samlede omsætning

for strategiske brands på 6.589 millioner EUR og udgjorde 3,7% i 2024.

1.4.3 RESULTATANDEL

Kommentarer til regnskabet

Arla har et mål om en resultatandel på 2,8-3,2% af omsætningen beregnet på baggrund af det overskud, der kan henføres til vores andelshavere.

For 2024 udgjorde overskuddet til andelshaverne 401 millioner EUR (2023: 380 millioner EUR). Dette svarer til 2,9% af omsætningen eller 3,1 EUR-cent/kg leveret mælk og er fordelt på efterbetaling og konsolidering som beskrevet under resultatdisponeringen.

Anvendt regnskabspraksis

Resultatandelen er et mål for overskuddet set i forhold til omsætningen, opgjort som Arla Foods ambas andel af årets resultat divideret med den samlede omsætning.

Resultatandelen beregnes som 401 millioner EUR divideret med 13.770 millioner EUR og udgjorde 2,9% i 2024.

Tabel 1.4.1 Arlaindtjening

	2024			2023		
	millioner EUR	mio. kg	EUR-cent/kg	millioner EUR	mio. kg	EUR-cent/kg
Ejermælk (standardmælk (4,2% fedt, 3,4% protein))	6.195	12.973	47,8	5.753	13.058	44,1
Arla Foods ambas andel af årets resultat	401	12.973	3,1	380	13.058	2,9
I alt	6.596	12.973	50,9	6.133	13.058	47,0

Tabel 1.4.2 Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands (millioner EUR)

	2024	2023
Omsætning for strategiske brands sidste år	6.375	6.294
Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands	238	-46
Pris- og valutakursreguleringer	-24	127
Omsætning for strategiske brands	6.589	6.375
Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands, %	3,7%	-0,7%

Tabel 1.4.3 Resultatandel

(millioner EUR)	2024	2023
Omsætning	13.770	13.674
Årets resultat	417	399
Resultat vedrørende minoritetsinteresser	-16	-19
Resultat, der kan henføres til andelshavere	401	380
Resultatandel	2,9%	2,8%

NOTE 2.

NETTOARBEJDSKAPITAL

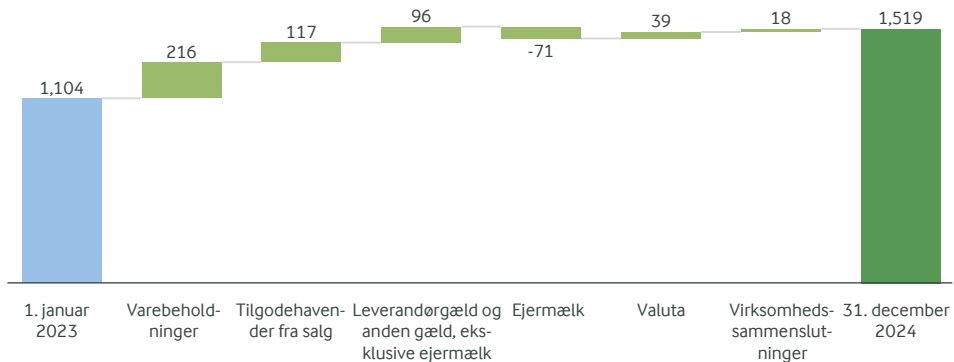
2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL

Kommentarer til regnskabet

Nettoarbejdskapitalen steg med 415 millioner EUR til 1.519 millioner EUR (2023: 1.104 millioner EUR), hvilket svarer til en stigning på 37,6% sammenlignet med sidste år.

Dette skyldtes større varebeholdninger og tilgodehavender fra salg, drevet af højere acontomælkepriser og højere salgspriser.

Udvikling i nettoarbejdskapital (millioner EUR)



(Millioner EUR)	Pengestrømme		Ikke-likvide ændringer			31. december
	1. januar	Indregnet i pengestrømme fra driftsaktiviteter	Virksomheds-sammenslutninger	Nedskrivninger	Valuta	
2024						
Varebeholdninger	1.384	233	16	-17	19	1.635
Tilgodehavender fra salg	1.145	121	28	-4	27	1.317
Leverandørgæld og anden gæld	-1.425	25	-26	-	-7	-1.433
Nettoarbejdskapital i alt	1.104	379	18	-21	39	1.519
2023						
Varebeholdninger	1.772	-375	2	10	-25	1.384
Tilgodehavender fra salg	1.267	-117	4	2	-11	1.145
Leverandørgæld og anden gæld	-1.597	172	-3	-	3	-1.425
Nettoarbejdskapital i alt	1.442	-320	3	12	-33	1.104

2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL (FORTSAT)

Varebeholdninger

Varebeholdninger steg med 18,1% til 1.635 millioner EUR (2023: 1.384 millioner EUR). Stigningen var drevet af højere mælkepriser til vores andelshavere og højere produktionsrelaterede lønomkostninger, der delvist blev opvejet af et fald i energi- og ingrediensomkostningerne. Eksklusive valutaer og effekter af virksomhedssammenslutninger steg den regnskabsmæssige værdi af varebeholdninger med 216 millioner EUR.

Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg steg med 15,0% til 1.317 millioner EUR (2023: 1.145 millioner EUR) drevet af højere salgspriser.

Udnyttelsen af finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg steg til 353 millioner EUR (2023: 267 millioner EUR). Koncernen anvender disse programmer til at styre likviditeten og mindske kreditrisikoen ved tilgodehavender fra salg.

Eksposering for kreditrisiko på tilgodehavender fra salg styres af koncernpolitikker. Kreditrammer fastsættes på grundlag af kundens finansielle stilling og de aktuelle markedsvilkår. Koncernens kundeportefølje er kendetegnet

ved stor spredning, hvad angår geografi, industri sektor og kundernes størrelse. I 2024 var koncernen ikke ekstraordinært eksponeret for kreditrisici i forhold til enkelte større kunders betalingsevne, men alene for de generelle kreditrisici i detailbranchen. Læs mere om kreditrisiko i note 4.1.5.

Forfaldne tilgodehavender over 30 dage udgjorde 7,1% af tilgodehavenderne fra salg (2023: 6,6%). Hensættelsen til forventede tab var på 21 millioner EUR (2023: 17 millioner EUR).

Eksklusive valutaer og effekter af virksomhedssammenslutninger steg den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavender fra salg med 117 millioner EUR.

Leverandørgæld og anden gæld

Leverandørgæld og anden gæld steg med 0,6% til 1.433 millioner EUR (2023: 1.425 millioner EUR).

Flere af Arlas strategiske leverandører deltager i Supply Chain-finansieringsprogrammer, hvor Supply Chain-finansieringsformidleren og relaterede pengeinstitutter fungerer som finansieringspartner. Når en leverandør deltager i en sådan ordning, har leverandøren mulighed for, efter eget skøn og valg, at modtage forudbetaling fra finansieringspartneren baseret på de fakturaer, der sendes til Arla. Det forudsættes, at Arla har anerkendt og godkendt modtagelse af varerne eller tjenesteydelserne og

uigenkaldeligt har accepteret at betale fakturaen på forfaldsdatoen via finansieringspartneren. Forudbetalingen er en transaktion, der udelukkende finder sted mellem leverandøren og finansieringspartneren.

Udvidede betalingsbetingelser er ikke en del af selve programmerne, men aftales direkte med leverandørerne.

Likviditetsrisikoen for Arla ved ordningernes ophør er begrænset. Der stilles ingen sikkerhed eller garantier. Betalingsbetingelserne for leverandører, der deltager i ordningerne, er maksimalt 180 dage. Udnyttelsen af Supply Chain-finansieringsprogrammer ved årets udgang faldt til 165 millioner EUR (2023: 176 millioner EUR). Læs mere på side 88-89.

Eksklusive valutaer og effekter af virksomhedssammenslutninger faldt den regnskabsmæssige værdi af leverandørgæld og anden gæld inklusive ejermælk med 25 millioner EUR.

Tabel 2.1.b Varebeholdninger

(millioner EUR)	2024	2023
Varebeholdninger før nedskrivninger	1.671	1.403
Nedskrivninger	-36	-19
Varebeholdninger i alt	1.635	1.384
Råvarer og hjælpematerialer	347	307
Varer under fremstilling	457	380
Fremstillede varer og handelsvarer	831	697
Varebeholdninger i alt	1.635	1.384

Tabel 2.1.c Tilgodehavender fra salg

(millioner EUR)	2024	2023
Tilgodehavender fra salg før hensættelse til forventede tab	1.338	1.162
Hensættelse til forventede tab	-21	-17
Tilgodehavender fra salg i alt	1.317	1.145

Tabel 2.1.d Aldersprofil for tilgodehavender fra salg

(millioner EUR)	2024		2023	
	Regnskabsmæssig værdi, brutto	Andel af forventede tab	Regnskabsmæssig værdi, brutto	Andel af forventede tab
Ikke forfaldne	1.026	0%	912	0%
Forfaldne under 30 dage	217	0%	173	1%
Forfaldne mellem 30 og 89 dage	53	0%	32	0%
Forfaldne over 90 dage	42	36%	45	33%
Tilgodehavender fra salg i alt	1.338		1.162	

Historisk set ligger andelen af forventede tab på udeståender, der endnu ikke er forfaldne, eller som har været forfaldne i mindre end 30 dage, på under 1%.

2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL (FORTSAT)

Tabel 2.1.e Supply Chain-finansieringsprogrammer

(millioner EUR)	2024	2023
Leverandørgæld og anden gæld	1.433	1.425
Heraf ejermælk*	305	235
Leverandørgæld og anden gæld, eksklusive ejermælk	1.128	1.190
Heraf berettiget til finansieringsordning	165	176
Interval for betalingsbetingelser for leverandørgæld, der er omfattet af ordningerne	30-180 dage	30-180 dage
Interval for betalingsbetingelser for leverandørgæld, der ikke er omfattet af en ordning	1-120 dage	1-120 dage

* Skyldig ejermælk er ikke en del af et Supply Chain-finansieringsprogram.

I 2024 var de gennemsnitlige betalingsbetingelser til landmænd 15 dage.

Anvendt regnskabspraksis Varebeholdninger

Varebeholdninger måles til kostprisen opgjort efter FIFO-metoden eller netto-realiseringsværdien, hvor denne er lavere. Netto-realiseringsværdien bestemmes under hensyntagen til varebeholdningernes kurans og et skøn over salgsprisen fratrukket færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der skal afholdes for at effektivere salget.

Kostprisen for råvarer, hjælpematerialer og handelsvarer omfatter anskaffelsesprisen med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Acontomælkeprisen til Arlas

ejere anvendes som anskaffelsesprisen for ejermælk.

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

Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg indregnes med det fakturerede beløb med fradrag af forventede tab efter den forenklede metode for beløb, som anses for uerholdelige (amortiseret kostpris). Forventede

tab opgøres som forskellen mellem den regnskabsmæssige værdi og nutidsværdien af de forventede pengestrømme.

Forventede tab vurderes for større individuelle tilgodehavender eller i grupper på porteføljeniveau baseret på tilgodehavendernes alder og løbetid samt tidligere erfaringer med tab. De beregnede forventede tab korrigeres for specifikke væsentlige negative udviklinger i geografiske områder.

Tilgodehavender fra salg ophører, når kriterierne for ophør af indregning er

opfyldt, og alle væsentlige risici og fordele er overført.

Leverandørgæld og anden gæld

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

Beløb, der skal betales til leverandører, som er omfattet af Supply Chain-finansieringsprogrammer, klassificeres som leverandørgæld i balancen og i pengestrømsopgørelsen som pengestrømme fra arbejdskapital.

Usikkerheder og skøn Varebeholdninger

Koncernen anvender månedlige standardomkostninger til beregning af varebeholdninger og reviderer alle indirekte produktionsomkostninger mindst én gang om året. Standardomkostninger revideres også, hvis de afviger væsentligt fra den faktiske kostpris for det individuelle produkt. En nøglekomponent i beregningen af standardomkostninger er kostprisen for mælkeproducenternes rå mælk, som fastsættes på grundlag af den gennemsnitlige acontomælkepris på produktionsdatoen for varerbeholdninger.

På grund af den makroøkonomiske volatilitet og dens indvirkning på råvarepriserne blev værdiansættelsen af individuelle omkostningskomponenter såsom mælkebaserede komponenter, energi, emballage og hjælpematerialer og

forsyning i vores standardomkostningsmodeller opdateret adskillige gange i 2024 og omhyggeligt gennemgået pr. 31. december 2024.

Konverteringen fra standardomkostninger for at afspejle de faktiske omkostninger på produktionstidspunktet for de enkelte varebeholdningskategorier er tilsvarende blevet vurderet.

Indirekte produktionsomkostninger beregnes på baggrund af relevante forudsætninger vedrørende kapacitetsudnyttelse, produktionstid og andre faktorer, der kendetegner det enkelte produkt.

Beregningen af netto-realiseringsværdien kræver et skøn, især ved beregning af salgsprisen for visse beholdninger af oste med lang modningstid og industriprodukter til europæiske eller globale råvaremarkeder.

Tilgodehavender

Forventede tab beregnes ved hjælp af forskellige parametre, herunder antal dage efter forfald, og korrigeres for væsentlige negative udviklinger i bestemte geografiske områder.

Den økonomiske usikkerhed vedrørende hensættelse til forventede tab anses generelt for at være begrænset. Hvis en kundes betalingssevne forringes i fremtiden, kan yderligere nedskrivninger dog være nødvendige. De forventede tab er blevet nøje vurderet.

Kundespecifikke bonusser beregnes på baggrund af konkrete aftaler med detailhandlere, men vurderingen af de nøjagtige beløb, der skal afregnes, og tidspunktet for denne afregning er forbundet med en vis usikkerhed.

Finansieringsprogrammer

Klassifikationen af finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg og Supply Chain-finansieringsprogrammer indebærer en vurdering af kontrakternes karakteristika, for eksempel betalingsbetingelser og sikkerhedsstillelse. Programmerne indregnes som en del af nettoarbejdskapitalpositionerne.

2.2 ØVRIGE TILGODEHAVENDER OG ØVRIGE KORTFRISTEDE FORPLIGTELSE

Kommentarer til regnskabet Øvrige tilgodehavender

Øvrige tilgodehavender faldt med 43 millioner EUR til 266 millioner EUR (2023: 309 millioner EUR). De består hovedsageligt af tilgodehavende moms, forudbetalinger, tilgodehavende skat og øvrige poster.

Øvrige poster beløb sig til 81 millioner EUR (2023: 83 millioner EUR), primært som følge af forsikringsinddrivelser.

Øvrige kortfristede forpligtelser

Øvrige kortfristede forpligtelser steg med 59 millioner EUR til 365 millioner EUR (2023: 306 millioner EUR). De består hovedsageligt af medarbejderrelaterede periodiseringer, skat og skyldig moms, påløbne renter og øvrige poster.

Medarbejderrelaterede periodiseringer udgjorde 172 millioner EUR (2023: 174 millioner EUR), primært drevet af feriepenge, løn og bonusser og relaterede lønomkostninger.

Øvrige poster udgjorde 126 millioner EUR (2023: 64 millioner EUR), primært drevet af gæld i forbindelse med fakturafinansiering inden for rammerne af vores finansieringsprogram.

Anvendt regnskabspraksis

Øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser

Øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser måles til amortiseret kostpris, der normalt svarer til det nominelle beløb.

Tabel 2.2 Øvrige tilgodehavender og kortfristede forpligtelser

(millioner EUR)	2024	2023
Moms	95	125
Periodeafgrænsningsposter	63	55
Skat	17	21
Påløbne renter	8	5
Tilgodehavender hos associerede virksomheder og joint ventures	2	20
Andet	81	83
Øvrige tilgodehavender	266	309
Medarbejderrelaterede forpligtelser	172	174
Skat	20	23
Påløbne renter	17	12
Moms	16	17
Periodeafgrænsningsposter	13	9
Gæld til associerede virksomheder og joint ventures	1	7
Andet	126	64
Øvrige kortfristede forpligtelser	365	306

NOTE 3.

ANVENDT KAPITAL

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER OG GOODWILL

Kommentarer til regnskabet

Immaterielle aktiver og goodwill

Immaterielle aktiver og goodwill udgjorde 1.207 millioner EUR sammenlignet med 1.010 millioner EUR sidste år.

Goodwill

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill beløb sig til 938 millioner EUR (2023: 752 millioner EUR). Årets tilgange udgjorde 157 millioner EUR og vedrørte købet af Whey Nutrition og produktionsanlægget i Storbritannien fra Volac International Limited samt Lockerbie Biogas-anlægget i Storbritannien.

Dagsværdien af de overtagne nettoaktiver er blevet identificeret, og goodwill er indregnet. Nettoaktiver, goodwill samt eventualaktiver og -forpligtelser, der er indregnet på regnskabstidspunktet, er

foreløbige. Der kan foretages reguleringer af købsprisfordelingen i en periode på op til 12 måneder fra overtagelsesdagen i overensstemmelse med IFRS 3. Yderligere oplysninger om goodwill findes i tabel 3.1.b.

Licenser og varemærker

Den regnskabsmæssige værdi af licenser og varemærker udgjorde 57 millioner EUR (2023: 60 millioner EUR). Den regnskabsmæssige værdi vedrører primært indregning af varemærker i forbindelse med virksomhedssammenslutninger og omfatter Yeo Valley® og Svensk Mjök®. Faldet i værdi skyldtes amortiseringer.

De strategiske brands Arla®, Lurpak®, Castello® og Puck® er internt oparbejdede varemærker og indregnes derfor ikke i balancen. Arla har langsigtede licensaftaler om brug af Starbucks™, Kraft™, Galaxy®, Milka® og andre brands på visse produktkategorier og markeder.

Ingen regnskabsmæssig værdi indregnes som følge af disse licensaftaler.

IT og andre udviklingsprojekter

Den regnskabsmæssige værdi af IT og andre udviklingsprojekter var 212 millioner EUR (2023: 198 millioner EUR). Koncernen fortsatte sine investeringer i IT-projekter, der udgjorde 74 millioner EUR i 2024.

Anvendt regnskabspraksis Goodwill

Goodwill repræsenterer den merpris, som Arla betaler ud over den identificerede dagsværdi af nettoaktiverne i en erhvervet virksomhed. Ved første indregning måles goodwill til kostpris. Goodwill afskrives ikke, men måles efterfølgende til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Den regnskabsmæssige værdi af goodwill allokere til koncernens pengestrømsfrembringende enheder i overensstemmelse med ledelsesstrukturen og den interne regnskabsafregning. Pengestrømsfrembringende

Tabel 3.1.a Immaterielle aktiver og goodwill

(Millioner EUR)	Goodwill	Licenser og varemærker	IT og andre udviklingsprojekter	I alt
2024				
Kostpris 1. januar	752	161	508	1.421
Valutakursreguleringer	29	1	-3	27
Tilgange	-	-	74	74
Virksomhedssammenslutninger	157	-	-	157
Afgange	-	-	-20	-20
Kostpris 31. december	938	162	559	1.659
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-101	-310	-411
Valutakursreguleringer	-	3	1	4
Årets af- og nedskrivninger	-	-7	-59	-66
Afskrivning på afgange	-	-	21	21
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-105	-347	-452
Regnskabsmæssig værdi 31. december	938	57	212	1.207
2023				
Kostpris 1. januar	702	160	631	1.493
Valutakursreguleringer	5	1	-1	5
Tilgange	-	-	68	68
Virksomhedssammenslutninger	45	-	-	45
Afgange	-	-	-190	-190
Kostpris 31. december	752	161	508	1.421
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-94	-445	-539
Valutakursreguleringer	-	-	-	-
Årets af- og nedskrivninger	-	-7	-55	-62
Afskrivning på afgange	-	-	190	190
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-101	-310	-411
Regnskabsmæssig værdi 31. december	752	60	198	1.010

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER OG GOODWILL (FORTSAT)

enheder er den mindste gruppe af aktiver, som kan frembringe selvstændige indgående pengestrømme.

Licenser og varemærker

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

IT og andre udviklingsprojekter

Omkostninger i forskningsfasen i forbindelse med generelle vurderinger af krav og tilgængelige teknologier udgiftsføres, efterhånden som de afholdes. Omkostninger, der er direkte relateret til udviklingsfasen for IT og andre udviklingsprojekter, herunder design, programmering, installation og test, indregnes derimod som immaterielle aktiver. Indregningen sker dog kun, hvis omkostningerne kan måles pålideligt, projektet er teknisk og kommercielt levedygtigt, der er sandsynlighed for fremtidige økonomiske fordele, og koncernen agter og har de nødvendige ressourcer til at færdiggøre og udnytte aktivet. Disse IT og andre udviklingsprojekter afskrives herefter lineært over en periode på fem til otte år.

3.1.1 VÆRDIFORRINGELSESTEST AF GOODWILL

Kommentarer til regnskabet

Goodwill allokeres til relevante pengestrømsfrembringende enheder, primært til koncernens aktiviteter i Storbritannien inden for forretningsområdet Europa.

Grundlag for værdiforringelsestest og anvendte skøn

Værdiforringelsestest er foretaget på baggrund af forventede fremtidige pengestrømme udledt af prognoser og langsigtede strategiske mål. Fremtidige pengestrømme og indtjeningsmål skønnes for hver pengestrømsfrembringende enhed under hensyntagen til den forventede udvikling, der er identificeret i Future26-strategiprocesen, samt tidligere erfaringer. Dette omfatter omkostninger i forbindelse med bæredygtighedsinitiativer, der indgår i Arlas Future26-ambitioner. De udførte værdiforringelsestest inkluderer ikke omsætningsvækst i terminalværdien.

Procedure for værdiforringelsestest

Værdiforringelsestest af goodwill er baseret på en vurdering af nytteværdien. Mælkeomkostningerne i prognosen indregnes med en mælkepris svarende til prisen på tidspunktet for testen og på længere sigt. Den væsentligste forudsætning er en fremtidig rentabilitet, der

tager højde for effekten af at flytte den indvejede mælk over i value-add-produkter og mere rentable markeder samt initiativer, der skal gøre driften mere effektiv.

Testresultater

I 2024 faldt renteniveauet på de fleste af vores markeder sammenlignet med 2023. Dette førte generelt til lavere diskonteringsfaktorer, der sammen med solide pengestrømme understøttede vores goodwillpositioner. Alle goodwillpositioner blev nøje overvåget i årets løb, og der blev foretaget vurderinger af understøttende business cases. Der blev ikke konstateret nogen værdiforringelse.

Sensitivitetsberegninger viste, at med den nuværende diskonteringsfaktor ville en reduktion på 1 procentpoint i marginerne ikke føre til værdiforringelser på nogen markeder.

Tabel 3.1.b Goodwill fordelt på forretningsområder og lande
(millioner EUR)

	2024	2023
UK	513	480
Finland	40	40
Sverige	19	20
Danmark	62	62
Europa	634	602
MENA	85	80
Kina	16	16
International	101	96
Argentina	9	9
UK	194	45
Arla Foods Ingredients	203	54
I alt	938	752

Tabel 3.1.1 Vigtigste forudsætninger

(millioner EUR)	2024		2023	
	Diskonteringsfaktor, efter skat	Diskonteringsfaktor, før skat	Diskonteringsfaktor, efter skat	Diskonteringsfaktor, før skat
UK	8,9%	10,2%	8,5%	9,5%
Finland	7,2%	8,1%	7,5%	8,3%
Sverige	6,8%	7,7%	6,9%	7,7%
Danmark	6,7%	7,7%	7,4%	8,3%
MENA	9,4%	10,7%	11,1%	12,4%
Kina	6,6%	7,2%	7,8%	8,5%
Arla Foods Ingredients	7,6%	8,6%	7,9%	8,7%

3.1 IMMATERIELLE AKTIVER OG GOODWILL (FORTSAT)

Anvendt regnskabspraksis

Værdiforringelse opstår, når den regnskabsmæssige værdi af et aktiv overstiger genindvindingsværdien ved brug eller salg af aktivet. Ved værdiforringelsestest inddeles aktiverne i den mindste pengestrømsfrembringende enhed, der frembringer i det væsentlige uafhængige indgående pengestrømme. For goodwill, der ikke frembringer uafhængige indgående pengestrømme, gennemføres der dog værdiforringelsestest på det niveau, hvor pengestrømmene anses for i vid udstrækning at være uafhængige.

Gruppen af pengestrømsfrembringende enheder fastsættes på baggrund af ledelsesstrukturen og den interne regnskabsafregning, der vurderes årligt.

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill testes for værdiforringelse sammen med de øvrige langfristede aktiver i den pengestrømsfrembringende enhed, hvortil goodwill er allokert. Genindvindingsværdien for goodwill beregnes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra gruppen af pengestrømsfrembringende enheder, som den pågældende goodwill er allokert til, og diskonteres med en førskatdiskonteringsfaktor, som

afspejler de aktuelle markedsvurderinger af den tidsværdi af penge og de risici, som gælder for aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed.

Den regnskabsmæssige værdi af øvrige langfristede aktiver vurderes årligt i forhold til genindvindingsværdien for at bestemme, om der er tegn på værdiforringelse. Enhver nedskrivning af goodwill indregnes som en særskilt post i resultatopgørelsen og kan ikke tilbageføres.

Genindvindingsværdien af øvrige langfristede aktiver fastsættes som den højeste af aktivets nytteværdi (nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra brugen af aktivet eller gruppen af pengestrømsfrembringende enheder) og dets markedsværdi (dagsværdi) minus forventede afhændelsesomkostninger.

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

Usikkerheder og skøn

Usikkerheder og skøn spiller en væsentlig rolle i forbindelse med værdiforringelsestest. Gruppen af pengestrømsfrembringende enheder, som goodwill allokteres til, fastsættes på baggrund af ledelsesstrukturen og vurderes årligt.

Værdiforringelsestest foretages mindst én gang om året for hver gruppe af pengestrømsfrembringende enheder. Den forventede pengestrømsmetode bruges til at bestemme nytteværdien, hvor nøgleparametre omfatter forventede fremtidige frie pengestrømme og forudsætninger om diskonteringsfaktorer.

Forventede fremtidige frie pengestrømme

De forventede fremtidige frie pengestrømme fastsættes på baggrund af aktuelle prognoser og langsigtede mål for 2026 fra Future26-processen. Disse prognoser og mål fastsættes på niveauet for pengestrømsfrembringende enheder i løbet af prognose- og målplanlægningsprocessen. Eksterne informationskilder og brancherelevante observationer, såsom makroøkonomiske og markedsmæssige forhold, tages i betragtning i forbindelse med fastsættelsen heraf.

Alle anvendte forudsætninger efterprøves i løbet af prognose- og målplanlægningsprocessen med udgangspunkt i ledelsens bedste skøn og forventninger, der i sagens natur er baseret på en

vurdering. Disse forudsætninger omfatter forventninger i forbindelse med omsætningsvækst, EBIT-marginer og anlægsinvesteringer. De omfatter også flytning af indvejet mælk til value-add-produkter, mere rentable markeder og initiativer, der skal gøre driften mere effektiv. Desuden omfatter skøn over fremtidige pengestrømme omkostninger og anlægsinvesteringer relateret til bæredygtighedsinitiativer, der gennemføres som en del af Arlas Future26-ambitioner. Vækstraten efter strategiperioden er fastsat til den forventede inflation i terminalperioden under antagelse af en nominal vækst på nul.

Diskonteringsfaktorer

Der er anvendt en diskonteringsfaktor, nærmere bestemt weighted average cost of capital (WACC), for hver enkelt pengestrømsfrembringende enhed. Faktoren fastsættes på baggrund af forudsætninger vedrørende rentesatser og risikopræmier. WACC er omregnet til en faktor før skat. Ændringer i skøn over de fremtidige pengestrømme eller diskonteringsfaktoren kan medføre meget forskellige genindvindingsværdier.

3.2 MATERIELLE AKTIVER

Kommentarer til regnskabet

Arlas primære materielle aktiver er placeret i Danmark, Storbritannien, Tyskland og Sverige. Den regnskabsmæssige værdi udgjorde 3.521 millioner EUR (2023: 3.149 millioner EUR).

Tilgange udgjorde 689 millioner EUR (2023: 533 millioner EUR).

Tilgange omfattede større projekter såsom investeringer i smørkapacitet i Holstebro og vækstinvesteringer i Arla Foods Ingredients.

I 2024 blev der påbegyndt nye investeringer, herunder investeringer i avanceret mozzarellateknologi på mejeriet Taw Valley i Storbritannien.

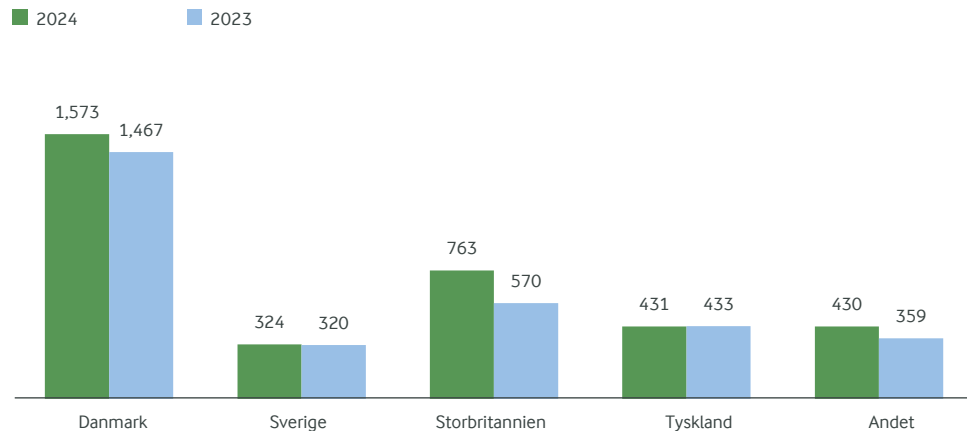
Afskrivninger udgjorde 445 millioner EUR (2023: 417 millioner EUR).

Anvendt regnskabspraksis

Materielle aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Aktiver under opførelse, grunde og anlæg, der er taget ud af drift, afskrives ikke.

Materielle aktiver fordelt på lande

(millioner EUR)



Tabel 3.2.a Materielle aktiver inklusive leasingaktiver

(millioner EUR)	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Aktiver under opførelse og acontobetaling	I alt
2024					
Kostpris 1. januar	2.158	4.193	843	450	7.644
Valutakursreguleringer	18	28	11	-3	54
Tilgange	131	130	76	352	689
Virksomhedssammenslutninger	38	71	3	15	127
Overført fra aktiver under opførelse	64	168	29	-261	-
Afgange	-56	-21	-58	-	-135
Omklassifikationer	52	113	-20	-	145
Kostpris 31. december	2.405	4.682	884	553	8.524
Af- og nedskrivninger 1. januar	-974	-2.883	-638	-	-4.495
Valutakursreguleringer	-7	-13	-5	-	-25
Årets af- og nedskrivninger	-107	-253	-85	-	-445
Afskrivning på afgange	37	19	51	-	107
Omklassifikationer	-52	-113	20	-	-145
Af- og nedskrivninger 31. december	-1.103	-3.243	-657	-	-5.003
Regnskabsmæssig værdi 31. december	1.302	1.439	227	553	3.521
2023					
Kostpris 1. januar	2.047	3.984	805	333	7.169
Valutakursreguleringer	-2	4	1	-2	1
Tilgange	79	101	68	285	533
Virksomhedssammenslutninger	2	19	-	3	24
Overført fra aktiver under opførelse	43	109	17	-169	-
Afgange	-11	-24	-48	-	-83
Kostpris 31. december	2.158	4.193	843	450	7.644
Af- og nedskrivninger 1. januar	-888	-2.641	-609	-	-4.138
Valutakursreguleringer	1	-16	-1	-	-16
Årets af- og nedskrivninger	-94	-248	-75	-	-417
Afskrivning på afgange	7	22	47	-	76
Af- og nedskrivninger 31. december	-974	-2.883	-638	-	-4.495
Regnskabsmæssig værdi 31. december	1.184	1.310	205	450	3.149

3.2 MATERIELLE AKTIVER (FORTSAT)

Omkostninger

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen og eventuelle omkostninger direkte tilknyttet et aktiv indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til den tilsigtede brug. For egenfremstillede aktiver dækker kostprisen både direkte og indirekte

omkostninger til materialer, komponenter, løn og låneomkostninger fra både specifik og generel låntagning, der er direkte knyttet til opførelsen af aktiver. Acontobetaling indgår endvidere i den regnskabsmæssige værdi af aktiver under opførelse. Hvis væsentlige dele af et materielt aktiv har forskellige levetider, indregnes de som særskilte poster (større komponenter) og afskrives individuelt. Når komponentdele udskiftes, fjernes en eventuel tilbageværende

regnskabsmæssig værdi af udskiftede dele fra balancen og indregnes som en merafskrivning i resultatopgørelsen. Efterfølgende udgiftsposter vedrørende materielle aktiver lægges kun til postens regnskabsmæssige værdi, når det er sandsynligt, at afholdelsen vil medføre økonomiske fordele for koncernen. Øvrige omkostninger til eksempelvis almindelig reparation og vedligeholdelse indregnes i resultatopgørelsen, efterhånden som de afholdes.

Afskrivninger

Afskrivninger har til formål at allokere omkostningerne ved aktivet, fratrukket eventuelle beløb, der forventes at kunne genindvindes ved afslutningen af aktivets forventede brug, til de perioder, hvor koncernen har fordel af brugen. Materielle aktiver afskrives lineært fra anskaffelsestidspunktet eller det tidspunkt, hvor aktivet er klar til brug, ud fra en vurdering af aktivets forventede levetid.

Afskrivningsgrundlaget beregnes under hensyntagen til aktivets restværdi, det vil sige det beløb, som aktivet kan indbringe ved salg eller skrotning på balancedagen, såfremt aktivet er af en alder og i en stand, som forventes efter endt levetid, og reduceres med foretagne nedskrivninger. Restværdien fastsættes på overtagelsesdagen og revurderes årligt. Afskrivningerne ophører, når den regnskabsmæssige værdi er mindre end restværdien, eller når et aktiv tages ud af drift.

Eventuelle ændringer i aktivets levetid eller restværdi behandles som ændringer i regnskabsmæssige skøn, der kun påvirker den aktuelle og fremtidige periode. Afskrivninger indregnes i resultatopgørelsen under produktionsomkostninger, salgs- og distributionsomkostninger eller administrationsomkostninger.

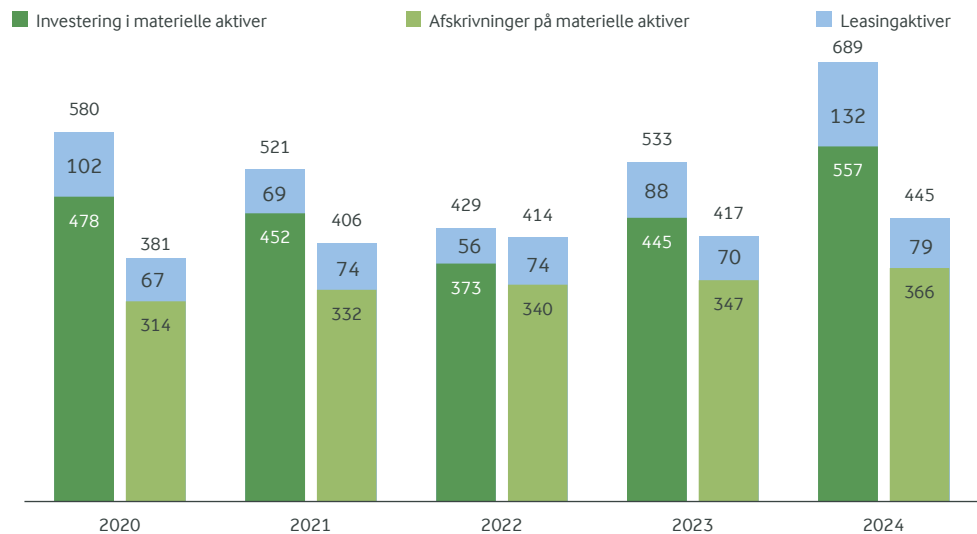
Usikkerheder og skøn

Ved vurdering af materielle aktivers levetid foretages der skøn, som bestemmer den periode, over hvilken aktivets afskrivningsberettigede beløb udgiftsføres i resultatopgørelsen. Det afskrivningsberettigede beløb for et materielt aktiv er en funktion af aktivets kostpris eller regnskabsmæssige værdi og dets restværdi. Der foretages også skøn for at bestemme det beløb, som koncernen kan genindvinde ved afslutningen af aktivets levetid. Der foretages en årlig gennemgang for at vurdere, om afskrivningsmetoden er hensigtsmæssig, og for at vurdere de materielle aktivers levetid og restværdi.

På grund af klimarelaterede risici kan Arla komme til at opleve fremtidige forringelser af produktionskapaciteten som følge af udstyr, der er blevet forældet i forbindelse med bæredygtighedsomstillingen, eller overskydende produktionskapacitet, hvis mælkemængderne og driften falder.

Langfristede aktiver i balancen var ikke påvirket af sådanne nedskrivninger i 2024. Bæredygtighed er nu en integreret del af alle anlægsinvesteringer for at sikre, at fremtidige investeringer imødekommer de identificerede risici.

Investeringer i og afskrivninger på materielle aktiver og leasingaktiver (Millioner EUR)



Tabel 3.2.b Anslået levetid i år
(millioner EUR)

	2024	2023
Kontorbygninger	50	50
Produktionsbygninger	20-30	20-30
Tekniske anlæg	5-20	5-20
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3-7	3-7

3.2 MATERIELLE AKTIVER (FORTSAT)

3.2.1 LEASINGAKTIVER

Kommentarer til regnskabet

Arla leaser en række kontorer, lagerbygninger, biler og andet udstyr. Leasingkontrakter indgår typisk for et bestemt tidsrum, men kan inkludere mulighed for forlængelse. Vigtige leasingaktiver omfatter kontorbygninger og lagerbygninger i Danmark, Tyskland, Sverige og Storbritannien med en resterende levetid på mellem 10 og 20 år.

Påfyldningsmaskiner og andre tekniske anlæg udgør en anden vigtig kategori af leasingaktiver. Påfyldningsmaskiner har typisk en levetid på syv år, mens andre tekniske anlæg afskrives over en periode på mellem et til syv år. Biler og lastbiler har i gennemsnit en levetid på henholdsvis fire og fem år. I alt har koncernen ca. 3.900 leasingkontrakter.

Den samlede regnskabsmæssige værdi af leasingaktiver var 253 millioner EUR (2023: 222 millioner EUR) som vist i tabel 3.2.1.a. Årets tilgange i leasingaktiver udgjorde 132 millioner EUR (2023: 88 millioner EUR). Leasingforpligtelser er angivet i note 4.3.

Anvendt regnskabspraksis

Alle leasingkontrakter, med undtagelse af kortfristede leasingkontrakter og leasingkontrakter med lav værdi, indregnes som et leasingaktiv og en tilsvarende forpligtelse på det tidspunkt, hvor det leasede aktiv stilles til rådighed for koncernen. En leasingforpligtelse måles i første omgang på baggrund af nutidsværdien, som omfatter nettonutidsværdien af faste leasingydelse, variable leasingydelse baseret på et indeks eller en procentsats og en potentiel udnyttelseskurs, hvis der findes en købsoption, minus eventuelle tilgodehavende leasingincitamerter.

Leasingydelse diskonteres ved hjælp af en trinvist stigende lånerente.

Det tilsvarende leasingaktiv måles til kostpris, der omfatter den oprindelige måling af leasingforpligtelsen og eventuelle leasingydelse, der foretages på eller før ikrafttrædelsestidspunktet, minus eventuelle modtagne leasingincitamerter samt eventuelle indledende direkte omkostninger og genetableringsomkostninger.

Leasingaktivet afskrives efterfølgende lineært over aktivets levetid eller leasingperioden, hvis denne er kortere.

Hver leasingydelse omfatter en reduktion af leasingforpligtelsen og en finansieringsomkostning. Finansieringsomkostningen indregnes i

resultatopgørelsen over leasingperioden som en konstant periodisk rente på forpligtelsens restbeløb.

Kortfristede leasingkontrakter og leasingkontrakter vedrørende aktiver med lav værdi udgiftsføres i resultatopgørelsen.

Usikkerheder og skøn

Koncernen har foretaget skøn og vurderinger, der påvirker indregning og måling af leasingaktiver og leasingforpligtelser. Dette omfatter en vurdering af den trinvist stigende lånerente, servicekomponenter og fakta samt omstændigheder, der kan give et økonomisk incitament til at gøre brug af muligheden for forlængelse af leasingordninger.

Tabel 3.2.1.a Leasingaktiver

(Millioner EUR)	Leasingaktiver – grunde og bygninger	Leasingaktiver – tekniske anlæg og maskiner	Leasingaktiver – andre anlæg, driftsmateriel og inventar	I alt
2024				
Regnskabsmæssig værdi 1. januar	120	19	83	222
Tilgange	82	1	49	132
Afgange	-54	-4	-47	-105
Årets af- og nedskrivninger	-35	-4	-40	-79
Afskrivning på afgange	36	4	40	80
Valutakursreguleringer	2	-	1	3
Regnskabsmæssig værdi 31. december	151	16	86	253
2023				
Regnskabsmæssig værdi 1. januar	124	11	74	209
Tilgange	29	12	47	88
Afgange	-10	-8	-26	-44
Årets af- og nedskrivninger	-30	-4	-36	-70
Afskrivning på afgange	8	8	24	40
Valutakursreguleringer	-1	-	-	-1
Regnskabsmæssig værdi 31. december	120	19	83	222

Tabel 3.2.1.b Beløb indregnet i resultatopgørelsen og pengestrømsopgørelsen

(millioner EUR)	2024	2023
Udgifter i forbindelse med kortfristede leasingkontrakter og leasingkontrakter med lav værdi	-	39
Renteomkostninger vedrørende leasingforpligtelser	11	8
Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen	11	47
Betaling af leasinggæld	78	78
Samlede pengestrømme vedrørende leasingaktiver	89	125

3.3 ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER OG JOINT VENTURES

Kommentarer til regnskabet

Resultatandelen i associerede virksomheder og joint ventures udgjorde 33 millioner EUR (2023: 51 millioner EUR) og vedrørte primært overskuddet fra vores kapitalandel i COFCO Dairy Holdings Limited og dermed indirekte udbytte modtaget fra det børsnoterede selskab China Mengniu Dairy Company Limited.

COFCO Dairy Holdings Limited (CDH) og China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)

Koncernens forholdsmæssige andel af den indre værdi i CDH, inklusive kapitalandelen i Mengniu, var 453 millioner EUR sammenlignet med 445 millioner EUR sidste år. Dagsværdien af den indirekte ejerandel i Mengniu udgjorde 453 millioner EUR (2023: 507 millioner EUR) baseret på den officielle børskurs pr. 31. december 2024.

I marts 2024 annoncerede Mengniu betydelige ændringer i deres øverste ledelse. Som følge heraf blev påvirkningen af den indirekte kapitalandel i Mengniu revurderet, og klassifikationen heraf blev overført fra en kapitalandel i associerede virksomheder til en kapitalandel i et porteføljeselskab, der indgår i

den regnskabsmæssige værdi af kapitalandelen i CDH.

Den indirekte kapitalandel i Mengniu måles til dagsværdi baseret på den officielle børskurs pr. 31. december 2024, hvor dagsværdireguleringer indregnes i anden totalindkomst, og modtaget udbytte indregnes som resultat af associerede virksomheder, da aktierne besiddes gennem kapitalandelen i CDH.

Effekten af omklassifikationen var en nettogevinst på 15 millioner EUR, der indregnes som resultat af associerede virksomheder. I 2024 blev reguleringer på -14 millioner EUR indregnet i anden totalindkomst.

CDH har ingen anden betydelig kapitalandel end kapitalandelen i Mengniu, og den oplyste omsætning vedrører modtagne udbyttebetalinger fra Mengniu. I kraft af kapitalandelen i CDH har Arla en indirekte kapitalandel på 5,3% i Mengniu. Se tabel 3.3.b for flere oplysninger om CDH.

Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)

Den regnskabsmæssige værdi af kapitalandelen vedrørende medlemskabet af Lantbrukarnas Riksförbund i Sverige udgjorde 90 millioner EUR (2023: 91 millioner EUR).

Anvendt regnskabspraksis

Virksomheder, hvori Arla udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse,

betragtes som associerede virksomheder. Kapitalandele, i forbindelse med hvilke Arla udøver fælles bestemmende indflydelse, betragtes som joint ventures.

Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures indregnes efter den indre værdis metode og måles til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes indre værdi, opgjort efter Arlas regnskabspraksis. Goodwill i forbindelse med køb af disse kapitalandele tilføjes særskilt.

Den forholdsmæssige resultatandel i associerede virksomheder og joint ventures indregnes i den konsoliderede resultatopgørelse efter eliminering af den forholdsmæssige andel af urealiserede koncerninterne gevinster eller tab.

Modtaget udbytte fra associerede virksomheder og joint ventures reducerer værdien af kapitalandelene.

Tabel 3.3.a Associerede virksomheder og joint ventures

(millioner EUR)	2024	2023
Regnskabsmæssig værdi af associerede virksomheder og joint ventures		
COFCO Dairy Holdings Ltd.	453	445
LRF og andre associerede virksomheder	94	91
Øvrige joint ventures	13	24
Regnskabsmæssig værdi af associerede virksomheder og joint ventures	560	560

Tabel 3.3.b COFCO Dairy Holdings Ltd. (CDH) Finansiell information

(millioner EUR)	2024	2023
Finansiell information*		
Omsætning	38	36
Resultat	38	36
Anden totalindkomst	-14	-
Langfristede aktiver	757	708
<i>COFCO Dairy Holdings Ltd. har ingen andre væsentlige aktiver eller passiver.</i>		
<i>* Baseret på det senest tilgængelige regnskab.</i>		
Yderligere oplysninger		
Modtaget udbytte fra CDH	13	11
Ejerandel i CDH	30%	30%
Koncernens andel af nettoresultatet i CDH	22	34
Dagsværdien af Mengniu baseret på den officielle børskurs	453	507

Tabel 3.3.c Transaktioner med associerede virksomheder og joint ventures

(millioner EUR)	2024	2023
Varesalg	-	-
Køb af varer	47	77
Tilgodehavender fra salg*	2	15
Leverandørgæld*	-10	-6

* Inkluderet i øvrige tilgodehavender og anden gæld.

3.3 ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER OG JOINT VENTURES (FORTSAT)

Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures med negative indre værdier måles til 0. Såfremt Arla har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække et tab i den associerede virksomhed eller det pågældende joint venture, indregnes dette under hensatte forpligtelser. Skyldige beløb fra associerede virksomheder og joint ventures nedskrives i det omfang, de anses for uerholdelige.

Der foretages en værdiforringelsestest, hvis der foreligger indikation på værdiforringelse, for eksempel ved væsentlige negative ændringer i det miljø, hvori den associerede virksomhed eller det pågældende joint venture opererer, eller ved et betydeligt eller vedvarende fald i dagsværdien af kapitalandelen til under dens regnskabsmæssige værdi.

Hvor en kapitalandel, der regnskabsmæssigt behandles efter den indre værdis metode, anses for at være en integreret del af en pengestrømsfrembringende enhed, foretages værdiforringelsestesten på den pengestrømsfrembringende enhed under anvendelse af dennes forventede fremtidige nettopengestrømme. Et tab ved værdiforringelse indregnes, når genindvindingsværdien

af den kapitalandel (eller pengestrømsfrembringende enhed), der regnskabsmæssigt behandles efter den indre værdis metode, falder til under den regnskabsmæssige værdi. Genindvindingsværdien defineres som den højeste af nytteværdien og dagsværdien af kapitalandelen (eller den pengestrømsfrembringende enhed), der regnskabsmæssigt behandles efter den indre værdis metode, med fradrag af sagsomkostninger.

Usikkerheder og skøn

Betydelig indflydelse defineres som retten til at deltage i de økonomiske og driftsmæssige beslutninger i den virksomhed, der er investeret i, uden at have bestemmende indflydelse eller fælles bestemmende indflydelse på sådanne beslutninger. Hvorvidt der foreligger betydelig indflydelse er baseret på et skøn, idet der tages højde for faktorer såsom repræsentation i bestyrelsen, deltagelse i beslutningsprocesser, væsentlige transaktioner mellem enhederne og udveksling af ledende personale.

CDH og Mengniu

Koncernen har en kapitalandel på 30% i CDH, der klassificeres som en associeret virksomhed på baggrund af en samarbejdsaftale, som giver koncernen betydelig indflydelse, herunder ret til at være repræsenteret i bestyrelsen.

CDH har en kapitalandel i Mengniu, som på Arla-koncernniveau i marts 2024 blev

omklassificeret til en indirekte kapitalandel i et porteføljeselskab efter en ændring i den øverste ledelse. Den indirekte ejerandel udgør 5,3% af aktierne i Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)

Arla har en ejerandel på 24% i LRF, som er en politisk uafhængig fagorganisation for svenske virksomheder inden for landbrug, skovbrug og gartneri.

På baggrund af en detaljeret analyse af engagementet i LRF vurderes det, at Arla via sin aktive ejerandel har betydelig indflydelse i LRF. Dette omfatter, men er ikke begrænset til, ejerrepræsentation i bestyrelsen. Arlas ejere har endvidere repræsenteret den svenske mejeribranche i LRF's bestyrelse, og både Arla og Arlas svenske ejere er individuelle medlemmer af LRF.

Det vurderes på den baggrund, at Arla udøver betydelig indflydelse i LRF, og kapitalandelen er derfor klassificeret som en associeret virksomhed.

3.4 VIRKSOMHEDS-SAMMENSLUTNINGER

Køb af virksomheder 2024 Volac Whey Nutrition

I november 2024 købte Arla Volac International Limiteds Whey Nutrition-forretning og produktionsanlæg i Storbritannien.

Købet omfattede produktions- og energianlæg samt relaterede arbejdskapitalposter. Dette var i overensstemmelse med AFI's forretningsstrategi om at udvide forretningen og forbedre og sikre produktionskapaciteten inden for valle i Storbritannien.

Goodwill fra købet udgjorde 147 millioner EUR. Det understøttes af strategiske fordele og synergier. For det første forbedrer vi AFI-forretningen med betydelig vækst i valleindvejningen, og vi udnytter vores forsyningskæde ved at udvide vores AFI-forretning til Storbritannien, hvor vi allerede har en solid position med vores mejeriforretning. For det andet styrker indlemmelsen af Volac Whey Nutrition i AFI vores position som markedsleder inden for valleernæring og giver os mulighed for at nå ud til flere markeder, hvor vi kan betjene flere kunder og styrke vores globale forsyningskæde.

I 2024 bidrog Volac Whey Nutrition med 24 millioner EUR til omsætningen.

Lockerbie Biogas Limited

I maj 2024 købte Arla Lockerbie Biogas Limited i Storbritannien.

De erhvervede biogasanlæg er nu en integreret del af Arlas anlæg i Lockerbie til håndtering af spildevand fra fremstillingsprocesserne.

Goodwill fra købet udgjorde 10 millioner EUR og repræsenterer værdien af at sikre vigtig infrastruktur til mejeriproduktionen på stedet.

Der er ikke noget eksternt omsætningsbidrag fra købet af Lockerbie Biogas, da det erhvervede selskab alene fungerer som en støttefunktion for Arlas mejeriproduktion.

Køb af virksomheder 2023 MV Ingredients Ltd.

I august 2023 købte Arla de resterende 50% af aktierne i joint venture MV Ingredients Ltd. i Storbritannien.

Dagsværdien af de erhvervede aktiviteter udgjorde 62 millioner EUR, inklusive indregnet goodwill på 45 millioner EUR.

Genmålingen af den eksisterende andel i MV Ingredients Ltd. til dagsværdi gav en gevinst på 22 millioner EUR, der er indregnet som øvrige driftsindtægter i resultatopgørelsen.

Anvendt regnskabspraksis

Nyerhvervede virksomheder medtages i koncernregnskabet fra den dato, hvor koncernen overtager kontrollen med virksomheden. Det beløb, der betales for erhvervelsen, måles til dagsværdien. Hvis aftalen giver mulighed for ændringer i betalingen som følge af fremtidige begivenheder (betinget købsvederlag), måles det til dagsværdi på overtagelsesdagen.

Ændringer i skøn vedrørende betinget købsvederlag indregnes i resultatopgørelsen. Omkostninger i relation til overtagelsen indregnes også i resultatopgørelsen, efterhånden som de afholdes. De erhvervede aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser måles til dagsværdien på overtagelsesdagen.

Ved trinvisse overtagelser genmåles den aktiepost, der besiddes før overtagelsen af den bestemmende indflydelse, til dagsværdi på overtagelsesdagen, og eventuelle gevinster eller tab indregnes i resultatopgørelsen. Den samlede dagsværdi af aktieposten efter den trinvisse overtagelse indregnes som kostprisen for hele aktieposten i virksomheden.

Goodwill opstår, når den samlede dagsværdi af det overførte vederlag, tidligere ejede kapitalandele og den værdi, der tildeles til indehavere af minoritetsinteresser, overstiger dagsværdien af de identificerbare nettoaktiver i den overtagne

virksomhed. Goodwill afskrives ikke, men vurderes årligt for værdiforringelse.

Denne tilgang anvendes også ved fusioner med andre andelsvirksomheder, hvor ejerne af den overtagne virksomhed bliver ejere af Arla Foods amba. Købsprisen beregnes på overtagelsesdagen, hvor nettoaktivernes dagsværdi overdrages, og der udstedes egenkapitalinstrumenter. Hvis vederlaget overstiger dagsværdien af de identificerbare nettoaktiver, indregnes det som goodwill.

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

konsoliderede resultatopgørelse frem til salget. Sammenligningstallene er uændrede.

Gevinster eller tab på salg af dattervirksomheder og associerede virksomheder beregnes som forskellen mellem salgsprisen og nettoaktivernes regnskabsmæssige værdi, herunder goodwill, på salgsdagen med tillæg af eventuelle salgskomkostninger.

Usikkerheder og skøn

For at kunne klassificere kapitalandele er det afgørende at vurdere koncernens indflydelse. Hvorvidt og fra hvornår koncernen har en kontrollerende ejerandel er baseret på et skøn.

Hvis der opnås bestemmende indflydelse via overtagelse, anvendes anskaffelsesmetoden. Der kan dog være usikkerhed forbundet med at identificere de erhvervede aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser samt med at måle virksomhedens dagsværdi på overtagelsestidspunktet.

Tabel 3.4 Virksomhedssammenslutninger
(millioner EUR)

	2024	2023
Materielle aktiver	127	11
Varebeholdninger	16	2
Tilgodehavender fra salg	24	2
Leverandørgæld	-24	-2
Øvrige nettoaktiver	15	4
Dagsværdi af nettoaktiver	158	17
Goodwill	157	45
Overført vederlag	315	62
Likvide beholdninger i erhvervet virksomhed	-25	-5
Dagsværdi af tidligere kapitalandele	-	-31
Pengestrømme fra virksomhedssammenslutninger	290	26

NOTE 4. FINANSIERING

4.1 FINANSIELLE RISICI

Kommentarer til regnskabet

Finansielle risici er en fast bestanddel af koncernens driftsaktiviteter, og koncernens resultat påvirkes derfor af ændringer i valutaer, rentesatser og prisen på visse typer råvarer. De globale finansielle markeder er volatile, og det er således afgørende for koncernen at have et passende system til styring af finansielle risici for at afbøde udsving på markedet på kort sigt, samtidig med at der opnås den højest mulige mælkepris.

Koncernens omfattende finansielle risikostyringsstrategi og system bygger på en indgående forståelse af samspillet mellem koncernens driftsaktiviteter og de underliggende finansielle risici. De overordnede rammer for styring af finansielle risici (finanspolitikken) er godkendt af bestyrelsen og håndteres centralt. Politikken fastsætter grænser for den enkelte type af finansiel risiko,

tilladte finansielle instrumenter og modparter.

Koncernens eksponering for finansielle risici rapporteres månedligt til bestyrelsen. Sikring mod volatilitet i mælkepriser ligger ikke inden for den finansielle risikostyring, men er en naturlig del af koncernens forretningsmodel.

4.1.1 LIKVIDITETSRESERVER

Tilstrækkelige likviditetsreserver

Likviditetsreserverne steg med 189 millioner EUR til 1.538 millioner EUR i 2024. Ser man på løbetiden for koncernens gæld og de forventede pengestrømme, betragtes likviditetsreserverne som tilstrækkelige og forventes at ligge på samme niveau i 2025. Det primære mål med at styre likviditetsrisikoen er at sikre tilstedeværelsen af tilstrækkelig driftslikviditet og kreditfaciliteter til driften. På baggrund af kreditvurderingsbureauernes likviditetsmodeller vurderes Arlas

likviditetsreserver på 1.538 millioner EUR at være tilstrækkelige i de kommende 12 måneder.

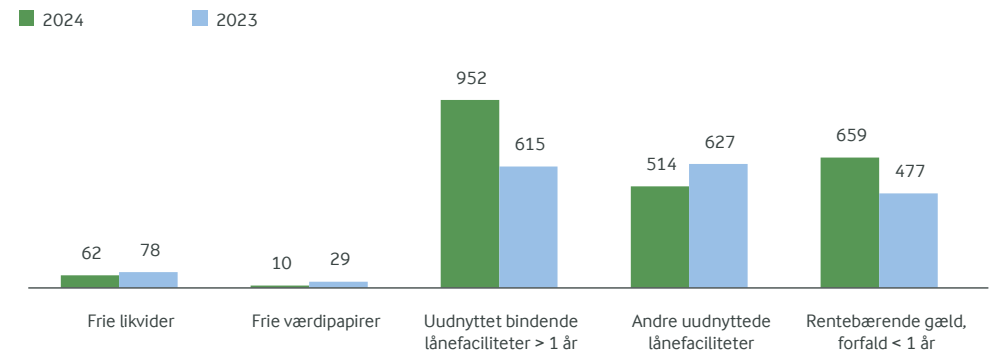
Supply Chain-finansieringsprogrammer og finansieringsprogrammer for tilgodehavender fra salg vedrørende kunder er en del af koncernens likviditetsstyring. Udvalgte leverandører har adgang til koncernens Supply Chain-finansieringsfaciliteter, som giver disse leverandører mulighed for at drage fordel af koncernens kreditprofil. Yderligere oplysninger om Supply Chain-finansieringsprogrammer og finansiering af tilgodehavender fra salg findes i note 2.1.

Mere end 94% (2023: 93%) af koncernens daglige likviditetsflow styres centralt og i vid udstrækning via cashpoolordninger. Dette sikrer en skalerbar og effektiv driftsmodel. Derved kan koncernen opnå en mere omkostningseffektiv udnyttelse af sine kreditfaciliteter.

Tabel 4.1.1.a Likviditetsreserver

(millioner EUR)	2024	2023
Frie likvider	62	78
Likvider underlagt begrænsninger	14	16
Likvider, der ikke er til fri disposition	15	44
Likvider	91	138
Frie værdipapirer	10	29
Værdipapirer underlagt begrænsninger	20	37
Værdipapirer anvendt i tilbagekøbsaftaler	547	337
Værdipapirer	577	403
Frie likvider	62	78
Frie værdipapirer	10	29
Uudnyttede bindende lånefaciliteter > 1 år	952	615
Andre uudnyttede lånefaciliteter	514	627
Likviditetsreserver	1.538	1.349
Nettorentebærende gæld, forfald < 1 år	659	477

Likviditetsreserver



4.1 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

Arla opererer i flere lande, hvor der er begrænsninger og regler for omsætteligheden af likvider og værdipapirer. Pr. 31. december 2024 var 14 millioner EUR (2023: 16 millioner EUR) i likvider placeret i lande med begrænsninger og regler for overførsel af likvider, mens beløbet vedrørende værdipapirer underlagt begrænsninger udgjorde 20 millioner EUR (2023: 37 millioner EUR). Likvider og værdipapirer i Argentina, Kina, Bangladesh og Senegal er underlagt begrænsninger.

Likvider anses ikke for at være til fri disposition til overførsel opad i koncernen, hvis en overførsel ikke er mulig inden for fem dage. Arla har likvider i en række lande, hvor en overførsel anses for at tage mere end fem dage på grund af forskellige omstændigheder såsom lokale administrative processer eller aktionæraftaler. Den 31. december 2024 blev 15 millioner EUR (2023: 44 millioner EUR) anset for ikke at være til fri disposition.

Kontraktlige pengestrømme for finansielle forpligtelser, brutto

Tabel 4.1.1.b viser forfaldstid på kontraktlige finansielle bruttoforpligtelser med angivelse af bruttolikviditetsrisikoen. De ikke-diskonterede kontraktlige

Tabel 4.1.1.b Forfald af finansielle forpligtelser, brutto

(millioner EUR)	Regnskabsmæssig værdi	Forfald										
		I alt	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032-2034	Efter 2034	
2024												
Udstedte obligationer	524	523	105	174	131	113	-	-	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	1.203	1.209	86	49	54	61	68	71	71	267	482	
Kreditinstitutter	1.672	1.672	999	31	478	1	160	1	1	1	-	-
Schuldschein	351	352	-	201	-	151	-	-	-	-	-	-
Finansielle leasingforpligtelser	252	252	71	57	41	26	18	39	-	-	-	-
Øvrige langfristede forpligtelser	10	10	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	762	105	81	64	52	45	44	44	130	197	
Leverandørgæld og anden gæld	1.433	1.433	1.433	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter	64	64	54	3	3	2	1	1	-	-	-	-
I alt	5.509	6.277	2.863	596	771	406	292	156	116	398	679	

(millioner EUR)	Regnskabsmæssig værdi	Forfald										
		I alt	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031-2033	Efter 2033	
2023												
Udstedte obligationer	535	534	127	109	181	-	117	-	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	1.212	1.216	10	85	49	54	61	68	90	295	504	
Kreditinstitutter	852	852	582	51	1	108	1	108	1	-	-	-
Schuldschein	350	352	-	-	201	-	151	-	-	-	-	-
Finansielle leasingforpligtelser	223	223	63	50	37	25	16	32	-	-	-	-
Øvrige langfristede forpligtelser	10	18	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	916	110	101	84	68	59	52	52	156	234	
Leverandørgæld og anden gæld	1.425	1.425	1.425	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter	43	43	36	2	2	1	1	1	-	-	-	-
I alt	4.650	5.579	2.371	398	555	256	406	261	143	451	738	

Forudsætninger

De kontraktlige pengestrømme er baseret på følgende forudsætninger:

- Pengestrømmene er baseret på den tidligst mulige dato, hvor koncernen kan modtage krav om betaling af den finansielle forpligtelse.

- Pengestrømme vedrørende renter er baseret på den kontraktlige rente. Betaling af variabel rente er fastsat ud fra den gældende variable rente for hvert forhold på balancedagen.

4.1 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

pengestrømme for disse forpligtelser beløb sig til 6.277 millioner EUR (2023: 5.579 millioner EUR), hvoraf 2.863 millioner EUR (2023: 2.371 millioner EUR) kan kræves betalt i løbet af de næste 12 måneder. Den regnskabsmæssige værdi udgjorde 5.509 millioner EUR (2023: 4.650 millioner EUR). Forskellen mellem den ikke-diskonterede værdi af kontraktlige pengestrømme og den regnskabsmæssige værdi opstår ved den første indregning og behandles som en omkostning, der aktiveres og afskrives over forpligtelsernes løbetid.

Der har året igennem og ved årets udgang været betydeligt råderum i forhold til covenants i kreditfaciliteterne. Yderligere oplysninger om betingelser for kreditfaciliteter findes i note 4.3.

Risikobegrænsning Risiko

Likviditet og finansiering er af afgørende betydning for koncernen, således at koncernen kan opfylde sine finansielle forpligtelser, når disse forfalder til betaling. Risikostyringen påvirker vores evne til at tiltrække ny finansiering på længere sigt, hvilket er afgørende for at kunne opfylde koncernens strategiske ambitioner.

Politik

Finanspolitikken fastsætter grænseværdien for den mindst mulige gennemsnitlige løbetid for nettorentebærende gæld og begrænsninger for gæld, der forfalder inden for de næste 12 til 24 måneder. Uudnyttede bindende faciliteter tages i betragtning ved beregning af den gennemsnitlige løbetid.

Sådan agerer og arbejder vi

Foruden finanspolitikken har bestyrelsen godkendt en langsigtet finansieringsstrategi, som udstikker retningen for koncernens finansiering. Den omfatter modparter, instrumenter og risikovillighed og beskriver fremtidige finansieringsmuligheder, som endnu ikke er

undersøgt og implementeret. Finansieringsstrategien understøttes af andels-havernes langfristede tilsagn om at investere i selskabet. Det er koncernens målsætning at fastholde en kreditværdighed på et robust investment grade level.

4.1.2 VALUTARISICI

Kommentarer til regnskabet

Koncernen er eksponeret for både transaktions- og omregningseffekter fra valutakurser.

Transaktionseffekter opstår i forbindelse med salg i andre valutaer end de enkelte enheders funktionelle valuta. Koncernen er primært eksponeret for USD og valutaer, der er bundet til USD, samt GBP. Omsætningen steg med 1 million EUR (2023: -24 millioner EUR) i forhold til sidste år som følge af positive

transaktionseffekter. En del af denne eksponering har været sikret gennem omkostninger i samme valuta. Finansielle instrumenter såsom tilgodehavender fra salg, leverandørgæld og øvrige poster i andre valutaer end de enkelte enheders funktionelle valuta er også eksponeret for valutarisici. Nettoeffekten ved omvurdering af disse finansielle instrumenter er indregnet i finansielle indtægter eller omkostninger. Et nettotab på 4 millioner EUR (2023: -62 millioner EUR) er indregnet i finansielle omkostninger. Valutakurstab vedrører primært den argentinske, bangladesiske og

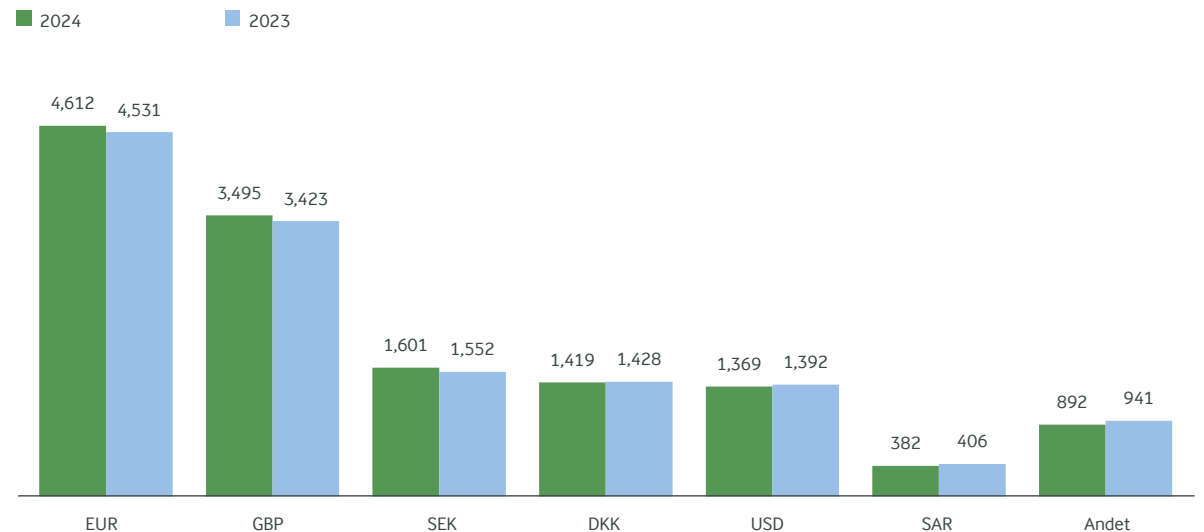
nigerianske valuta og udgør i alt 13 millioner EUR.

For at imødegå den kortsigtede volatilitet fra valutakursudsving sikres valutaeksponeringen gennem afledte finansielle instrumenter. Ved afregning af sikringsinstrumentet indregnes der et positivt eller negativt beløb i henholdsvis øvrige indtægter eller øvrige omkostninger. En negativ nettoresultateffekt på 25 millioner EUR (2023: +3 millioner EUR) er indregnet. Se tabel 1.3. En negativ resultateffekt som følge af sikring er forventelig i år, hvor eksportvalutaer styrkes i årets løb og omvendt.

Tabel 4.1.1.c Gennemsnitlig løbetid

	2024	2023	Politik	
			Minimum	Maksimum
Gennemsnitlig løbetid, bruttogæld	3,9 år	4,9 år	2 år	-
Løbetid < 1 år, nettogæld	0%	0%	-	25%
Løbetid > 2 år, nettogæld	91%	96%	50%	-

Omsætning fordelt på valuta
(millioner EUR)



4.1 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

Koncernen er eksponeret for omregningseffekter fra enheder med en anden funktionel valuta end EUR. Koncernen er primært eksponeret for omregningseffekter fra enheder, hvis funktionelle valuta er GBP, SEK, USD og DKK. Omsætningen steg med 31 millioner EUR (2023: -317 millioner EUR) i forhold til sidste år som følge af omregningseffekter.

Omkostningerne faldt ligeledes med 17 millioner EUR (2023: +41 millioner EUR) i forhold til sidste år. Koncernens finansielle stilling er ligeledes eksponeret for omregningseffekter i form af påvirkning af værdien af aktiver og forpligtelser i andre valutaer end EUR. Omregningseffekten på nettoaktiver er indregnet i anden totalindkomst som valutakursreguleringer. I 2024 blev en nettoindtægt på 60 millioner EUR (2023: -47 millioner EUR) indregnet i anden totalindkomst.

Acontomælkeprisen absorberer indirekte både transaktions- og omregningseffekter, og årets resultat er derfor kun i begrænset omfang eksponeret for valutarisici. Acontomælkeprisen fastsættes ud fra et mål om at opnå et årsresultat på 2,8% til 3,2%. Acontomælkeprisen måles og udbetales i første omgang i

EUR og er derfor eksponeret for udsving i EUR over for GBP, SEK og DKK.

Sammenlignet med sidste år var udviklingen i de gennemsnitlige valutakurser for de vigtigste valutaer begrænset. Den væsentligste udvikling sås i GBP, som steg med 2,7%.

Koncernen er i stigende grad involveret i nye markeder, hvor effektiv sikring ofte ikke er mulig på grund af valutabestemmelser, illikvide finansielle markeder eller høje sikringsomkostninger. De vigtigste markeder er blandt andet Nigeria, Den Dominikanske Republik, Bangladesh, Libanon og Argentina. Lande med mindre effektive valutamarkeder udgjorde 4% af koncernens omsætning i 2024 (2023: 4%).

Risikobegrænsning

Koncernens eksterne eksponering beregnes som eksterne finansielle aktiver og forpligtelser denomineret i andre valutaer end den funktionelle valuta for hver juridisk enhed, plus eventuelle eksterne afledte finansielle instrumenter konverteret til valutarisiko over for DKK på koncernniveau, det vil sige EUR/DKK, USD/DKK osv. Dette gælder også for koncernens interne nettoeksponering. Summen af koncernens eksterne og interne valutaeksponering udgør nettoeksponeringen, der er skitseret i tabel 4.1.2.b. Beløbene er angivet i EUR.

Nettoinvesteringer i datterselskaber foretaget i fremmed valuta eller instrumenter til sikring af disse investeringer er ikke medtaget.

Risiko

Ifølge finanspolitikken kan Treasury sikre:

- Op til 15 måneders budgetterede nettotilgodehavender og -gæld
- Op til 100% af indregnede nettotilgodehavender fra salg og leverandørgæld.

Valutaeksponering håndteres løbende af Treasury. De enkelte valutaeksponeringer sikres i overensstemmelse med finanspolitikken.

De finansielle instrumenter, der anvendes til sikring af valutarisici, behøver ikke nødvendigvis opfylde kriterierne for regnskabsmæssig sikring, og nogle af de anvendte finansielle instrumenter (blandt andet nogle optionsstrategier) indregnes derfor til dagsværdi i resultatopgørelsen.

Arla Foods ambas funktionelle valuta er DKK. Risikoen ved EUR vurderes dog på samme måde som for DKK. Koncernledelsen kan efter eget skøn beslutte, hvorvidt og hvornår investeringer i udenlandske virksomheder skal kurssikres (omregningsrisici) med en forpligtelse til at informere bestyrelsen på dens næstkommende bestyrelsesmøde.

Tabel 4.1.2.a Valutakurser

	Ultimokurs			Gennemsnitskurs		
	2024	2023	Ændring	2024	2023	Ændring
EUR/GBP	0,829	0,869	4,8%	0,846	0,870	2,7%
EUR/SEK	11,474	11,048	-3,7%	11,434	11,468	0,3%
EUR/DKK	7,458	7,454	-0,1%	7,459	7,451	-0,1%
EUR/USD	1,041	1,106	6,3%	1,082	1,081	0,0%
EUR/SAR	3,893	4,164	7,0%	4,059	4,057	0,0%
EUR/PLN	4,278	4,336	1,4%	4,305	4,537	5,4%

Tabel 4.1.2.b Valutaeksponering

(millioner EUR)	Balanceeksponering			Potentiel regnskabsmæssig påvirkning		
	Åbne positioner	Sikring af fremtidige pengestrømme	Ekstern eksponering	Følsomhed	Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
2024						
EUR/DKK	211	-	211	1,0%	2	-
USD/DKK*	39	-560	-521	5,0%	2	-28
GBP/DKK	31	-380	-349	5,0%	2	-19
SEK/DKK	-5	-35	-40	5,0%	-	-2
SAR/DKK	16	-259	-243	5,0%	1	-13
PLN/DKK	-	9	9	5,0%	-	-
2023						
EUR/DKK	107	-	107	1,0%	1	-
USD/DKK*	-12	-335	-347	5,0%	-1	-17
GBP/DKK	45	-311	-266	5,0%	2	-16
SEK/DKK	-30	-14	-44	5,0%	-2	-1
SAR/DKK	3	-84	-81	5,0%	-	-4
PLN/DKK	-	3	2	5,0%	-	-

* Inklusive AED.

4.1 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

4.1.3 RENTERISICI

Kommentarer til regnskabet

Den gennemsnitlige varighed af rentesikringen af koncernens rentebærende gæld inklusive afledte finansielle instrumenter, men fratrukket pensionsforpligtelser, faldt med 0,1 til 2,2.

Varigheden faldt på grund af en højere nettorentebærende gæld og en lavere rentesikring i forhold til sidste år. Stigningen i restløbetiden havde en mindre udlignende effekt.

Værdien af sikrede fremtidige rentepengestrømme udgjorde 71 millioner EUR (2023: 80 millioner EUR). Se tabel 4.4.a.

Risikobegrænsning Risiko

Koncernen er eksponeret over for renterisici på rentebærende lån, pensionsforpligtelser, rentebærende aktiver og værdien af langfristede aktiver, hvor der foretages en værdiforringelsestest. Risikoen fordeles mellem risikovirkning på resultatopgørelsen og risikovirkning på anden totalindkomst. Risikovirkning på resultatopgørelsen vedrører den potentielle nettonedskrivning af langfristede aktiver. Risikovirkning på anden totalindkomst vedrører omvurdering af

nettopensionsforpligtelser og rentesikring af fremtidige pengestrømme.

Dagsværdifølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke dagsværdien af koncernens rentebærende aktiver, afledte renteinstrumenter og gældspapirer. Målt på en rentestigning på 1% vil der blive indregnet en positiv effekt på 33 millioner EUR (2023: 35 millioner EUR) i anden totalindkomst. Et rentefald ville have den modsatte virkning. Se tabel 4.1.3.a.

En ændring i rentesatserne vil også påvirke det råderum, der er beregnet i forbindelse med værdiforringelsestest af goodwill og bruttopensionsforpligtelser.

Pengestrømsfølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke rentebetalingerne på koncernens ikke-sikrede gæld med variabel rente. Tabel 4.1.3.a viser likviditetsfølsomheden på et år. Med en rentestigning på 1% pr. 31. december 2024 vil der blive indregnet en negativ effekt på 1 million EUR (2023: -6 millioner EUR) i resultatopgørelsen. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

Politik

Renterisikoen skal håndteres i overensstemmelse med finanspolitikken. Renterisikoen måles som varigheden af gældsporteføljen inklusive sikringsinstrumenter, men eksklusive pensionsforpligtelser.

Sådan agerer og arbejder vi

Formålet med rentesikring er at begrænse risikoen og sikre relativt stabile og forudsigelige finansieringsomkostninger. Renterisikoen vedrørende nettolåntagning styres ved en passende fordeling mellem fast og variabel rente.

Koncernen benytter aktivt afledte finansielle instrumenter til at reducere risici forbundet med udsving i rentesatser og til at styre renteprofilen for den rentebærende gæld. Ved at have en porteføljemæssig tilgang og anvende afledte finansielle instrumenter kan koncernen selv styre og optimere renterisikoen, da renteprofilen kan ændres uden at ændre selve finansieringen. Det giver koncernen mulighed for at handle hurtigt, fleksibelt og omkostningseffektivt uden at ændre de underliggende låneaftaler.

Bemyndigelsen fra bestyrelsen giver koncernen mulighed for at anvende afledte finansielle instrumenter såsom renteswaps og optioner i tillæg til rentevilkårene i låneaftalerne.

Tabel 4.1.3.a Renterisici (Millioner EUR)	Regnskabsmæssig værdi	Følsomhed	Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
2024				
Finansielle aktiver	-645	1,0%	7	-1
Afledte finansielle instrumenter	-	1,0%	11	34
Finansielle forpligtelser	4.012	1,0%	-19	-
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	3.367		-1	33
2023				
Finansielle aktiver	-499	1,0%	5	-1
Afledte finansielle instrumenter	-	1,0%	6	36
Finansielle forpligtelser	3.182	1,0%	-17	-
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	2.683		-6	35

Tabel 4.1.3.b Varighed

	2024	2023	Politik	
			Minimum	Maksimum
Varighed	2,2	2,3	1	7

4.1 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

4.1.4 RÅVAREPRISRISICI

Kommentarer til regnskabet

Energiråvarekontrakter, bortset fra elkontrakter, der er omfattet af elkøbsaftaler, er primært knyttet til et officielt variabelt prisindeks. Treasury anvender afledte finansielle instrumenter til at sikre råvareprisrisikoen for energi. Det sikrer fuld fleksibilitet i forhold til at skifte leverandører uden at skulle tage hensyn til fremtidig sikring.

Sikringsaktiviteter fokuserer på de væsentligste risici, herunder elektricitet, naturgas og diesel. De forventede omkostninger til energiråvarer i 2025, eksklusive afgifter og distributionsomkostninger, for de lande, der er omfattet af sikringen, udgør 184 millioner EUR baseret på priserne pr. 31. december 2024.

Formålet med sikringen er at mindske udsving i de energirelaterede omkostninger. I 2024 resulterede sikringsaktiviteter i et nettotab på 29 millioner EUR (2023: -61 millioner EUR). Se tabel 1.3. Nettotabet i 2024 blev delvist opvejet af lavere fysiske energiomkostninger. Resultatet af sikringsaktiviteter klassificeret som regnskabsmæssig sikring

indregnes i øvrige indtægter og omkostninger.

Ved udgangen af 2024 var 57% af de forventede energiomkostninger for 2025 sikret. En stigning på 50% i råvarepriserne vil påvirke de forventede usikrede energiomkostninger negativt med cirka 40 millioner EUR (2023: -43 millioner EUR). Hvis de forventede energipriser var 50% højere pr. 31. december 2024, ville en gevinst på 42 millioner EUR (2023: +48 millioner EUR) påvirke anden totalindkomst positivt.

Andre fysiske leverandøraftaler, der dækker ingredienser og emballage, afhænger primært af et svingende officielt prisindeks.

Elkøbsaftaler

Arla har underskrevet elkøbsaftaler på i alt 549 GWh (2023: 446 GWh), hvoraf en årlig produktion på 194 GWh var idriftsat pr. 31. december 2024 (2023: 83 GWh). I 2024 blev der underskrevet yderligere fem aftaler på 126 GWh. Sammenlignet med sidste år er en aftale i Sverige blevet nedjusteret med 10 GWh for at eliminere en eventuel konflikt med kriterierne for egen brug. Den bindende mængde på 549 GWh er beregnet til egen brug, men på grund af sæsonudsving og udsving i dag-til-dag-produktionen vil der forekomme køb og salg for at håndtere ubalancer mellem produktion og forbrug.

Elkøbsaftaler, der trådte i kraft i 2024, forventes at dække 10% af det årlige elforbrug i Europa (baseret på tal fra 2024) og 14% af det årlige elforbrug, der dækkes af vedvarende energikilder i Europa (baseret på tal fra 2024).

Alle aftaler omfatter grønne elcertifikater for den producerede elektricitet, og certifikaterne modtages månedligt. Certifikaterne opbevares til egen brug og handles ikke.

Den gennemsnitlige pris pr. MWh inklusive grønne elcertifikater for aftalerne er 72 EUR (2023: 67 EUR).

Hovedparten af aftalerne indeholder ikke prisreguleringsklausuler som eksempelvis indeksering. Kun få af aftalerne, som dækker små mængder, har et indekseringselement med en maksimal stigning. Der blev dog ikke foretaget nogen indeksering i forhold til de aftalte priser i 2024.

Ingen af aftalerne kan under normale omstændigheder opsiges i kontraktperioden. Opsigelse kan dog ske i tilfælde af forskellige former for misligholdelse. Opsigelse berører som udgangspunkt ikke parternes forpligtelse til og ansvar for at opfylde aftalte forpligtelser i aftalens løbetid. Opsigelse som følge af misligholdelse vil højst sandsynligt medføre, at den misligholdende part skal betale godtgørelse til modparten.

Tabel 4.1.4.a Indgåede elkøbsaftaler

Land	Årlig aftalt mængde energi, MWh	Prisvilkår	Gennemsnitlig varighed	I drift	Formål	Klassifikation
2024						
Danmark	323.400	Fast	10 år	2023-2027	Egen brug	Gensidigt bebyrdende kontrakter
Sverige	90.000	Fast	10 år	2025	Egen brug	Gensidigt bebyrdende kontrakter
Tyskland	91.703	Fast	12 år	2024-2025	Egen brug	Gensidigt bebyrdende kontrakter
UK	43.727	Fast	16 år	2024-2026	Egen brug	Gensidigt bebyrdende kontrakter
I alt	548.830					

Type af energi

Sol	289.524
Vind	259.306
I alt	548.830

Land	Årlig aftalt mængde energi, MWh	Prisvilkår	Gennemsnitlig varighed	I drift	Formål	Klassifikation
2023						
Danmark	276.630	Fast	10 år	2023-2025	Egen brug	Gensidigt bebyrdende kontrakter
Sverige	100.000	Fast	10 år	2025	Egen brug	Gensidigt bebyrdende kontrakter
Tyskland	49.207	Fast	12 år	2024-2025	Egen brug	Gensidigt bebyrdende kontrakter
UK	19.732	Fast	15 år	2024	Egen brug	Gensidigt bebyrdende kontrakter
I alt	445.569					

Type af energi

Sol	286.754
Vind	158.815
I alt	445.569

4.1 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

I lighed med sidste år blev der ved hjælp af en struktureret proces foretaget en vurdering af regnskabsklassifikationen af nye kontrakter indgået i årets løb på baggrund af den seneste tilgængelige vejledning fra IASB og inddragelse af eksterne eksperter. Det blev konkluderet, at alle aftaler er fysiske og til egen brug, og derfor klassificeres de som gensidigt bebyrdende kontrakter. Eksisterende kontrakter blev revurderet på baggrund af den seneste tilgængelige vejledning.

Pr. 31. december 2024 udgjorde de kontraktlige forpligtelser vedrørende elkøbsaftaler 408 millioner EUR (2023: 308 millioner EUR). Yderligere oplysninger om kontraktlige forpligtelser findes i note 5.5.

Risikobegrænsning Risiko

Koncernen er eksponeret over for råvarerisici relateret til produktion og distribution af mejeriprodukter. Øgede markedspriser påvirker produktions- og distributionsomkostningerne negativt.

Dagsværdifølsomhed

En ændring i markedspriserne vil påvirke dagsværdien af koncernens afledte

sikringsinstrumenter for råvarer målt via anden totalindkomst og det usikrede energiforbrug via resultatopgørelsen. Tabel 4.1.4.b viser følsomheden som følge af en stigning på 50% i råvarepriserne for både sikrede og usikrede råvarekøb. Et fald i markedspriserne ville have den modsatte virkning.

Politik

Ifølge finanspolitikken kan det budgetterede forbrug af elektricitet, naturgas og diesel sikres i op til 48 måneder, hvoraf 100% kan sikres i de første 18 måneder efterfulgt af sikring af en begrænset andel af forbruget i de resterende måneder.

Sådan agerer og arbejder vi

Råvareprisrisici vedrørende energi styres af Treasury. Råvareprisrisici sikres hovedsageligt via afledte finansielle kontrakter, der er uafhængige af de fysiske leverandørkontrakter. Arla undersøger også andre råvarer, der kan være relevante for den finansielle risikostyring.

Arlas energieksposering og -sikring styres som et back-to-back setup på tværs af energitype og land. Ikke alle energiråvarer kan sikres effektivt ved at matche de underliggende omkostninger, men Arla bestræber sig på at minimere den grundlæggende risiko.

Derivatmarkedet for mejeriprodukter i EU, USA og New Zealand er stadig lille, men udvikler sig løbende. Koncernen har indgået sikringsaktiviteter for en mindre del af koncernens handel med råvarer inden for mejeriprodukter. Derivatmarkedet for mejeriprodukter er i udvikling, og vi forventer, at dette vil komme til at spille en stigende rolle i styringen af fastprisaftaler med kunder i de kommende år.

Tabel 4.1.4.b Sikrede råvarer

	Følsomhed	Regnskabsmæssig værdi	Potentiel regnskabsmæssig påvirkning	
			Resultatopgørelse	Anden totalindkomst
2024				
Diesel/naturgas	50%	9	-20	38
Elektricitet	50%	-	-20	4
I alt		9	-40	42
2023				
Diesel/naturgas	50%	-9	-26	30
Elektricitet	50%	-9	-17	18
I alt		-18	-43	48

4.1 FINANSIELLE RISICI (FORTSAT)

4.1.5 KREDITRISICI

Kommentarer til regnskabet

Koncernen havde i 2024 yderst begrænset tab som følge af misligholdelse hos kunder, leverandører og finansielle modparter.

Alle større finansielle modparter havde en tilfredsstillende kreditvurdering ved årets udgang. Arla kræver en kreditvurdering på mindst A-/A-/A3 fra enten S&P, Fitch eller Moody's for finansielle modparter eller disses moderselskab. I nogle få geografiske områder, som ikke betjenes af vores bankforbindelser, og hvor der ikke opererer finansielle modparter med en tilfredsstillende kreditvurdering, afveg koncernen fra kreditvurderingskravet. Af de 30 millioner EUR (2023: 59 millioner EUR), der er af mindre spekulativ karakter, var 20 millioner EUR (2023: 37 millioner EUR) over-skudslikviditet, der er underlagt begrænsninger i Argentina og investeret i værdipapirer.

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

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

Koncernen har i lighed med foregående år løbende arbejdet med kreditrisiko og har kun oplevet meget små tab på kunder.

Med henblik på sikring af finansielle modpartsrisici anvender koncernen standardmodregningsaftaler, når der indgås afledte kontrakter. Tabel 4.1.5 viser modpartseksponeringen for de kontrakter, der sikres ved indgåelse af modregningsaftaler, som giver mulighed for udligning i tilfælde af misligholdelse.

Risikobegrænsning Risiko

Kreditrisici opstår i forbindelse med driftsaktiviteter og engagement med finansielle modparter. Desuden kan en svag modparts kreditværdighed reducere denne modparts evne til at støtte koncernen fremadrettet og derved bringe opfyldelsen af koncernens strategi i fare.

Politik

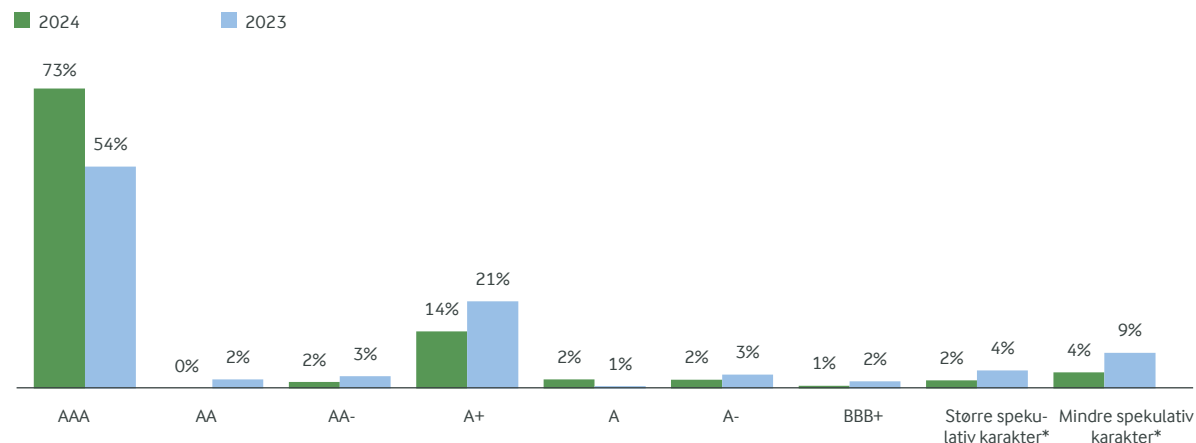
Modparter for finansielle kontrakter vælges på baggrund af en bankforbindelsesstrategi. Nye finansielle modparter skal godkendes af direktionen (CEO og CFO) efter indstilling fra Treasury. For en modpart (eller dens moderselskab) kræves der som minimum en langsigtet vurdering på A3 fra Moody's, A- fra S&P eller A- fra Fitch. Hvis der udelukkende opnås kredit fra modparten, kræves der ingen vurdering. Hvis modparten har flere

kreditvurderinger, anvendes en gennemsnitsvurdering, som rundes op. I geografiske områder, som ikke i tilstrækkeligt omfang dækkes af vores bankforbindelser, kan Treasury afvige fra disse krav.

Sådan agerer og arbejder vi

Koncernen har en omfattende kreditrisikopolitik og anvender i vid udstrækning kreditforsikring og handelsfinansieringsprodukter ved eksport. På nogle nye markeder kan det være vanskeligt at opnå den nødvendige kreditdækning, men koncernen stræber efter at sikre den bedst mulige dækning. Dette betragtes som en acceptabel risiko på grund af koncernens investeringer i nye markeder. Forsinkes betaling fra en kunde, vil interne procedurer blive fulgt for at begrænse eventuelle tab. Koncernen arbejder med få udvalgte finansielle modparter og overvåger løbende deres kreditvurderinger.

Kreditvurdering af placering af finansielle aktiver



Tabel 4.1.5 Kreditvurdering af placering af finansielle aktiver
(millioner EUR)

	AAA	AA	AA-	A+	A	A-	BBB+	Større spekulativ karakter*	Mindre spekulativ karakter*	I alt
2024										
Værdipapirer	557	-	-	-	-	-	-	-	20	577
Likvide beholdninger	-	-	8	24	17	16	4	12	10	91
Afledte finansielle instrumenter	-	-	4	82	-	-	1	3	-	90
I alt	557	-	12	106	17	16	5	15	30	758
2023										
Værdipapirer	366	-	-	-	-	-	-	-	37	403
Likvide beholdninger	-	15	5	30	4	22	11	29	22	138
Afledte finansielle instrumenter	-	-	15	114	-	1	1	1	-	132
I alt	366	15	20	144	4	23	12	30	59	673

* Definition baseret på S&P's vurderingsskala. Større spekulativ karakter: BB+ til B- og mindre spekulativ karakter: CCC+ til D.

4.2 FINANSIELLE POSTER

Kommentarer til regnskabet

Finansielle poster faldt med 10 millioner EUR til 135 millioner EUR, primært som følge af udviklingen i valutakursgevinster/-tab, dog delvist opvejet af en stigning i renteudgifterne.

Nettorenteomkostningerne udgjorde 148 millioner EUR, hvilket svarer til en stigning på 51 millioner EUR i forhold til sidste år som følge af en stigning i nettorentebærende gæld og til en vis grad højere renter.

De gennemsnitlige renteomkostninger, eksklusive renter vedrørende pensionsaktiver og pensionsforpligtelser, udgjorde 4,4% (2023: 3,9%). Rentedækningen faldt til 7,5 (2023: 11,1) som følge af en stigning i nettorenteomkostningerne. Der henvises til ordlisten for en definition af gennemsnitlige renteudgifter, eksklusive renter vedrørende pensionsaktiver og pensionsforpligtelser, samt rentedækning.

Anvendt regnskabspraksis

Finansielle indtægter og finansielle omkostninger samt kapitalgevinster og -tab indregnes i resultatopgørelsen med de beløb, der kan henføres til året.

Finansielle poster omfatter realiserede og urealiserede værdireguleringer af værdipapirer og valutakursreguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser samt rentedelen af finansielle leasingydelser. Desuden medtages realiserede og urealiserede gevinster og tab på afledte finansielle instrumenter, der ikke klassificeres som sikringsaftaler. Låneomkostninger fra generel låntagning eller lån, der direkte vedrører anskaffelse, opførelse eller udvikling af kvalificerende aktiver, henføres til kostpriserne for sådanne aktiver og indregnes derfor ikke i finansielle omkostninger.

Aktivering af renter blev udført under anvendelse af en rentesats, der matcher koncernens gennemsnitlige eksterne rentesats i 2024. For 2024 blev der anvendt en rentesats på 4,4% (2023: 4,0%). Finansielle indtægter og finansielle omkostninger vedrørende finansielle aktiver og finansielle forpligtelser blev indregnet under anvendelse af den effektive rentes metode.

Tabel 4.2 Finansielle indtægter og omkostninger

(millioner EUR)

	2024	2023
Finansielle indtægter:		
Renter, værdipapirer og likvider	34	57
Valutakursgevinster	137	74
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle indtægter	12	4
Finansielle indtægter i alt	183	135
Finansielle omkostninger:		
Renter på finansielle instrumenter målt til amortiseret kostpris	-178	-151
Valutakurstab	-141	-136
Renter på pensionsforpligtelser	-4	-3
Renter overført til materielle aktiver	18	14
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle omkostninger	-13	-4
Finansielle omkostninger i alt	-318	-280
Finansielle omkostninger, netto	-135	-145

4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD

Kommentarer til regnskabet

Den nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, steg til 3.367 millioner EUR (2023: 2.683 millioner EUR). Udviklingen var drevet af øget nettoarbejdskapital, købet af Volac Whey Nutrition og investeringer i vores mejerier og lagre.

Pensionsforpligtelser faldt med 1 million EUR til 166 millioner EUR. Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser, udgjorde 3.533 millioner EUR (2023: 2.850 millioner EUR). Nettoaktiverne i den britiske pensionsordning var på 11 millioner EUR (2023: 21 millioner EUR). Nettopensionsaktiverne i Storbritannien er ikke medtaget i beregningen af nettorentebærende gæld, herunder pensionsforpligtelser, og dermed heller ikke i gearing.

Arlas gearing var 3,2, en stigning på 0,6 i forhold til sidste år, drevet af en stigning i nettorentebærende gæld. Resultatet på 3,2 var dog lidt højere end forventet, men stadig inden for det langsigtede målinterval på 2,8-3,4. Gearing justeret for virksomhedssammenslutninger var 2,9.

Den gennemsnitlige løbetid for rentebærende lån faldt med 1 år til 3,9 år. Den

gennemsnitlige løbetid er påvirket af en reduktion af restløbetiden på eksisterende gæld, størrelsen af den nettorentebærende gæld og opvejet af nye faciliteter.

Soliditeten faldt til 33% (2023: 36%).

Finansiering

Koncernens strategi er at sprede finansieringen for at skabe balance mellem likviditets- og refinansieringsrisikoen med henblik på at opnå lavere finansieringsomkostninger. Større virksomhedssammenslutninger eller investeringer finansieres separat.

En diversificeret finansieringsstrategi omfatter spredning på markeder, valutaer, instrumenter, banker, långivere og løbetider for at sikre bred adgang til finansiering og undgå, at koncernen er afhængig af en enkelt finansieringspartner eller et enkelt marked. Alle finansieringsmuligheder sammenlignes med 3-måneders EURIBOR, og der anvendes afledte finansielle instrumenter, som modsvarer valutaen for vores finansieringsbehov. Renteprofilen styres ved hjælp af renteswaps, der er uafhængige af det enkelte lån. Pr. 31. december 2024 var 33% (2023: 24%) af de samlede rentebærende lån dækket af renteswaps.

Kreditfaciliteterne indeholder lånebetinger om en soliditetsgrad på mindst 20% og en egenkapital på mindst

750 millioner EUR samt ikke-finansielle standardbetingelser. Lånebetinger rapporteres enten kvartalsvis, halvårligt eller årligt. Pr. 31. december 2024 udgjorde den regnskabsmæssige værdi af kreditfaciliteter med lånebetinger 2.098 millioner EUR, hvor 19% udløber inden for et år, 35% udløber inden for et til fem år og 46% efter fem år. Koncernen har ikke misligholdt låneaftaler i 2024. Arla forventer at opfylde alle krævede lånebetinger inden for de næste 12 måneder.

Koncernens vigtigste finansieringsaktiviteter i 2024 var som følger:

- Obligationsudstedelse på 1.500 millioner SEK med udløb i juli 2027.
- Mellemfinansieringsfacilitet på 500 millioner EUR med udløb i januar 2027.
- Løbetid forlænget til 2026 for forskellige kassekreditter på i alt 330 millioner EUR.
- Facilitet på 100 millioner EUR med oprindeligt udløb i 2024, som blev forlænget til 2027.
- Femårigt langfristet lån på 50 millioner EUR med udløb i juli 2029.
- Arla har et commercial paper-program i Sverige i SEK og EUR. Det gennemsnitlige træk i 2024 var på

148 millioner EUR (2023: 144 millioner EUR).

- Arla indgik i løbet af året en salgs- og tilbagekøbsaftale for sin beholdning af noterede, danske realkreditobligationer med en kreditvurdering på AAA. Yderligere oplysninger findes i note 4.6.

3,2

Gearing i 2024 (2,9 justeret for virksomhedssammenslutninger)

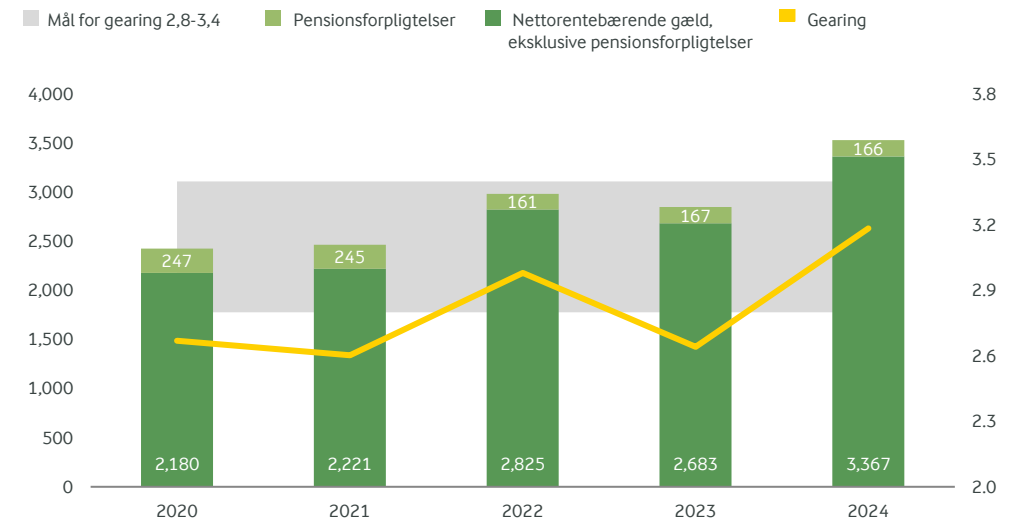
(2023: 2,6)

Nettorentebærende gæld består af kort- og langfristede forpligtelser fratrukket rentebærende aktiver.

Gearing defineres som forholdet mellem nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser og EBITDA, og viser koncernens evne til at betale renter og afdrag på gælden.

Koncernen har en langsigtet målsætning om en gearing på mellem 2,8 og 3,4.

Nettorentebærende gæld
(millioner EUR)



4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD (FORTSAT)

Tabel 4.3.a Nettorentebærende gæld

(millioner EUR)	2024	2023
Langfristede lån	2.808	2.369
Kortfristede lån	1.204	813
Værdipapirer og likvider (eksklusive værdipapirer og likvider underlagt begrænsninger)	-634	-488
Øvrige rentebærende aktiver	-11	-11
Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser	3.367	2.683
Pensionsforpligtelser	166	167
Nettorentebærende gæld, inklusive pensionsforpligtelser	3.533	2.850

Tabel 4.3.b Lån

(millioner EUR)	2024	2023
Langfristede lån:		
Udstedte obligationer	419	407
Realkreditinstitutter	1.118	1.201
Banklån	734	251
Schuldschein	351	350
Finansielle leasingforpligtelser	186	160
Langfristede lån i alt	2.808	2.369
Kortfristede lån:		
Udstedte obligationer	105	128
Commercial papers	153	103
Realkreditinstitutter	85	11
Banklån	238	161
Tilbagekøbsforpligtelse	547	337
Finansielle leasingforpligtelser	66	63
Øvrige kortfristede forpligtelser	10	10
Kortfristede lån i alt	1.204	813
Rentebærende lån i alt	4.012	3.182

Tabel 4.3.c Pengestrømme, nettorentebærende gæld

(Millioner EUR)	1. januar	Penge- strømme	Ikke-likvide ændringer				Ændringer i dags- værdi	Likviditet og værdipapirer underlagt begrænsninger	31. de- cember
			Indgår i finansierings- aktiviteter	Tilgange	Omklassifi- kationer	Valutakurs- bevægelser			
2024									
Langfristede lån	2.369	54	132	269	-10	-6	-	2.808	
Kortfristede lån	813	480	-	-58	-31	-	-	1.204	
Pensionsforpligtelser	167	-23	-	-6	-5	33	-	166	
Rentebærende gæld i alt	3.349	511	132	205	-46	27	-	4.178	
Værdipapirer	-366	25	-	-205	4	2	-17	-557	
Likvider	-122	49	-	-	-2	-	-2	-77	
Øvrige rentebærende aktiver	-11	-	-	-	-	-	-	-11	
Nettorentebærende gæld	2.850	585	132	-	-44	29	-19	3.533	

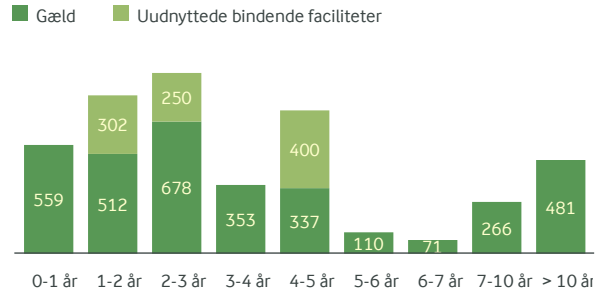
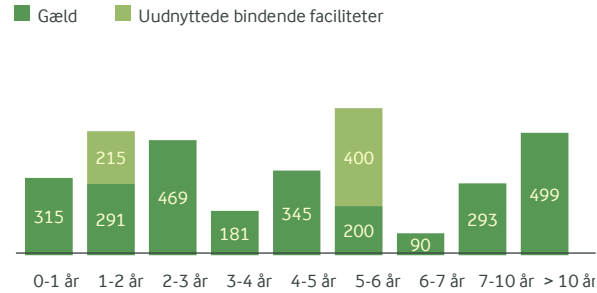
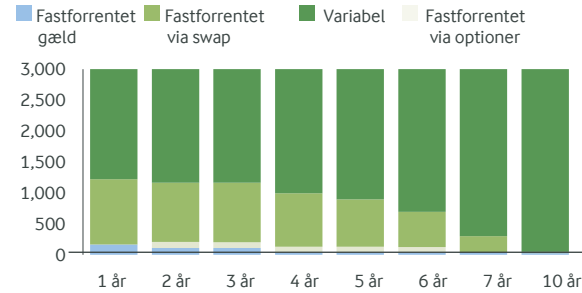
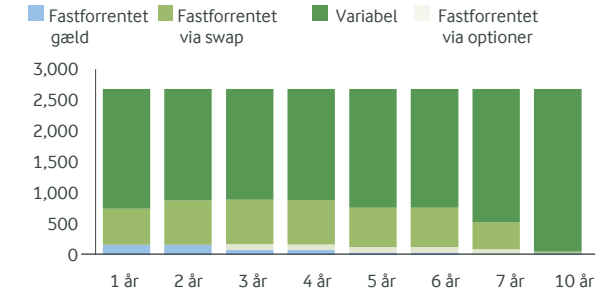
Lang- og kortfristede lånebetalinger på 534 millioner EUR (henholdsvis 480 millioner EUR og 54 millioner EUR) kan afstemmes med pengestrømsopgørelsen som nye optagede lån (54 millioner EUR), andre ændringer i lån (557 millioner EUR) og leasingydelse (-78 millioner EUR).

2023

Langfristede lån	2.640	-27	76	-335	2	13	-	2.369
Kortfristede lån	727	-241	-	335	-8	-	-	813
Pensionsforpligtelser	161	-22	-	9	-	19	-	167
Rentebærende gæld i alt	3.528	-290	76	9	-6	32	-	3.349
Værdipapirer	-432	17	-	-	3	-5	37	-366
Likvider	-106	-40	-	-	8	-	16	-122
Øvrige rentebærende aktiver	-4	-	-	-	-	7	-	-11
Nettorentebærende gæld	2.986	-313	76	9	5	34	53	2.850

Lang- og kortfristede lånebetalinger på 268 millioner EUR (henholdsvis -241 millioner EUR og -27 millioner EUR) kan afstemmes med pengestrømsopgørelsen som nye optagede lån (777 millioner EUR), andre ændringer i lån (-967 millioner EUR) og leasingydelse (-78 millioner EUR).

4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD (FORTSAT)

Forfald af nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, 31. december 2024
(millioner EUR)Forfald af nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, 31. december 2023
(millioner EUR)Renteprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, pr. 31. december 2024
(millioner EUR)Renteprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser, 31. december 2023
(millioner EUR)

Tabel 4.3.d Nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser og effekten af sikring, forfald

(millioner EUR)	I alt	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032-2034	Efter 2034
2024										
DKK	998	88	65	63	66	72	73	66	236	269
SEK	688	266	176	132	114	-	-	-	-	-
EUR	1.483	101	235	466	162	259	13	5	30	212
GBP	21	-13	11	10	6	2	5	-	-	-
Andet	177	117	25	7	5	4	19	-	-	-
I alt	3.367	559	512	678	353	337	110	71	266	481
	I alt	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031-2033	Efter 2033
2023										
DKK	982	-9	99	60	59	64	76	66	215	352
SEK	671	239	116	187	5	120	4	-	-	-
EUR	930	79	14	209	108	156	112	24	78	150
GBP	34	5	8	7	6	3	5	-	-	-
Andet	66	1	54	6	3	2	3	-	-	-3
I alt	2.683	315	291	469	181	345	200	90	293	499

Tabel 4.3.e Valutaprofil for nettorentebærende gæld, eksklusive pensionsforpligtelser*

(millioner EUR)	Oprindelig hovedstol	Effekt af swap	Efter swap
2024			
DKK	998	-	998
SEK	688	-549	139
EUR	1.483	-259	1.224
GBP	21	485	506
Andet	177	323	500
I alt	3.367	-	3.367
2023			
DKK	982	-	982
SEK	671	-570	101
EUR	930	64	976
GBP	34	506	558
Andet	66	-	66
I alt	2.683	-	2.683

* Før og efter afledte finansielle instrumenter.

4.3 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD (FORTSAT)

Tabel 4.3.f Renterisici, eksklusive effekten af sikring

(millioner EUR)	Rentesats	Gennem- snitlig rente	Fast i	Regnskabs- mæssig værdi	Renterisici
2024					
Udstedte obligationer:					
Commercial papers	Fast	3,2%	0-1 år	153	Dagsværdi
1.200 mio. SEK med forfald 16.6.2025	Variabel	3,8%	0-1 år	105	Pengestrømme
500 mio. SEK med forfald 14.1.2026	Variabel	4,0%	1-2 år	44	Pengestrømme
1.500 mio. SEK med forfald 17.7.2026	Variabel	3,7%	1-2 år	131	Pengestrømme
1.500 mio. SEK med forfald 23.7.2027	Variabel	4,1%	2-3 år	131	Pengestrømme
500 mio. SEK med forfald 14.1.2028	Variabel	4,3%	3-4 år	44	Pengestrømme
400 mio. SEK med forfald 12.10.2028	Variabel	4,9%	3-4 år	35	Pengestrømme
400 mio. SEK med forfald 12.10.2028	Fast	4,9%	3-4 år	34	Dagsværdi
Udstedte obligationer i alt		3,9%		677	
Realkreditinstitutter:					
Fastforrentet	Fast	3,8%	0-1 år	71	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	3,7%	0-1 år	1.132	Pengestrømme
Realkreditinstitutter i alt		3,7%		1.203	
Banklån:					
Fastforrentet	Fast	3,2%	0-1 år	1.057	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	3,6%	0-1 år	813	Pengestrømme
Banklån i alt		3,4%		1.870	
Øvrige lån:					
Finansielle leasingkontrakter	Fast	4,4%	0-20 år	252	Pengestrømme
Øvrige lån	Variabel	2,5%	0-1 år	10	Pengestrømme
Øvrige lån i alt		4,3%		262	

	Rentesats	Gennem- snitlig rente	Fast i	Regnskabs- mæssig værdi	Renterisici
2023					
Udstedte obligationer:					
Commercial papers	Fast	4,4%	0-1 år	103	Dagsværdi
652 mio. SEK med forfald 3.4.2024	Variabel	5,3%	0-1 år	59	Pengestrømme
750 mio. SEK med forfald 3.4.2024	Fast	1,6%	0-1 år	68	Dagsværdi
1.200 mio. SEK med forfald 16.6.2025	Variabel	5,2%	1-2 år	109	Pengestrømme
500 mio. SEK med forfald 14.4.2026	Variabel	5,5%	2-3 år	45	Pengestrømme
1.500 mio. SEK med forfald 17.7.2026	Variabel	4,8%	2-3 år	137	Pengestrømme
500 mio. SEK med forfald 14.1.2028	Variabel	5,8%	4-5 år	45	Pengestrømme
400 mio. SEK med forfald 12.10.2028	Variabel	5,9%	4-5 år	36	Pengestrømme
400 mio. SEK med forfald 12.10.2028	Fast	4,9%	4-5 år	36	Dagsværdi
Udstedte obligationer i alt		4,7%		638	
Realkreditinstitutter:					
Fastforrentet	Fast	3,8%	1-2 år	71	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	4,7%	0-1 år	1.141	Pengestrømme
Realkreditinstitutter i alt		4,6%		1.212	
Banklån:					
Fastforrentet	Fast	3,8%	0-1 år	402	Dagsværdi
Variabelt forrentet	Variabel	4,7%	0-1 år	697	Pengestrømme
Banklån i alt		4,4%		1.099	
Øvrige lån:					
Finansielle leasingkontrakter	Fast	3,8%	0-20 år	223	Pengestrømme
Øvrige lån	Variabel	3,0%	0-1 år	10	Pengestrømme
Øvrige lån i alt		3,7%		233	

4.3 NETTORENTBÆRENDE GÆLD (FORTSAT)

Anvendt regnskabspraksis Finansielle instrumenter

Finansielle instrumenter indregnes på handelsdagen. Koncernen ophører med at indregne finansielle aktiver, når de kontraktlige rettigheder til de underliggende pengestrømme enten ophører eller overgår til køberen af det finansielle aktiv, samtidig med at alle væsentlige risici og fordele relateret til ejerskabet overgår til køberen.

Finansielle aktiver og forpligtelser modregnes, og nettobeløbet vises i balancen, når, og kun når, koncernen har en juridisk modregningsret og har til hensigt enten at modregne eller afvikle det finansielle aktiv og den finansielle forpligtelse samtidigt.

Finansielle aktiver

Finansielle aktiver klassificeres ved første indregning og måles efterfølgende til enten amortiseret kostpris, dagsværdi via anden totalindkomst eller dagsværdi via resultatopgørelsen.

Klassifikationen af finansielle aktiver ved første indregning afhænger af det finansielle aktivs kontraktlige pengestrøms-egenskaber, og hvordan disse styres.

Finansielle aktiver, hvor koncernen har til hensigt at inddrive de kontraktlige pengestrømme, klassificeres og måles til amortiseret kostpris.

Finansielle aktiver, der indgår i likviditetsstyringen, klassificeres og måles til dagsværdi via anden totalindkomst. Alle øvrige finansielle aktiver klassificeres og måles til dagsværdi via resultatopgørelsen.

Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris

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

Finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst

Finansielle aktiver, der måles til dagsværdi via anden totalindkomst, omfatter realkreditobligationer, som delvist svarer til stiftede realkreditlån.

Finansielle aktiver måles ved første indregning til dagsværdi tillagt transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles de finansielle aktiver til dagsværdi med reguleringer i anden totalindkomst og akkumuleres i dagsværdireserven under egenkapital.

Renteindtægter, nedskrivninger og valutakursreguleringer af gældsinstrumenter indregnes løbende i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og finansielle omkostninger. I forbindelse med salg af finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst omklassificeres akkumulerede gevinster eller tab, som tidligere blev indregnet i dagsværdireserven, til finansielle indtægter og finansielle omkostninger.

Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen

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

Forpligtelser

Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter samt udstedte obligationer måles på handelsdagen ved første indregning til dagsværdi tillagt transaktionsomkostninger.

. Efterfølgende måles forpligtelser til amortiseret kostpris, så forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen over lånets forventede løbetid.

I forpligtelser indregnes tillige den kapitaliserede restleasingforpligtelse på leasingkontrakter, målt til amortiseret kostpris. Øvrige finansielle forpligtelser måles til amortiseret kostpris. Yderligere oplysninger om pensionsforpligtelser findes i note 4.7.

4.4 AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER

Kommentarer til regnskabet

Koncernen har indgået afledte kontrakter for at sikre stabile pengestrømme i de kommende år. Værdien af sikringsinstrumenter faldt med 27 millioner EUR til 43 millioner EUR. Faldet skyldtes en lavere værdi af valuta- og rentekontrakter, mens værdien af råvarekontrakter er steget.

Valutakontrakter

Værdien af valutakontrakter faldt med 45 millioner EUR i forhold til sidste år. Den lavere værdi skyldtes ændrede valutakurser kombineret med udløb af eksisterende kontrakter og værdiregulering af nye kontrakter.

Rentekontrakter

Værdien af rentekontrakter, der anvendes til sikring, faldt med 9 millioner EUR i forhold til sidste år. Den lavere værdi skyldtes lavere langfristede renteniveauer og udnyttelse af rentesikringer i årets løb.

Råvarekontrakter

Værdien af råvarekontrakter, der anvendes til sikring, steg med 27 millioner EUR i forhold til sidste år. Den højere værdi skyldtes, at markedspriserne steg til et niveau, der lå over de sikrede priser, samt udløb af eksisterende kontrakter og værdiregulering af nye kontrakter.

Sikring af fremtidige pengestrømme

Koncernen anvender valutatermiskontrakter til sikring af valutarisici for forventede fremtidige nettoindtægter og -omkostninger. Renteswaps anvendes til sikring af risici for bevægelser i forventede fremtidige rentebetalinger, og råvareswaps anvendes til energisikring.

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

Koncernen anvender valutaoptioner til sikring af forventede salg og køb. Nogle af disse optioner opfylder ikke kriterierne for regnskabsmæssig sikring, og dagsværdireguleringen indregnes derfor direkte i resultatopgørelsen.

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

Anvendt regnskabspraksis

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra handelsdagen og måles i balancen til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår som særskilte poster i balancen.

Sikring af dagsværdi

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der opfylder kriterierne for sikring af dagsværdien af

et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse, indregnes sammen med ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse, for så vidt angår den del, der er sikret.

Sikring af pengestrømme

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som sikring af fremtidige pengestrømme og effektivt sikrer ændringer i fremtidige pengestrømme, indregnes i anden totalindkomst som en reserve for sikringstransaktioner under egenkapitalen, indtil de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen. Reserven for sikringsinstrumenter under egenkapitalen præsenteres efter skat. De akkumulerede gevinster eller tab fra sikringstransaktioner, som er indeholdt i egenkapitalen, omklassificeres og indregnes i samme regnskabspost som basisreguleringen af den sikrede post.

Den akkumulerede værdiændring indregnet i anden totalindkomst overføres til resultatopgørelsen, når de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen, eller det ikke længere er sandsynligt, at de vil blive realiseret. For afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for klassifikation som sikringsinstrumenter, indregnes ændringer i dagsværdien, efterhånden som de opstår, i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og finansielle omkostninger.

Tabel 4.4.a Sikring af fremtidige pengestrømme fra forventede transaktioner

(millioner EUR)	Regnskabsmæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning				
			2025	2026	2027	2028	Efter 2028
2024							
Valutakontrakter	-37	-37	-37	-	-	-	-
Rentekontrakter	71	71	23	15	13	9	11
Råvarekontrakter	9	9	9	-	-	-	-
Sikring af fremtidige pengestrømme	43	43	-5	15	13	9	11

(millioner EUR)	Regnskabsmæssig værdi	Dagsværdi indregnet i anden totalindkomst	Forventet indregning				
			2024	2025	2026	2027	Efter 2027
2023							
Valutakontrakter	8	8	8	-	-	-	-
Rentekontrakter	80	80	22	21	12	11	14
Råvarekontrakter	-18	-18	-18	-	-	-	-
Sikring af fremtidige pengestrømme	70	70	12	21	12	11	14

Tabel 4.4.b Værdiregulering af sikringsinstrumenter

(millioner EUR)	2024	2023
Årets udskudte gevinster og tab på sikringsinstrumenter	27	-112
Værdireguleringer af valutasikringsinstrumenter overført til øvrige driftsindtægter og -omkostninger	-25	3
Værdireguleringer af råvaresikringsinstrumenter overført til øvrige driftsindtægter og -omkostninger	-29	-61
Værdireguleringer af valutasikringsinstrumenter overført til finansielle poster	-1	20
Værdireguleringer af rentesikringsinstrumenter overført til finansielle poster	1	9
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter i alt, indregnet i anden totalindkomst i årets løb	-27	-141

4.5 FINANSIELLE INSTRUMENTER

Tabel 4.5.a Kategorier af finansielle instrumenter

(millioner EUR)	2024	2023
Afledte finansielle instrumenter	2	45
Aktier	8	8
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	10	53
Værdipapirer	577	403
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via anden totalindkomst	577	403
Valutainstrumenter	-	9
Renteinstrumenter	62	66
Råvareinstrumenter	26	12
Afledte aktiver anvendt som sikringsinstrumenter	88	87
Tilgodehavender fra salg	1.317	1.145
Øvrige tilgodehavender	266	309
Likvide beholdninger	91	138
Finansielle aktiver målt til amortiseret kostpris	1.674	1.592
Afledte finansielle instrumenter	4	2
Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	4	2
Valutainstrumenter	37	1
Renteinstrumenter	6	10
Råvareinstrumenter	17	30
Afledte forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter	60	41
Langfristede lån	2.808	2.369
Kortfristede lån	1.204	813
Leverandørgæld og anden gæld	1.433	1.425
Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	5.445	4.607

Tabel 4.5.b Dagsværdihierarki – regnskabsmæssig værdi

(millioner EUR)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	I alt
2024				
Finansielle aktiver:				
Obligationer	577	-	-	577
Aktier	8	-	-	8
Afledte finansielle instrumenter	-	90	-	90
Finansielle aktiver i alt	585	90	-	675
Finansielle forpligtelser:				
Udstedte obligationer	-	524	-	524
Realkreditinstitutter	1.203	-	-	1.203
Afledte finansielle instrumenter	-	64	-	64
Finansielle forpligtelser i alt	1.203	588	-	1.791
2023				
Finansielle aktiver:				
Obligationer	403	-	-	403
Aktier	8	-	-	8
Afledte finansielle instrumenter	-	132	-	132
Finansielle aktiver i alt	411	132	-	543
Finansielle forpligtelser:				
Udstedte obligationer	-	535	-	535
Realkreditinstitutter	1.212	-	-	1.212
Afledte finansielle instrumenter	-	43	-	43
Finansielle forpligtelser i alt	1.212	578	-	1.790

4.5 FINANSIELLE INSTRUMENTER (FORTSAT)

Risikobegrænsning

Benyttede metoder og forudsætninger ved måling af dagsværdien af finansielle instrumenter:

Obligationer og aktier

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

Afledte finansielle instrumenter ekskl. optioner

Dagsværdien beregnes ved tilbage-diskontering af pengestrømme og på grundlag af observerbare markededata. Dagsværdien fastsættes som en afviklingspris, og værdien justeres således ikke for kreditrisici.

Optioner

Dagsværdien beregnes ud fra options-modeller og observerbare markededata, bl.a. volatiliteter for optioner. Dagsværdien fastsættes som en afviklingspris, og værdien justeres således ikke for kreditrisici.

Dagsværdihierarki

Niveau 1: Dagsværdier målt på baggrund af ikke-justerede noterede priser på et aktivt marked.

Niveau 2: Dagsværdier målt ved hjælp af værdiansættelsesmetoder og observerbare markededata.

Niveau 3: Dagsværdien fastsættes ved hjælp af værdiansættelsesmetoder og observerbare samt væsentlige ikke-observerbare markededata.

4.6 SALGS- OG TILBAGEKØBSAFTALER

Kommentarer til regnskabet

Koncernen har investeret i børsnoterede danske realkreditobligationer, der ligger til grund for selskabets realkreditlån. Ved at indgå en salgs- og tilbagekøbsaftale for realkreditobligationerne kan koncernen opnå en lavere rente sammenlignet med den gældende markedsrente på realkreditlån. Realkreditobligationerne måles til dagsværdi via anden totalindkomst.

Provenuet fra disse obligationer resulterer i en tilbagekøbsforpligtelse, som er indregnet i kortfristede lån og målt til dagsværdi.

Ud over realkreditobligationer har koncernen andre værdipapirer med en regnskabsmæssig værdi på 23 millioner EUR (2023: 40 millioner EUR).

Tabel 4.6 Overførsel af finansielle aktiver

(millioner EUR)	Regnskabsmæssig værdi	Beregningsmæssig hovedstol	Dagsværdi
2024			
Realkreditobligationer	554	556	554
Tilbagekøbsforpligtelse	-547	-544	-547
Nettoposition	7	12	7
2023			
Realkreditobligationer	363	363	363
Tilbagekøbsforpligtelse	-337	-335	-337
Nettoposition	26	28	26

4.7 PENSIONS-FORPLIGTELSE

Kommentarer til regnskabet Pensionsforpligtelser

Koncernens pensionsaktiver og -forpligtelser består primært af ydelsesbaserede pensionsordninger i Sverige og Storbritannien.

Koncernen har også bidragsbaserede pensionsordninger for sine medarbejdere. Disse pensionsordninger medfører ikke de samme investerings-, rente-, inflations- eller levetidsrisici for koncernen som de ydelsesbaserede pensionsordninger. De ydelser, som medarbejderne modtager, afhænger af de indbetalte bidrag, investeringsafkastet og den form for ydelse, der vælges ved pensionering.

Pensionsordninger i Sverige

Den indregnede nettopensionsforpligtelse i Sverige var på 150 millioner EUR pr. 31. december 2024, hvilket er et fald på 2 millioner EUR i forhold til året før. Mens diskonteringsfaktorerne forblev uændrede i forhold til sidste år, steg forudsætningerne om inflation i forhold til sidste år, hvilket resulterede i øgede pensionsforpligtelser. På trods heraf var nettopensionsforpligtelserne pr. 31. december 2024 stadig lavere end pr. 31. december 2023 på grund af en stærkere SEK i forhold til EUR.

Forudsætningerne om dødelighed var de samme som sidste år. Se note 4.7.e for en oversigt over anvendte forudsætninger.

Pensionsordningerne er bidragsbaserede ordninger med ydelsesgaranti ved pensionering. Ordningerne er juridisk indrettet som en fond, og koncernen har kontrol med administrationen af ordningerne og de tilhørende investeringer.

Pensionsordningerne omfatter ikke et risikodelingselement mellem koncernen og pensionsordningens deltagere.

Pensionsordninger i Storbritannien

Det indregnede nettopensionsaktiv i Storbritannien var på 11 millioner EUR pr. 31. december 2024, hvilket er et fald på 10 millioner EUR i forhold til året før.

I lighed med Sverige så vi en beskeden stigning i inflationsforventningerne i Storbritannien, hvilket resulterede i øgede forpligtelser, men dette blev mere end opvejet af en stigning i forudsætningen om diskonteringsfaktoren, hvilket resulterede i et nettofald i pensionsforpligtelserne. Fra 2023 faldt pensionsforpligtelserne i Storbritannien med 51 millioner EUR til 881 millioner EUR pr. 31. december 2024.

Afkastet på pensionsaktiverne var i 2024 negativt med 102 millioner EUR. Dette skyldtes overvejende udviklingen i de matchende aktiver, som har til formål at

følge bevægelser i forpligtelser så tæt som muligt. Matchende aktiver udgør en væsentlig del af aktivporteføljen og er en del af strategien om at opretholde stabilitet i pensionsordningen. Derudover så vi dog også et fald i værdien af andre pensionsaktiver. Se afsnittet om investering af pensionsaktiver i Storbritannien for yderligere oplysninger om den strategi, som forvalterne har vedtaget. Disse fald blev delvist opvejet af renteindtægter, indbetalinger til ordningen og gunstige valutakursjusteringer, hvilket førte til et samlet nettofald i dagsværdien af pensionsaktiver i Storbritannien på 61 millioner EUR. Alle værdier i aktivporteføljen er unoterede.

Den ydelsesbaserede pensionsordning i Storbritannien er en ydelsesbaseret slutlønsordning. Ordningen er både lukket for yderligere deltagere og fremtidige yderligere bidrag, men bevarer sin løntilknytning. Ordningen er en registreret pensionsordning, og aktiverne opbevares i juridisk adskilte fonde, der administreres af forvaltere. Ifølge loven er ordningens forvaltere forpligtet til at handle i deltagernes bedste interesse og samtidig administrere ordningen i overensstemmelse med fondens formål og er ansvarlig for at fastlægge ordningens investerings-, finansierings- og forvaltningspolitikker. En repræsentant fra koncernen deltager i forvalternes møder for at præsentere koncernens syn på investeringsstrategien, men kontrollen ligger hos forvalterne.

Tabel 4.7.a Pensionsforpligtelser indregnet i balancen
(millioner EUR)

	Sverige	Storbritannien	Andet	I alt
2024				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	161	881	34	1.076
Dagsværdi af pensionsaktiver	-12	-892	-19	-923
Tab/(overskud) på finansierede pensionsordninger	149	-11	15	153
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	1	-	1	2
Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen	150	-11	16	155
Specifikation af samlede forpligtelser:				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	161	881	34	1.076
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	1	-	1	2
Forpligtelser i alt	162	881	35	1.078
Angivet som:				
Pensionsaktiver	-	-11	-	-11
Pensionsforpligtelser	150	-	16	166
Nettopensionsforpligtelser	150	-11	16	155
2023				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	162	932	31	1.125
Dagsværdi af pensionsaktiver	-12	-953	-17	-982
Tab/(overskud) på finansierede pensionsordninger	150	-21	14	143
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	2	-	1	3
Nettopensionsforpligtelser indregnet i balancen	152	-21	15	146
Specifikation af samlede forpligtelser:				
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	162	932	31	1.125
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	2	-	1	3
Forpligtelser i alt	164	932	32	1.128
Angivet som:				
Pensionsaktiver	-	-21	-	-21
Pensionsforpligtelser	152	-	15	167
Nettopensionsforpligtelser	152	-21	15	146

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSESR (FORTSAT)

Arbejdsgiverbidrag fastsættes efter rådgivning fra uafhængige aktuarer på baggrund af treårige værdiansættelsesforhandlinger mellem ordningen og Arla og godkendes til sidst af den britiske pensionsmyndighed The Pensions Regulator. Den seneste treårige værdiansættelse af ordningen blev gennemført den 31. december 2022 og viste, at ordningen på det aftalte finansieringsgrundlag havde et overskud.

Alle andre medarbejdere er omfattet af bidragsbaserede pensionsordninger. Indbetalinger foretages både af Arla og

medarbejderen med en procentsats, der fastsættes af Arla.

Investering af pensionsaktiver i Storbritannien

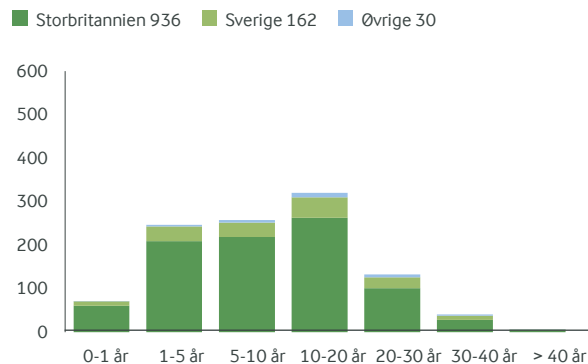
Pensionsaktiver genererer afkast, der bruges til at dække ordningernes forpligtelser. Det er ikke nødvendigvis meningen, at de skal realiseres på kort sigt. Forvalterne investerer i forskellige kategorier af aktiver, der fordeles mellem de enkelte kategorier i henhold til ordningens investeringsprincipper.

I øjeblikket er ordningernes investeringsstrategi at opretholde en balance mellem vækstaktiver (ejendomme og infrastruktur), indtægtsaktiver (bestående af kreditinvesteringer og selskabsobligationer) og matchende aktiver

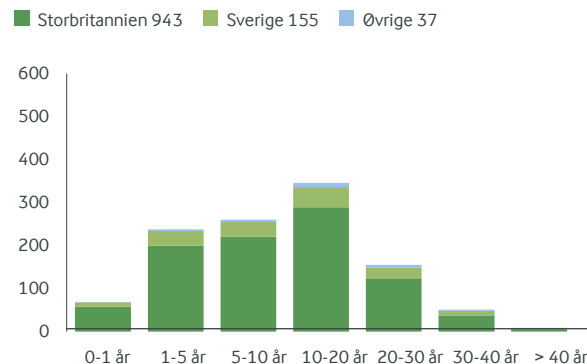
(bestående af en portefølje til sikring af forpligtelser og en buy-in-livrentepolitik), hvor hovedvægten ligger på matchende aktiver. I 2021 blev der vedtaget en strategi om at reducere ordningens eksponering mod det britiske ejendomsmarked, og en stor del af den blev gennemført i løbet af 2024.

Investeringsmålet er dels at minimere udsving i ordningens finansieringsniveau som følge af ændringer i forpligtelses værdi. Dette opnås primært ved hjælp af en Liability Driven Investment-portefølje (LDI), hvis primære formål er at tilpasse bevægelserne i aktivernes værdi til bevægelser i forpligtelserne som følge af ændringer i markedsvilkårene. Ordningen benytter sikring, der

Løbetid for pensionsforpligtelser 31. december 2024
(millioner EUR)



Løbetid for pensionsforpligtelser 31. december 2023
(millioner EUR)



Tabel 4.7.b Udvikling i pensionsforpligtelser
(millioner EUR)

	2024	2023
Nutidsværdi af forpligtelser 1. januar	1.128	1.135
Aktuelle serviceomkostninger	-	1
Renteomkostninger	49	50
Aktuarmæssige gevinster og tab ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-70	22
Aktuarmæssige gevinster og tab ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	1	-33
Udbetalte ydelser	-68	-65
Valutakursreguleringer	38	18
Nutidsværdi af pensionsforpligtelser 31. december	1.078	1.128

Tabel 4.7.c Udvikling i dagsværdi af pensionsaktiver
(millioner EUR)

	2024	2023
Dagsværdi af pensionsaktiver 1. januar	982	990
Renteindtægter	45	47
Afkast på pensionsaktiver, eksklusiv beløb, som indgår i nettorenten for ydelsesbaserede ordninger (anden totalindkomst)	-102	-30
Bidrag til pensionsordninger	13	12
Udbetalte ydelser	-58	-55
Valutakursreguleringer	43	18
Dagsværdi af pensionsaktiver 31. december	923	982

Faktisk afkast på pensionsaktiver:

Beregnete renteindtægter	45	47
Afkast eksklusiv beregnede renter	-102	-30
Faktisk afkast	-57	17

Koncernen forventer at bidrage med 23 millioner EUR til pensionsaktiverne i 2025 og med 83 millioner EUR i 2026-2029.

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE (FORTSAT)

dækker de fleste rente- og inflationsbevægelser målt i forhold til forvalternes forudsætninger, der anvender en diskonteringsfaktor baseret på afkast af statsobligationer.

En LDI-portefølje indebærer primært brug af statsobligationer. Afledte finansielle instrumenter som for eksempel rente- og inflationsswaps anvendes også. Der er ingen livrenter eller levetidsswaps i LDI-porteføljer. Værdien af LDI-aktiverne fastsættes på baggrund af den seneste markedsbudkurs på de underliggende investeringer, som handles dagligt på likvide markeder, men som samlet set er segregerede mandater, der forvaltes på vegne af ordningen og derfor er unoterede.

Livrentepolitikker består af en samlet livrentekontrakt hos et forsikringselskab. Det giver forvalterne mulighed for at reducere ordningens risikoesponering ved at købe et aktiv (livrentekontrakt), hvis pengestrømme har til formål netop at dække bestemte ydelsesbetalinger i henhold til pensionsordningen.

Infrastrukturinvesteringer foretages i store offentlige systemer, tjenester og faciliteter såsom el-, vej- og vandsystemer. Investeringerne sigter mod at

generere stabile langsigtede inflationsjusterede pengestrømme.

Resten af pensionsaktiverne består af lån til virksomheder eller regeringer (gældsinstrumenter og obligationer), kommercielle ejendomsinvesteringer (ejendomme) samt forsikringsbaserede værdipapirer og likvide beholdninger (øvrige aktiver).

Alle aktivværdier er unoterede, medmindre andet er angivet.

Anvendt regnskabspraksis Pensionsforpligtelser og lignende langfristede forpligtelser

Koncernen har pensionsaftaler med et væsentligt antal nuværende og tidligere medarbejdere. Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbaserede pensionsordninger, dels ydelsesbaserede pensionsordninger.

Bidragsbaserede pensionsordninger

I de bidragsbaserede pensionsordninger betaler koncernen løbende bidrag til uafhængige pensionselskaber. Koncernen har ingen forpligtelse til at foretage andre end disse faste betalinger, og risiciene og fordelene vedrørende værdien af pensionsordningen ligger derfor hos den enkelte deltager i pensionsordningen og ikke koncernen. Bidrag til bidragsbaserede pensionsordninger udgiftsføres i resultatopgørelsen.

Ydelsesbaserede pensionsordninger

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

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

Nettoforpligtelsen beregnes separat for hver ydelsesbaserede pensionsordning. Nettoforpligtelsen er beløbet for fremtidige pensionsydelse, som medarbejdere har optjent i aktuelle og tidligere perioder (det vil sige pensionsudbetalingsforpligtelsen for den del af medarbejdernes anslåede slutløn, der er optjent på balancedagen), diskonteret til en nutidsværdi (forpligtelse vedrørende ydelsesbaserede ordninger) med fradrag af dagsværdien af aktiver, som besiddes eksternt i en pensionsfond.

Koncernen anvender kvalificerede aktuarer til årligt at beregne forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger ved hjælp af projected unit credit-metoden.

Tabel 4.7.d Specifikation af pensionsaktiver

(millioner EUR)	2024	%	2023	%
Gældsinstrumenter	349	38	295	30
Portefølje til sikring af forpligtelser	238	26	295	30
Livrentepolitikker	200	22	211	21
Infrastruktur	69	7	64	7
Ejendomme	29	3	82	8
Obligationer	6	1	9	1
Øvrige aktiver	32	3	26	3
Dagsværdi af pensionsaktiver 31. december	923	100	982	100

Tabel 4.7.e Forudsætninger for de aktuarmæssige beregninger

(%)	2024	2023
Forudsætninger om diskonteringsfaktor		
Diskonteringsfaktor, Storbritannien	5,5	4,6
Diskonteringsfaktor, Sverige	3,5	3,5
Forudsætninger om inflation		
Inflation (CPI), UK	2,7	2,4
Inflation (CPI), Sverige	1,8	1,5
Forudsætninger om dødelighed (forventet levetid i år i en alder af 65 år)		
Mand i Storbritannien	20,4	20,3
Kvinde i Storbritannien	22,8	22,5
Mand i Sverige	22,0	22,0
Kvinde i Sverige	24,0	24,0

Tabel 4.7.f Bruttopensionsforpligtelsernes følsomhed over for de vigtigste forudsætninger

(millioner EUR)	2024	2024	2023	2023
Effekt på pensionsforpligtelser 31. december	+	-	+	-
Diskonteringsfaktor +/- 10 basispoint	-12	12	-13	13
Levetid +/- 1 år	37	-37	41	-41
Inflation +/- 10 basispoint	7	-7	8	-8

4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE (FORTSAT)

Balancebeløbet for nettoforpligtelsen påvirkes af genmålinger, som omfatter effekten af ændringer i forudsætninger, der bruges til at beregne den fremtidige forpligtelse (aktuarmæssige gevinster og tab) og afkastet af pensionsaktiver (eksklusive renter). Genmålinger indregnes i anden totalindkomst.

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

Usikkerheder og skøn

Forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger vurderes på baggrund af en række forudsætninger, herunder diskonteringsfaktorer, inflationsrater, lønstigninger og dødelighed. Eventuelle ændringer i forudsætningerne kan have en væsentlig indvirkning på nettopositionen.

Koncernen er bekendt med en sag i Storbritannien i 2023, der involverer Virgin Media og NTL Pension Trustee, som potentielt kan medføre yderligere forpligtelser for nogle pensionsordninger og sponsorer, herunder eventuelt koncernen. I juli 2024 afviste de britiske domstole en anke af dommen fra 2023.

Koncernen og pensionsforvalterne er i gang med at drøfte dommen, og de eventuelle konsekvenser heraf overvejes af pensionsforvalternes juridiske rådgivere. Indtil dette arbejde er afsluttet, er det ikke muligt for koncernen at fastslå de eventuelle konsekvenser, og de vil blive vurderet, såfremt det bliver relevant i fremtiden. Derfor er der i de oplyste tal ikke taget højde for dommen.

Tabel 4.7.g Indregnet i resultatopgørelsen
(millioner EUR)

	2024	2023
Aktuelle serviceomkostninger	-	1
Indregnet som personaleomkostninger	-	1
Renteomkostninger ved pensionsforpligtelser	49	50
Renteindtægter fra pensionsaktiver	-45	-47
Indregnet som finansielle omkostninger	4	3
Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen	4	4

Tabel 4.7.h Indregnet i anden totalindkomst
(millioner EUR)

	2024	2023
Aktuarmæssige gevinster og tab på forpligtelser ved ændringer i økonomiske forudsætninger (anden totalindkomst)	70	-22
Aktuarmæssige gevinster og tab på forpligtelser ved ændringer i demografiske forudsætninger (anden totalindkomst)	-1	33
Afkast på pensionsaktiver, eksklusive beløb, som indgår i nettorenten for ydelsesbaserede ordninger	-102	-30
Samlet beløb indregnet i anden totalindkomst	-33	-19

NOTE 5.

ØVRIGE FORHOLD

5.1 SKAT

Kommentarer til regnskabet Skat i resultatopgørelsen

De samlede skatteomkostninger faldt til 46 millioner EUR (2023: 56 millioner EUR), primært som følge af et fald i de samlede udskudte skatteomkostninger.

Den effektive skattesats faldt til 9,8% sammenlignet med 12,3% sidste år, primært drevet af ændringer i permanente forskelle og effekten af virksomheder, som er underlagt kooperationskat.

Aktuel skat

Omkostninger relateret til aktuelle indkomstskatter steg til 45 millioner EUR (2023: 31 millioner EUR). Stigningen skyldes primært indførelsen af reglerne om global minimumsbeskatning (Pillar Two) i 2024, der resulterede i en supplerende skattebetaling på 10 millioner EUR for Pillar Two vedrørende vores aktiviteter i Mellemøsten og Argentina.

Udskudt skat

Omkostninger i resultatopgørelsen vedrørende reguleringer af udskudt skat udgjorde 1 million EUR, hvilket svarer til et fald på 24 millioner EUR sammenlignet med sidste år. Faldet var drevet af lavere udskudte skatteomkostninger i indeværende år.

Udskudte nettoskatteforpligtelser udgjorde 70 millioner EUR, hvilket er en nettostigning på 10 millioner EUR sammenlignet med sidste år. De primære ændringer i midlertidige bruttoforskelle var drevet af øgede udskudte skatteforpligtelser vedrørende materielle aktiver fra køb foretaget i årets løb.

De udskudte skatteforpligtelser på 101 millioner EUR vedrører primært hensættelser, pensionsforpligtelser og andre forpligtelser. Disse blev delvist modsvaret af udskudte skatteaktiver på 31 millioner EUR vedrørende fremførte skattemæssige underskud og andre aktiver.

Koncernen indregner udskudte skatteaktiver, herunder værdien af fremførte

skattemæssige underskud, i de tilfælde, hvor ledelsen vurderer, at skatteaktivet i den nærmeste fremtid kan udnyttes ved modregning i skattepligtig indkomst. Vurderingen foretages løbende og bygges på budgetter og forretningsplaner for de kommende år.

Koncernen har indregnet udskudte skatteaktiver vedrørende fremførte skattemæssige underskud på 12 millioner EUR (2023: 7 millioner EUR). Nettostigningen i fremførte skattemæssige underskud skyldes hovedsageligt virkningerne af argentinske skatteregler, der blev implementeret i 2024, hvilket reducerer de lokale inflationseffekter i den skattepligtige indkomst for virksomheder, der opererer i Argentina.

Udskudte skatteaktiver vedrørende fremførte skattemæssige underskud, der ikke er indregnet, udgjorde i alt 40 millioner EUR og var primært relateret til aktiviteter i Storbritannien, USA og Danmark.

Tabel 5.1.a Skat indregnet i resultatopgørelsen
(millioner EUR)

	2024	2023
Aktuel skat		
Aktuel skat af årets resultat vedrørende:		
Kooperationskat	5	8
Selskabsskat	32	31
Pillar Two-skat	10	-
Reguleringer af aktuel skat vedrørende tidligere år	-2	-8
Aktuelle skatteomkostninger i alt	45	31
Udskudt skat		
Årets ændring i udskudt skat	-	23
Reguleringer af udskudt skat vedrørende tidligere år	1	2
Effekt af ændringer i skattesatser og -lovgivning	-	-
Udskudte skatteomkostninger i alt	1	25
Skatteomkostninger i resultatopgørelsen i alt	46	56

Tabel 5.1.b Beregning af effektiv skattesats
(millioner EUR)

	2024		2023	
Resultat før skat		463		455
Skat, hvorpå den lovbestemte danske selskabsskattesats anvendes	22,0%	102	22,0%	100
Effekt af skattesatser i andre jurisdiktioner	-0,2%	-1	-3,1%	-14
Effekt af virksomheder, som er underlagt kooperationskat	-11,3%	-52	-8,1%	-37
Effekt af Pillar Two-skat	2,2%	10	0,0%	-
Ikke-fradragsberettigede omkostninger med fradrag af skattefrie indtægter	-2,7%	-12	1,7%	8
Andel af resultat i associerede virksomheder og joint ventures	-1,3%	-6	-1,5%	-7
Reguleringer af skatteomkostninger vedrørende tidligere år	-0,2%	-1	-1,3%	-6
Indregning og reguleringer af tidligere ikke-indregnede skattemæssige underskud	-0,2%	-1	0,6%	3
Underskud i indeværende år, for hvilket der ikke indregnes et udskudt skatteaktiv	0,8%	4	0,0%	-
Øvrige reguleringer	0,7%	3	2,0%	9
I alt	9,8%	46	12,3%	56

5.1 SKAT (FORTSAT)

Anvendt regnskabspraksis

Skat i resultatopgørelsen

Skat i resultatopgørelsen omfatter aktuel skat og ændringer i udskudt skat. Skat indregnes i resultatopgørelsen, medmindre den vedrører en virksomhedssammenslutning eller poster (indtægter eller omkostninger), der indregnes direkte i anden totalindkomst.

Aktuel skat

Aktuel skat opgøres på baggrund af skattelovgivning, der gælder for koncernenheder, som er underlagt kooperations- eller selskabsbeskatning. Kooperationsbeskatning baseres på andelselskabets egenkapital, mens selskabsbeskatning beregnes på basis af selskabets nettoresultat for året. Aktuelle skatteforpligtelser omfatter forventet skyldig og tilgodehavende skat på årets skattepligtige resultat, reguleringer af skyldig eller tilgodehavende skat vedrørende tidligere år og betalt acontoskat. Kortfristede skatteforpligtelser indgår i øvrige kortfristede forpligtelser.

Udskudt skat

Udskudt skat beregnes efter den balanceorienterede gælds metode af alle midlertidige forskelle mellem den skattemæssige værdi af aktiver og forpligtelser og deres regnskabsmæssige værdi i koncernregnskabet. Udskudt skat indregnes

dog ikke for midlertidige forskelle, som opstår ved første indregning af goodwill eller på overtagelsestidspunktet for et aktiv eller en forpligtelse uden at berøre hverken årets resultat eller den skattepligtige indkomst, bortset fra dem, der opstår i forbindelse med virksomhedssammenslutninger.

Udskudt skat opgøres på grundlag af skattesatser (og -lovgivning), der er vedtaget eller i det væsentlige vedtaget ved udgangen af rapporteringsperioden, og som forventes at gælde, når det tilhørende udskudte skatteaktiv realiseres, eller den udskudte skatteforpligtelse afvikles. Ændringer i udskudte skatteaktiver og -forpligtelser som følge af ændringer i skattesatsen indregnes i resultatopgørelsen bortset fra poster, der indregnes i anden totalindkomst.

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

Den obligatoriske undtagelse i IAS 12 vedrørende indregning af og oplysning om udskudte skatteaktiver og skatteforpligtelser vedrørende Pillar Two-indkomstskat er anvendt.

Usikkerheder og skøn

Udskudt skat

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

Pillar Two-skat

Da vejledningen og reglerne vedrørende Pillar Two-skatter løbende opdateres, kan den endelige ekstra Pillar Two-skat for 2024, der skal betales, afvige fra den omkostning, der er indregnet i resultatopgørelsen.

Behandling af indkomstskat

Da skattelovgivning, retspraksis og skattemyndighedernes praksis ikke altid giver klarhed over alle transaktioner, er dette forbundet med usikkerhed. Arla indregner og måler usikre skattepositioner i overensstemmelse med IFRIC 23-standarden.

Tabel 5.1.c Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser

(millioner EUR)	2024	2023
Udskudt skatteforpligtelse 1. januar, netto	-60	-64
Udskudt skat indregnet i resultatopgørelsen	-1	-25
Udskudt skat indregnet i anden totalindkomst	5	13
Opkøb i forbindelse med virksomhedssammenslutninger	-15	-2
Valutakursreguleringer	1	-
Udskudte skatteaktiver/forpligtelser overført til balancen	-	18
Udskudt skatteforpligtelse 31. december, netto	-70	-60
Udskudt skat, midlertidige forskelle, brutto		
Immaterielle aktiver	-3	-4
Materielle aktiver	-17	4
Hensatte forpligtelser, pensionsforpligtelser mv.	-28	-31
Fremførte skattemæssige underskud	12	7
Andre aktiver/forpligtelser	-34	-36
Udskudt skat i alt, midlertidige forskelle, brutto	-70	-60
Indregnet i balancen som:		
Udskudte skatteaktiver	31	23
Udskudte skatteforpligtelser	-101	-83
I alt	-70	-60

5.2 HENSATTE FORPLIGTELSE

Kommentarer til regnskabet

Hensatte forpligtelser udgjorde 61 millioner EUR (2023: 51 millioner EUR). Hensatte forpligtelser vedrører hovedsageligt forsikringsmæssige hensættelser til forsikringsbegivenheder, der er indtruffet, men endnu ikke afsluttet.

Usikkerheder og skøn

Hensatte forpligtelser er især forbundet med skøn over forsikringsmæssige hensættelser. Disse vurderes ud fra historiske erfaringer, herunder antallet af forsikringsbegivenheder og de deraf følgende omkostninger. Omfanget og størrelsen af tabsgivende kontrakter estimeres ligeledes.

Tabel 5.2 Hensatte forpligtelser

(millioner EUR)	Forsikringsmæssige hensættelser	Hensættelser til omstrukturering	Øvrige hensættelser	I alt 2024	I alt 2023
Hensatte forpligtelser 1. januar	24	4	23	51	48
Nye hensatte forpligtelser i løbet af året	18	-	7	25	7
Tilbageførsler	-	-	-	-	-3
Anvendt i løbet af året	-15	-	-	-15	-1
Hensatte forpligtelser 31. december	27	4	30	61	51
Langfristede hensatte forpligtelser	-	2	28	30	31
Kortfristede hensatte forpligtelser	27	2	2	31	20
Hensatte forpligtelser 31. december	27	4	30	61	51

5.3 HONORARER TIL REVISORER

Honorarer til EY

EY er udpeget som Arlas revisorer af repræsentantskabet.

Tabel 5.3 Honorarer til revisorer valgt af repræsentantskabet
(millioner EUR)

	2024	2023
Lovpligtig revision	1,9	1,8
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	0,4	0,3
Skattemæssig assistance	0,2	0,3
Andre ydelser	1,1	0,3
Honorarer til revisorer i alt	3,6	2,7

5.4 VEDERLAG TIL LEDELSEN OG TRANSAKTIONER MED NÆRTSTÅENDE PARTER

Vederlag til ledelsen

Vederlaget til de 19 registrerede bestyrelsesmedlemmer vurderes og justeres hvert andet år og godkendes af repræsentantskabet. Den seneste justering fandt sted i 2024. Principperne for aflønning af bestyrelsen er beskrevet på side 81. Medlemmer af bestyrelsen betales for mælkeleverancer til Arla Foods amba på samme vilkår som andre ejere. På samme måde udstedes individuelle kapitalinstrumenter til medlemmer af bestyrelsen på samme vilkår som til andre ejere.

Direktionen bestod i 2024 af CEO Peder Tuborgh, Chief Operations Officer, Europa, Peter Giørtz-Carlsen og fra 1. december 2024 Chief Financial Officer Torben Dahl Nyholm. Principperne for aflønning af direktionen er beskrevet på side 97.

Tabel 5.4.a omfatter beløb vedrørende den pågældende regnskabsperiode. Beløbet er baseret på rapporterede nøgletal samt skøn over resultaterne sammenlignet med konkurrenterne, og derfor kan den endelige fremtidige udbetaling variere.

Tabel 5.4.a Aflønning af ledelsen

(millioner EUR)

	2024	2023
Bestyrelse		
Lønninger og vederlag	1,8	1,7
I alt	1,8	1,7
Direktion		
Fast vederlag	2,8	2,5
Pension og andre ydelser	0,5	0,5
Kortfristede variable incitamerter	0,7	0,7
Langfristede variable incitamerter	1,4	1,0
I alt	5,4	4,7

Tabel 5.4.b Transaktioner med bestyrelsen

(millioner EUR)

	2024	2023
Køb af rå mælk	33,2	30,3
Halvårlig efterbetaling	0,3	0,4
Efterbetaling vedrørende tidligere år	1,1	1,1
I alt	34,6	31,8
Ikke-afviklede mælkeleverancer indregnet i leverandørgæld og anden gæld	1,8	1,2
Individuelle kapitalinstrumenter	3,3	2,8
I alt	5,1	4,0

5.5 KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE OG EVENTUALAKTIVER OG FORPLIGTELSE

Kommentarer til regnskabet

Arlas kontraktlige forpligtelser udgjorde 869 millioner EUR (2023: 614 millioner EUR). Arla underskrev i årets løb elkøbsaftaler i Danmark, Tyskland og Storbritannien, hvilket resulterede i en stigning i kontraktlige forpligtelser på 100 millioner EUR. Forpligtelser vedrørende

investeringer i materielle aktiver steg med 85 millioner EUR. Andre kontraktlige forpligtelser omfattede IT-licenser, kortfristede leasingaftaler og leasingaftaler med lav værdi og andet og steg med 70 millioner EUR netto.

Arla har stillet sikkerhed i fast ejendom til sikring af realkreditlån optaget i henhold til den danske realkreditlovning med en nominal værdi på 1.209 millioner EUR (2023: 1.216 millioner EUR). Kautions- og garantiforpligtelser udgjorde 29 millioner EUR (2023: 18 millioner EUR).

Arla er part i en række mindre retssager, tvister og andre sager. Ledelsen vurderer, at resultatet af disse retssager sandsynligvis ikke vil have væsentlig indflydelse på koncernens finansielle stilling ud over det, der allerede er indregnet i årsregnskabet.

Tabel 5.5 Kontraktlige forpligtelser*
(millioner EUR)

	0-1 år	1-5 år	Over 5 år	I alt
2024				
IT-kontrakter	52	64	-	116
Kortfristede leasingkontrakter og leasingkontrakter med lav værdi	46	-	-	46
Elkøbsaftaler	34	157	217	408
Investeringer i materielle aktiver	219	80	-	299
I alt	351	301	217	869
2023				
IT-kontrakter	34	31	-	65
Kortfristede leasingkontrakter og leasingkontrakter med lav værdi	27	-	-	27
Elkøbsaftaler	11	120	177	308
Investeringer i materielle aktiver	187	27	-	214
I alt	259	178	177	614

* Andre kontraktlige forpligtelser, der ikke fremgår af tabellen, omfatter sikkerhed i fast ejendom til sikring af realkreditlån samt kautions- og garantiforpligtelser.

5.6 BEGIVENHEDER EFTER BALANCEDAGEN

Efterfølgende begivenheder

Der har ikke været nogen begivenheder med væsentlig effekt på koncernregnskabet efter balancedagen.

5.7 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Grundlag for aflæggelse

Koncernregnskabet i denne årsrapport er udarbejdet i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven for store virksomheder i regnskabsklasse C. Arla er ikke en virksomhed af offentlig interesse i EU, da koncernen ikke har gældsinstrumenter, der handles på et reguleret EU-marked. Koncernregnskabet blev godkendt til offentliggørelse af virksomhedens bestyrelse den 17. februar 2025 og fremlagt til godkendelse af repræsentantskabet den 26. februar 2025.

Moderselskabets funktionelle valuta er DKK. Moderselskabets og koncernens præsentationsvaluta er EUR.

Koncernregnskabet præsenteres i millioner EUR med afrundinger.

Koncernregnskabet

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

Koncernårsregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de datterselskaber, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50% af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse for at opnå fordele ved sine aktiviteter. Virksomheder, hvor koncernen har fælles bestemmende indflydelse i henhold til kontrakt, betragtes som joint ventures. Virksomheder, hvori koncernen udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder. Betydelig indflydelse opnås typisk ved direkte eller indirekte at eje eller råde over mere end 20%, men mindre end 50%, af stemmerettighederne i en virksomhed.

Urealiserede gevinster fra transaktioner med joint ventures og associerede virksomheder, det vil sige fortjenester fra salg til joint ventures eller associerede

virksomheder, hvorved kunden betaler med midler, som delvist ejes af koncernen, elimineres i den regnskabsmæssige værdi af investeringen i forhold til koncernens kapitalandel i virksomheden. Urealiserede tab elimineres på samme måde, men kun i den udstrækning der ikke er tegn på værdiforringelse.

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

Omregning af transaktioner og monetære poster i fremmed valuta

For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta, som er den valuta, som benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Når en rapporterende virksomhed har transaktioner i fremmed valuta, angives transaktionen i den funktionelle valuta til den kurs, der var gældende på transaktionsdagen. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster. Ikke-monetære poster som for eksempel materielle aktiver, der måles på baggrund af historiske kostpriser i en fremmed valuta, omregnes ved første indregning til den funktionelle valuta.

5.7 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS (FORTSAT)

Omregning af udenlandske transaktioner

Aktiver og forpligtelser i koncernvirksomheder, herunder andelen af nettoaktiver og goodwill i joint ventures og associerede virksomheder med en anden funktionel valuta end EUR, omregnes til EUR efter valutakursen ultimo året. Omsætning, omkostninger og andel af årets resultat omregnes til EUR ved anvendelse af den gennemsnitlige månedlige valutakurs, forudsat at denne ikke er væsentligt forskellig fra transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer indregnes i anden totalindkomst og akkumuleres i reserven for valutakursreguleringer.

Ved delvis frasalg af associerede virksomheder og joint ventures overføres det relevante forholdsmæssige beløb af den akkumulerede reserve for valutakursreguleringer til årets resultat sammen med eventuelle gevinster eller tab vedrørende frasalget.

Indførelse af nye eller ændrede IFRS-standarder

Koncernen har implementeret alle nye standarder og fortolkningsbidrag, som var gældende i EU fra 1. januar 2024. Oplysningerne om Supply Chain-finansieringsprogrammer i note 2.1 og

lånebetingelser i note 4.3 er blevet opdateret i overensstemmelse med ændringerne i IFRS 7. De nye standarder og fortolkningsbidrag havde ingen anden væsentlig indvirkning på koncernregnskabet.

Fremtidig implementering

IASB har udgivet en række nye eller ændrede regnskabsstandarder og fortolkninger, som endnu ikke er trådt i kraft. Arla vil anvende de nye regnskabsstandarder, i takt med at de bliver obligatoriske. Implementeringen af IFRS 18 fra 2027 vil have betydelig indflydelse på Arlas koncernregnskab fra 2027, herunder reviderede sammenligningstal i rapporten for 2027. Forberedelserne til implementeringen er i gang. Den fremtidige implementering af andre kendte nye eller ændrede standarder forventes ikke at have en væsentlig indvirkning på koncernregnskabet.

5.8 KONCERNOVERSIGT

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Japan K.K.	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Korea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentina	USD	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Unipessoal LTDA	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Volac Whey Nutrition Holdings Limited	UK	GBP	100
Volac Whey Nutrition Limited	UK	GBP	100
Volac Renewable Energy Limited	UK	GBP	100
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods W.L.L.	Bahrain	BHD	100
Arla Oy	Finland	EUR	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	35
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods GP Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited Partnership	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Hatfield Limited	Storbritannien	GBP	100
Lockerbie Biogas Limited	UK	GBP	100
Yeo Valley Dairies Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients Taw Valley Limited	UK	GBP	100
Arla Foods UK Property Co. Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Holland	EUR	100
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ltd.	Saudi-Arabien	SAR	75
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernsey	EUR	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Danmark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100

5.8 KONCERNOVERSIGT (FORTSAT)

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Belgien AG	Belgien	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Tyskland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Arla Foods Kuwait Company WLL	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	LBP	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Arla Foods Trading and Procurement Limited	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Corporation	Filippinerne	PHP	100
Arla Foods Limited	Ghana	GHS	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla Dairy Development Company Ltd.	Nigeria	NGN	99
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arl For General Trading Ltd.	Irak	USD	51
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100
Årets Kock Aktiebolag	Sverige	SEK	67
Arla Foods Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100
Dofo Cheese Eksport K/S °	Danmark	DKK	100
Dofo Inc.	USA	USD	100
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100
J.P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100
AFI Partner ApS	Danmark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98
Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	90
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods FZE	De Forenede Arabiske Emirater	AED	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grækenland	EUR	100
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods France S.a.r.l.	Frankrig	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	Den Dominikanske Republik	DOP	100

5.8 KONCERNOVERSIGT (FORTSAT)

	Land	Valuta	Koncernens ejerandel
Arla Foods amba	Danmark	DKK	%
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
	De Forenede Arabiske Emirater	AED	49
Arla Foods LLC	Oman	OMR	70
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Marygold Trading K/S ^o	Danmark	DKK	100
Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
COFCO Dairy Holdings Limited**	De Britiske Jomfruøer	HKD	30
Svensk Mjölök Ekonomisk förening	Sverige	SEK	75
Svensk Mjölök AB	Sverige	SEK	100
Tillväxtbolaget för Sveriges Lantbrukare AB**	Sverige	SEK	25
Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Sverige	SEK	24
Jörd International A/S	Danmark	DKK	100
Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Danmark	DKK	100
Baby&Me ApS	Danmark	DKK	100
Svenska Ostklassiker AB	Sverige	SEK	68
Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Danmark	DKK	100
PT Arla Foods Indonesia	Indonesien	IDR	100
Arla Foods Arinco A/S	Danmark	DKK	90
Green Fertilizer Denmark ApS**	Danmark	DKK	25

* Joint ventures

** Associerede virksomheder

^o Er i henhold til årsregnskabslovens § 5 ikke underlagt lovpligtig regnskabsaflæggelse.
Herudover ejer koncernen en række selskaber uden væsentlig erhvervs­mæssig aktivitet.

Årsregnskab for moderselskabet

Koncernregnskabet for Arla er ifølge årsregnskabslovens § 149 et uddrag af Arlas samlede årsrapport. For at gøre denne rapport mere overskuelig og brugervenlig har vi valgt at offentliggøre et koncernregnskab, som ikke indeholder årsregnskabet for moderselskabet, Arla Foods amba. Årsrapporten for moderselskabet er en integreret del af den samlede årsrapport, og den er tilgængelig på www.arla.com. Overskudsdelingen samt efterbetalingen fra moderselskabet fremgår af egenkapitalsafsnittet i koncernregnskabet. Den samlede årsrapport indeholder ledelsespåtegningen og den uafhængige revisors revisionspåtegning.

- 162 Ledelsespåtegning
- 163 Den uafhængige revisors revisionspåtegning
- 165 Revisionspåtegning på bæredygtighedserklæringen

LEDELSENS OG REVISORS PÅTEGNINGER



**ARLA®
CRAVENDALE**

Både Arla B.O.B og 1-liters flaskerne til Arla® Cravendale, som fremstilles på mejeriet Stourton i Storbritannien, er nu fremstillet af genanvendt PET-plast.

LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2024 for Arla Foods a.m.b.a. Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med IFRS-regnskabsstandarderne som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernårsregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets finansielle stilling pr. 31. december 2024 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2024.

Ledelsesberetningen ([side 4-99](#)) indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen

i koncernens og moderselskabets finansielle stilling, aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og pengestrømme samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet står over for.

Arlas konsoliderede ESG-nøgletal er udarbejdet i overensstemmelse med Arlas ESG-regnskabsprincipper. De giver efter vores opfattelse et retvisende, afbalanceret og rimeligt billede af koncernens miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige resultater i overensstemmelse med disse principper.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Aarhus, den 17. februar 2025

Jan Toft Nørgaard
Formand

Inger-Lise Sjöström
Næstforkvinde

Arthur Fearnall

Bjørn Jepsen

Peder Tuborgh
CEO

Torben Dahl Nyholm
CFO

Daniel Halmsjö

George Holmes

Gustav Kämpe

Jørn Kjær Madsen

Marcel Goffinet

Marita Wolf

Markus Hübers

René Lund Hansen

Simon Simonsen

**Steen Nørgaard
Madsen**

Florence Rollet

Nana Bule

Anders Olsson

Holger Lund

Paul Cullen

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

TIL ANDELSHAVERNE I ARLA FOODS AMBA

Konklusion

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Arla Foods amba for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2024, der omfatter resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes i overensstemmelse med IFRS-regnskabsstandarderne som godkendt af EU og yderligere oplysningsskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets finansielle stilling pr. 31. december 2024 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2024 i overensstemmelse med IFRS-regnskabsstandarderne som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af koncernregnskabet og årsregnskabet" (herefter benævnt "regnskaberne"). Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Uafhængighed

Vi er uafhængige af koncernen i overensstemmelse med de internationale etiske regler for revisorer (IESBA's etiske regler) og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA-reglerne.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om regnskaberne omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af regnskaberne er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med regnskaberne eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder de påkrævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med regnskaberne og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

Ledelsens ansvar for regnskaberne

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med

IFRS-regnskabsstandarderne som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde regnskaberne uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af regnskaberne er ledelsen ansvarlig for at vurdere koncernens og moderselskabets evne til at fortsætte driften, at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant, samt at udarbejde regnskaberne på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere koncernen eller moderselskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisors ansvar for revision af regnskaberne

Vores mål er at opnå en høj grad af sikkerhed for, om regnskaberne som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder for revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan

opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugerne træffer på grundlag af årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder for revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskaberne, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandling som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandling, der

der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og selskabets interne kontrol.

- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.

- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskaberne på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskaberne eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusion er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog

medføre, at koncernen og selskabet ikke længere kan fortsætte driften.

- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskaberne, herunder noteoplysningerne, samt om regnskaberne afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.

- Planlægger og udfører vi koncernrevisionen for at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis vedrørende de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsenhederne i koncernen som grundlag for at udforme en konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og gennemgå det udførte revisionsarbejde til brug for koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Aarhus, den 17. februar 2025

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 94 61 71

Henrik Kronborg Iversen
Statsaut. revisor
MNE 24687

Jan K. Mortensen
Statsaut. revisor
MNE 40030

REVISIONSPÅTEGNING PÅ BÆREDYGTIGHEDSRAPPORTEN

TIL INTERESSEENTERNE I ARLA FOODS AMBA

Vi har som aftalt gennemført en undersøgelse og afgivet en erklæring med en høj grad af sikkerhed og en begrænset grad af sikkerhed som defineret i International Standards on Assurance Engagements om Arla Foods ambas bæredygtighedsrapporten, der indgår i årsrapporten på [side 31-89](#) for perioden fra 1. januar 2024 til 31. december 2024.

Vi afgiver specifikt en konklusion i forhold til følgende:

En høj grad af sikkerhed i forhold til følgende KPI'er, som fremgår af bæredygtighedsrapporten (i det

følgende benævnt "udvalgte bæredygtigheds-KPI'er med en høj grad af sikkerhed"):

- KPI'er i tabellerne om fremskridt i forhold til drivhusgasemissioner, drivhusgasemissioner for scope 1-3, drivhusgasintensitet i forhold til nettoomsætning, energiforbrug, energiintensitet baseret på nettoomsætning, elforbrug i Europa og dyrevelfærd på [side 48-50](#)
- KPI'er i tabellerne om ulykker, antal medarbejdere efter land og køn, antal medarbejdere efter kontrakttype og fordeling af medarbejdere efter aldersgruppe på [side 76](#)
- KPI'er i tabellen om tilbagekaldelser på [side 85](#).

En begrænset grad af sikkerhed i forhold til de øvrige oplysninger i bæredygtighedsrapporten på [side 31-89](#) i årsrapporten.

Arla Foods amba har ved udarbejdelsen af bæredygtighedsrapporten anvendt den regnskabspraksis, der er beskrevet på [side 31-89](#), og den regnskabspraksis, der er anført for KPI'erne. Bæredygtighedsrapporten skal læses og forstås sammen med den anvendte regnskabspraksis, hvis udvælgelse og anvendelse udelukkende er ledelsens ansvar. Manglen på en fast praksis til identificering,

vurdering og måling af bæredygtighedsrapporten giver forskellige, men acceptable måleteknikker, og kan påvirke sammenligneligheden mellem enheder og over tid.

Ledelsens ansvar

Arla Foods ambas ledelse er ansvarlig for udvælgelsen af regnskabspraksis og for i al væsentlighed at præsentere bæredygtighedsrapporten i overensstemmelse med denne regnskabspraksis. Dette ansvar omfatter etablering og opretholdelse af interne kontroller, vedligeholdelse af passende registre og udarbejdelse af skøn, der er relevante for udarbejdelsen af bæredygtighedsrapporten i årsrapporten, så de er fri for væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om præsentationen af bæredygtighedsrapporten på grundlag af vores undersøgelser og i overensstemmelse med ovennævnte omfang. Vi har udført vores undersøgelser i overensstemmelse med "Andre erklæringer med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger" (ISAE 3000) og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning for at indhente forsikring for formålene med vores konklusion.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab anvender den internationale kvalitetsstyringsstandard ISQM 1, som kræver, at virksomheden udvikler, implementerer og bruger et kvalitetsstyringsystem med tilhørende politikker eller procedurer vedrørende overholdelse af etiske krav, faglige standarder og gældende juridiske og lovmæssige krav.

Vi opfylder kravene om uafhængighed og andre etiske krav i de internationale etiske regler for revisorer, som bygger på grundlæggende principper om integritet, objektivitet, faglig kompetence og rettidig omhu, fortrolighed og professionel adfærd, samt andre etiske krav, der gælder i Danmark.

Beskrivelse af udførte handlinger

For at opnå en høj grad af sikkerhed for de udvalgte bæredygtigheds-KPI'er var vores mål at gennemføre procedurer og indhente den dokumentation, som vi anser for nødvendig for at kunne udtrykke en konklusion med en høj grad af sikkerhed.

For at opnå en begrænset grad af sikkerhed for de resterende oplysninger i bæredygtighedsrapporten var vores mål at gennemføre procedurer for at indhente de oplysninger og forklaringer, som vi anser for nødvendige for at kunne udtrykke en konklusion med en begrænset grad af sikkerhed.

De procedurer, der gennemføres i forbindelse med vores erklæring om en begrænset grad af sikkerhed, er mindre omfattende end dem, der gennemføres i forbindelse med en erklæring om en høj grad af sikkerhed. Graden af sikkerhed for vores konklusion er derfor væsentligt mindre end den sikkerhed, der ville have været opnået, hvis vi havde gennemført procedurer for at opnå en konklusion med en høj grad af sikkerhed.

Som led i vores undersøgelse har vi udført følgende handlinger:

- Interviewet relevante medarbejdere med ansvar for bæredygtighedsrapporten for at forstå processen for udarbejdelse af bæredygtighedsrapporten og for gennemførelse af interne kontrolprocedurer.
- Foretaget analytiske gennemgange af data og trends for at afdække områder af bæredygtighedsrapporten, hvor der er en højere risiko for vildledende eller ubalancerede oplysninger eller væsentlig fejlinformation, og forstå forklaringer på eventuelle væsentlige afvigelser.
- På baggrund af forespørgsler evalueret relevansen af den anvendte regnskabspraksis, herunder dens konsekvente anvendelse og den tilhørende anvendelse i bæredygtighedsrapporten. Dette omfatter

rimeligheden af de skøn, som ledelsen har foretaget.

- Udviklet og gennemført yderligere procedurer i forhold til disse risici og opnået et bevis, der er tilstrækkeligt og relevant, så det kan danne grundlag for vores konklusion.

Ud over ovenstående har vi gennemført følgende procedurer for de udvalgte bæredygtigheds-KPI'er med en høj grad af sikkerhed:

- Aftalt centrale punkter og repræsentative stikprøver baseret på almindeligt accepterede stikprøvemethoder for at indhente oplysninger og kontrollere data for nøjagtighed og fuldstændighed.
- Aflagt besøg på anlæg for at gennemgå processer for dataindsamling, beregning og konsolidering i forhold til nøgletallenes rimelige sikkerhed.

Det er vores opfattelse, at de gennemførte undersøgelser udgør et tilstrækkeligt grundlag for vores konklusion.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at de udvalgte bæredygtigheds-KPI'er med en høj grad af sikkerhed for perioden fra 1. januar 2024 til 31. december 2024, som har været omfattet af vores procedurer for afgivelse af en erklæring med en høj grad af sikkerhed, i alle væsentlige henseender er udarbejdet i overensstemmelse med den anvendte regnskabspraksis på [side 48-50, 76 og 85](#).

På baggrund af de gennemførte undersøgelser og den indhentede dokumentation vedrørende konklusionen med en begrænset grad af sikkerhed er vi ikke blevet opmærksomme på forhold, som får os til at tro, at de resterende oplysninger i Arla Foods ambas bæredygtighedsrapport på [side 31-89](#) i årsrapporten for perioden fra 1. januar 2024 til 31. december 2024 ikke i al væsentlighed er udarbejdet i overensstemmelse med den beskrevne regnskabspraksis på [side 31-89](#) og den anførte regnskabspraksis for KPI'erne.

København, den 17. februar 2025

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Partner, statsaut. revisor
MNE 24687

Monica Mai Bak Larsen
Partner, Climate Change and
Sustainability Services



LURPAK® PLANTEBASERET

Lurpak® Plantebaseret indeholder ikke palmeolie, konserveringsmidler, farvestoffer eller andre tilsætningsstoffer og er velegnet til madlavning, bagning og på brødet.

- 168 FN's Global Compact
- 169 Datapunkter i EU-lovgivningen
- 170 Ordliste
- 171 Koncernkalender

ANDRE OPLYSNINGER

FN'S GLOBAL COMPACT



FN'S GLOBAL COMPACT

I starten af 2008 tilsluttede Arla sig FN's globale initiativ Global Compact, som skal fremme etisk forretningsadfærd. Som medunderskriver af initiativet forpligter vi os til at følge Global Compacts ti grundlæggende principper.

Menneskerettigheder

1. Støtte og respektere beskyttelsen af internationalt anerkendte menneskerettigheder
2. Sikre, at vi ikke medvirker til krænkelse af menneskerettighederne.

Arbejdstagerrettigheder

3. Opretholde foreningsfriheden og effektivt anerkende retten til kollektiv forhandling
4. Bekæmpe alle former for tvangsarbejde

5. Støtte effektiv afskaffelse af børnearbejde
6. Afskaffe diskrimination i relation til arbejds- og ansættelsesforhold.

Miljø

7. Støtte en forebyggende tilgang til miljømæssige udfordringer
8. Tage initiativ til at fremme større miljømæssig ansvarlighed
9. Opfordre til udvikling og udbredelse af miljøvenlige teknologier.

Antikorrupsion

10. Modarbejde alle former for korrupsion, herunder afpresning og bestikkelse.

WE SUPPORT



Arla har deltaget i Global Compacts nordiske netværk siden 2008. I maj 2009 tilsluttede Arla sig FN's Caring for Climate-program, som er et frivilligt supplerende initiativ, der arbejder for at udvise lederskab med hensyn til klimaforandringer. I 2010 underskrev Arlas CEO en CEO Statement of Support for the Women's Empowerment Principles, som er et initiativ under Global Compact og FN's udviklingsfond for kvinder, UNIFEM. Læs mere om Global Compact og de ti grundlæggende principper på www.unglobalcompact.org og om Arlas Code of Conduct på arla.com.

VORES FREMSKRIDT I FORHOLD TIL FN'S VERDENSMÅL FOR BÆREDYGTIG UDVIKLING

Standard	FN's verdensmål	Side
Miljødata		
CO ₂ e-emissioner	2.3, 2.4, 12.2, 12.3, 12.5, 13.1	48
CO ₂ e-reduktion, scope 1 og 2 (baseline: 2015)		48
CO ₂ e-reduktion, scope 3, pr. kg mælk og valle (baseline: 2015)		48
Samlet CO₂e (mio. kg)		
		48
Energimiks		
Andel af vedvarende elektricitet (%)	7.2, 7.3	50
Affald og vand		
	6.3, 6.4	
Fast affald (tons)		67
Vandforbrug (1.000 m ³)		60
Dyrevelfærd		
	15.1	
Somatisk celletal (tusind celler/ml)		50
Andel af auditerede gårde uden større problemer med renlighed		50
Andel af auditerede gårde uden større problemer med mobilitet		50
Andel af auditerede gårde uden større problemer med skader		50
Andel af auditerede gårde uden større problemer med den fysiske tilstand		50
Social – sociale data		
Andel af kvinder i alt (%)	5.1, 5.5	77
Andel af kvinder på direktørniveau eller derover (%)	5.1, 5.5	77
Andel af kvinder i koncernledelsen (%)	5.1, 5.5	77
Lønforskel mellem køn, funktionærer (mænd/kvinder)	5.1, 5.5, 8.5, 8.7	77
Medarbejderomsætningshastighed (%)	8.5, 8.7	77
Fødevarerikkerhed – antal tilbagekaldelser	2.1	85
Ulykkesfrekvens (pr. 1 million arbejdstimer)	8.8	76
Governance – ledelsesdata		
Andel af kvinder i bestyrelsen (%)	5.1, 5.5	38
Ikke-validerede mål og ambitioner		
Ernæring og prisbillige produkter	2.1, 3.4	80-85
Ansvarligt indkøb	2.3, 2.4, 6.3, 6.4, 8.7, 8.8, 12.2, 12.4, 13.1, 15.1, 15.2	53-61
Anti-korrupsion og bestikkelse	16.5	87-88

DATAPUNKTER I EU-LOVGIVNINGEN

Nedenfor er vist en tabel med en oversigt over datapunkter i tværgående og aktuelle standarder i anden EU-lovgivning som anført i ESRS 2 (bilag 2) samt henvisninger til, hvor i rapporten datapunkterne findes.

Oplysningskrav	Datapunkt	SFDR-refer- ence	Pillar 3-ref- erence	Reference til benchmark- forordningen	Reference til EU's klimalov	Side
ESRS 2 GOV-1	21 (d)	●		●		38
ESRS 2 GOV-1	21 (e)			●		93
ESRS 2 GOV-4	30	●	●			37
ESRS 2 SBM-1	40 (d) i	●		●		intet materiale
ESRS 2 SBM-1	40 (d) ii	●		●		intet materiale
ESRS 2 SBM-1	41 (d) iii	●		●		intet materiale
ESRS 2 SBM-1	42 (d) iv			●		intet materiale
ESRS E1-1	14				●	41-43, 45
ESRS E1-1	16 (g)		●	●		50
ESRS E1-4	34	●	●	●		41-43, 45, 48
ESRS E1-5	38	●				49
ESRS E1-5	37	●				49
ESRS E1-5	40-43	●				49, 50
ESRS E1-6	44	●	●	●		48
ESRS E1-6	53-55	●	●	●		48, 49
ESRS E1-7	56				●	intet materiale
ESRS E1-9	66			●		intet materiale
ESRS E1-9	66 (a), 66 (c)		●			intet materiale
ESRS E1-9	67 (c)		●			intet materiale
ESRS E1-9	69			●		intet materiale
ESRS E2-4	28	●				Ikke angivet
ESRS E3-1	9	●				Ikke angivet
ESRS E3-1	13	●				Ikke angivet
ESRS E3-1	14	●				Ikke angivet
ESRS E3-4	28 (c)	●				Ikke angivet
ESRS E3-4	29	●				Ikke angivet
ESRS 2-IRO1-E4	16 (a) i	●				Ikke angivet
ESRS 2-IRO1-E4	16 (b)	●				54
ESRS 2-IRO1-E4	16 (c)	●				54
ESRS E4-2	24 (b)	●				50, 60
ESRS E4-2	24 (c)	●				Ikke angivet
ESRS E4-2	24 (d)	●				50, 60

Oplysningskrav	Datapunkt	SFDR-refer- ence	Pillar 3-ref- erence	Reference til benchmark- forordningen	Reference til EU's klimalov	Side
ESRS E5-5	37 (d)	●				67
ESRS E5-5	39	●				67
ESRS 2-SBM3-S1	14 (f)	●				75
ESRS 2-SBM3-S1	14 (g)	●				75
ESRS S1-1	20	●				37, 71, 75, 78
ESRS S1-1	21			●		78
ESRS S1-1	22	●				78
ESRS S1-1	23	●				71, 79
ESRS S1-3	32 c	●				79
ESRS S1-14	88 (b), 88 (c)	●		●		Ikke angivet
ESRS S1-14	88 (e)	●				Ikke angivet
ESRS S1-16	97 (a)	●		●		Ikke angivet
ESRS S1-16	97 (b)	●				Ikke angivet
ESRS S1-17	103 (a)	●				78
ESRS S1-17	104 (a)	●		●		75
ESRS 2-SBM3-S2	11 (b)	●				75
ESRS S2-1	17	●				71, 73, 78, 79
ESRS S2-1	18	●				78
ESRS S2-1	19	●		●		78, 79
ESRS S2-1	19			●		78, 79
ESRS S2-4	36	●				75
ESRS S3-1	16	●				intet materiale
ESRS S3-1	17	●		●		intet materiale
ESRS S3-4	36	●				intet materiale
ESRS S4-1	16	●				37, 75, 78, 84, 85
ESRS S4-1	17	●		●		75, 78
ESRS S4-4	35	●				75
ESRS G1-1	10 (b)	●				78, 79
ESRS G1-1	10 (d)	●				78, 79
ESRS G1-4	24 (a)	●		●		88
ESRS G1-4	24 (b)	●				88

ORDLISTE

A

Acontomælkeprisen er den acontobetaling, ejerne får pr. kg mælk, de leverer i afregningsperioden.

Andel for Global Industry Sales måler det samlede mælkeforbrug til fremstilling af industriprodukter i forhold til det samlede mælkeforbrug, det vil sige baseret på volumen. Industriprodukter sælges med begrænset eller ingen værdiforædling og typisk via "business to business"-salg for andre virksomheder til brug i deres egen produktion samt industrisalg af ost, smør og mælkepulver.

Arlagården® er navnet på vores kvalitetsprogram.

Arla® ernæringskriterierne er vores retningslinjer, som skal sikre vores produkters ernæringsmæssige kvalitet.

Arlaindtjening for Arla Foods defineres som acontomælkeprisen plus Arla Foods andel af nettoresultatet for perioden divideret med den samlede mængde indvejet andelshavermælk. Den måler værdiskabelse pr. kg ejermælk inklusive overført resultat og efterbetalinger.

B

BEPS er en forkortelse for Base Erosion and Profit Shifting. Det er skatteundragelsesstrategier, der udnytter huller i skattelovgivningen til kunstigt at flytte overskud til lande med lav skatteprocent eller slet ingen skat.

Berigelse er processen med at tilføje vigtige vitaminer og mineraler til fødevarer for at øge deres ernæringsmæssige værdi. Dette gøres ofte for at forebygge fejlernæring i en befolkningsgruppe og forbedre folkesundheden.

Biogas er en blanding af gasser, der produceres under nedbrydningen af organisk materiale ved mangel på ilt, og består primært af metan og kuldiioxid. I Arla produceres biogas primært af kogødning.

Biomasse er plantemateriale eller animalsk materiale, der anvendes til energiproduktion. Det kan f.eks. være energiforgrøder, der dyrkes til formålet, træ- eller skovaffald, affald fra fødevarerforgrøder, gartnerier, fødevarerforarbejdning, dyrehold eller menneskeligt affald fra rensningsanlæg.

BoD er en forkortelse for bestyrelsen. Bestyrelsen i Arla består af 14 andelshavere og tre medarbejderrepræsentanter, som vælges af Arlas medarbejdere, samt to eksterne medlemmer, som vælges af repræsentantskabet. Bestyrelsen repræsenterer en mangfoldig gruppe af interesser og er ansvarlig for at lede Arla på en måde, som på bedst mulig vis varetager andelshaverens interesser.

C

CapEx er en forkortelse for anlægsinvesteringer.

Carbon pricing beskriver en mekanisme, som tillægger emission af CO₂ og andre drivhusgasser en økonomisk omkostning og dermed tilskynder til investeringer, som kan reducere emissionerne, samt mere bæredygtige løsninger.

CoCS er en forkortelse for Arlas Code of Conduct for leverandører.

COD er en forkortelse for Carbon Oxygen Demand, som er et mål for mængden af organiske forbindelser i vand, der bruges til at vurdere vandkvaliteten.

CPI er en forkortelse for Consumer Price Index, det vil sige forbrugerprisindeks.

CSRD er en forkortelse for Corporate Sustainability Reporting Directive og er rammebestemmelser foreslået af Europa-Kommissionen. Målet med CSRD er at forbedre gennemsigtigheden, sammenligneligheden og pålideligheden af virksomheders bæredygtighedsoplysninger i forhold til miljø, sociale forhold og ledelse.

D

DCF er en forkortelse for "deforestation and conversion-free", det vil sige afskovnings- og konverteringsfri.

Digitalt engagement defineres som det antal interaktioner, forbrugere har på tværs af digitale kanaler. Interaktionen måles på en række forskellige måder, f.eks. når forbrugerne ser en video på alle medier i mere end 10 sekunder, besøger et website, kommenterer, liker eller deler på vores kanaler på de sociale medier.

Digital reach defineres som brug af Arlas digitale indhold, det vil sige når brugere bruger mere end to minutter på vores website, ser vores videoer til ende på YouTube samt liker eller kommenterer indhold på vores sociale medieplatforme.

Dækningsbidrag er et mål for lønsomhed. Det betegner, hvor stor en virksomheds omsætning er i forhold til omkostningerne.

E

EBIT er en forkortelse for "earnings before interest and tax", det vil sige resultat før renter og skat, og måler resultatet af driften.

EBITDA er en forkortelse for "earnings before interest, tax, depreciation and amortisation", det vil sige resultat før renter og skat samt af- og nedskrivninger for den almindelige drift.

EBIT-margin måler EBIT som en procentdel af den samlede omsætning.

EMEA er en forkortelse for Europa, Mellemøsten og Afrika.

EMT er en forkortelse for koncerndelingen. I Arla består koncerndelingen af direktionen, en kommerciel leder for hvert af forretningsområderne Europa og International samt lederne for de fire funktionsområder.

ESRS er en forkortelse for European Sustainability Reporting Standards og er et foreslået sæt rapporteringsstandarder for bæredygtighedsrelaterede oplysninger for virksomheder med aktiviteter i EU. Standarden er udviklet af European Financial Reporting Advisory Group og har til formål at skabe en fælles ramme for virksomheders offentliggørelse af miljødata, sociale data og ledelsesdata.

ETS er en forkortelse for Emission Trading System, som er en markedsbaseret tilgang til at kontrollere forurening gennem økonomiske incitamenter til at opnå emissionsreduktioner for forurenende stoffer.

F

FarmAhead™ Technology er en værktøjskasse af datadrevne og videnskabeligt baserede teknologier, der består af FarmAhead™ Check, FarmAhead™

Tillæg, FarmAhead™ Innovation og FarmAhead™ Kundepartnerskab. Den skal gøre det muligt for vores landmænd at måle, forstå og fremme deres individuelle bæredygtighedsomstilling på gårdene.

FMCG er en forkortelse for "fast moving consumer goods", det vil sige hurtigt omsættelige forbrugsgoder.

FN's verdensmål er en forkortelse for FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. FN vedtog de 17 mål i 2015 med det formål at skabe en omfattende ramme for håndtering af forskellige sociale, økonomiske og miljømæssige udfordringer og som vejledende retningslinjer for den globale indsats for bæredygtig udvikling frem mod 2030.

Frie pengestrømme defineres som pengestrømme fra driftsaktiviteter efter fradrag af pengestrømme fra investeringsaktiviteter.

FTE er en forkortelse for fuldtidsækvivalenter. FTE'er defineres som en medarbejders kontraktlige arbejdstid sammenlignet med en fuldtidskontrakt for den samme stilling i det samme land. FTE-tallet bruges til at måle den aktive arbejdsstyrke, der opgøres som antal fuldtidsstillinger. En FTE på 1,0 svarer til en fuldtidsansat, mens en FTE på 0,5 svarer til halvdelen af en fuldtidsansat.

G

GDPR er en forkortelse for den generelle forordning om databeskyttelse, som regulerer beskyttelsen og fortroligheden af personlige oplysninger i EU og Det Europæiske Økonomiske Samarbejdsområde (EØS). Forordningen omfatter også overførsel af personoplysninger til lande uden for EU og EØS. Det primære formål med GDPR er at give privatpersoner kontrol over deres personlige oplysninger og forenkle de lovgivningsmæssige rammer for internationale virksomheder ved at harmonisere reglerne inden for EU.

Gearing er forholdet mellem den nettorentebærende gæld inklusive pensioner og EBITDA. Gearing gør det muligt at vurdere evnen til at indfri fremtidig gæld og forpligtelser. Arlas langsigtede målsætning for gearing er 2,8-3,4.

Gennemsnitlige renteomkostninger, eksklusive renter vedrørende pensionsaktiver og pensionsforpligtelser Nettorentekomkostningerne beregnes som samlede rentekomkostninger eksklusive kontantrabatter

og morarenter, plus lånerenter og renter på finansielt leasede aktiver og minus renteindtægter fra værdipapirer. Den gennemsnitlige renteutgift beregnes ved at dividere nettorenteutgiften med den nettorentebærende gæld fratrukket pensionsaktiver og -forpligtelser.

Greenhouse Gas Protocol (GHGP) omfatter regnskabs- og rapporteringsstandarder, branchevejledninger og beregningsværktøjer vedrørende drivhusgasemissioner. Protokollen indeholder en omfattende globalt standardiseret ramme for måling og håndtering af emissioner fra private og offentlige virksomheder, værdikæder, produkter, byer og politikker.

I

IFRS er en forkortelse for International Financial Reporting Standards, som er et globalt anerkendt sæt regnskabsstandarder udviklet og udgivet af IASB (International Accounting Standards Board).

Incoterms står for International Commercial Terms, som er en række standardiserede internationale leveringsbetingelser, der er udarbejdet af Det Internationale Handelskammer (ICC). De anvendes i vid udstrækning i forbindelse med internationalt køb og salg og anbefales af handelsråd, domstole og internationale advokater.

Innovationspipeline defineres som den gradvise nettoomsætning fra innovationsprojekter op til 36 måneder efter lanceringen.

K

Kapacitetsomkostninger defineres som de generelle omkostninger til drift af forretningen, herunder personaleomkostninger, omkostninger til vedligeholdelse, energi, rengøring, IT, rejser og konsulentbistand osv.

Kulstoflagring er en naturlig eller kunstig proces, hvor kuldiioxid fjernes fra atmosfæren og lagres i fast eller flydende form.

L

LCA er en forkortelse for "life-cycle assessment", det vil sige livscyklusvurdering.

M

MBB er en forkortelse for mælkebaserede drikke.

MENA er en forkortelse for Mellemøsten og Nordafrika.

Mælkemængden defineres som den samlede indvejning af rå mælk i kilo fra vores ejere og underleverandører.

Måltidskasser er en abonnementsbaseret forretningsmodel, hvor virksomheden sender kunderne portionsinddelte og sommetider delvist tilberedte ingredienser og opskrifter, så kunderne kan tilberede måltider derhjemme.

N

Nettorentebærende gæld defineres som langfristet og kortfristet rentebærende gæld minus værdipapirer, likvider og andre rentebærende aktiver. Værdipapirer og likvider, der er angivet som begrænsede, medtages ikke ved fradrag af passiver med værdipapirer og likvider.

Nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser defineres som langfristet og kortfristet rentebærende gæld minus værdipapirer, likvider og

andre rentebærende aktiver plus pensionsforpligtelser. Værdipapirer og likvider, der er angivet som begrænsede, medtages ikke ved fradrag af passiver med værdipapirer og likvider.

Nettoarbejdskapital er den kapital, som er bundet i varebeholdninger, leverandørtilgodehavender og leverandørgæld, herunder gæld vedrørende ejermælk.

Nettoarbejdskapital eksklusive ejermælk defineres som den kapital, der er bundet i varebeholdninger, leverandørtilgodehavender og leverandørgæld, eksklusive gæld vedrørende ejermælk.

Non-GMO er ikke-genmodificerede organismer, for eksempel ikke-genmodificeret foder til køer.

O

OCI er en forkortelse for anden totalindkomst. OCI omfatter omsætning, udgifter, gevinster og tab, der endnu ikke er realiseret.

OECD henviser til Organisationen for Økonomisk Samarbejde og Udvikling.

On-the-go er mad, som spises på farten, men henviser også til emballageløsninger, som understøtter denne fødevareretend.

P

PPA er en forkortelse for elkøbsaftaler, som er kontraktlige aftaler mellem to parter, typisk en elproducent og en køber, vedrørende køb og salg af elektricitet.

PPWR er en forkortelse for forordningen om emballage og emballageaffald. Den indeholder regler til beskyttelse af miljøet gennem håndtering af miljøpåvirkningen fra emballage og emballageaffald, fremme af genbrug og reduktion af mængden af genereret affald.

Private label betegner detail-brands, der ejes af detailhandlere, men som produceres af Arla baseret på produktionsaftaler.

Q

QEHS står for "Quality, Environment, Health and Safety", det vil sige kvalitet, miljø, sundhed og sikkerhed. Det er den funktion i Arlas Supply Chain, der er ansvarlig for at sikre kvaliteten og sikkerheden i produktionen.

R

Rentedækning er forholdet mellem EBITDA og nettorenteomkostninger.

Resultatandelen er et mål for overskuddet set i forhold til omsætningen, opgjort som Arla Foods ambass andel af årets resultat divideret med den samlede omsætning.

Risikovarer betegner varer, der er forbundet med ESG-risici i hele deres forsyningskæde.

S

SBTI er en forkortelse for Science Based Targets-initiativet, der hjælper virksomheder med at opstille reduktionsmål for drivhusgasemissioner i overensstemmelse med klimavidenkab og Parisaftalen, der sigter mod at begrænse den globale opvarmning til et godt stykke under 2 °C og tilstræber at begrænse den til 1,5 °C.

SCC er en forkortelse for somatisk celletal. SEA er en forkortelse for Sydøstasien.

Segmentet for værdiforædlet protein indeholder produkter med særlige egenskaber og forbindelser sammenlignet med standardproteinconcentrater med et proteinindhold på cirka 80%.

Soliditet er forholdet mellem egenkapital eksklusive minoritetsinteresser og de samlede aktiver og måler Arlas finansielle styrke.

SMP er en forkortelse for skummetmælkspulver.

Strategiske brands defineres som produkter solgt under brands som Arla®, Lurpak®, Castello®, Puck® og Starbuck's™.

U

UNGP er en forkortelse for FN's retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv. Retningslinjerne udgør en global standard for forebyggelse og håndtering af forretningsaktiviteters negative indvirkninger på menneskerettighederne.

USD-relaterede valutaer er valutaer, der bevæger sig i samme retning som USD (det vil sige, når USD devalueres i forhold til EUR, devalueres de USD-relaterede valutaer også i forhold til EUR). Valutaerne i MENA er typiske eksempler herpå.

V

Valleproteinhydrolysat er et koncentrat eller isolat, hvor nogle af aminosyrerbindingerne er brudt som følge af proteinernes eksponering over for varme, syrer eller enzymer. Denne præ-fordøjelse betyder, at hydrolyserede proteiner optages hurtigere i tarmen end både vallekoncentrater og isolater.

Verdensmål er den korte form af FN's verdensmål for bæredygtig udvikling.

Volumendrevet omsætningsvækst defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder, med konstante priser.

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands defineres som omsætningsvækst forbundet med vækst i mængder for strategiske brands, med konstante priser. Det omtales også i rapporten som volumenvækst for brandede produkter.

W

WMP er en forkortelse for mælkepulver.

Ø

Øvrige understøttede brands er andre brands end Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® og brandede mælkebaserede drikke, der bidrager til den volumendrevne omsætningsvækst for strategiske brands.

**KONCERN-
KALENDER****FEB.
26.-27.**

Repræsentantskabsmøde

**FEB.
27.**

Offentliggørelse af den konsoliderede årsrapport for 2024

**JUN.
17.-18.**

Ekstraordinært repræsentantskabsmøde

**AUG.
28.**

Offentliggørelse af de konsoliderede halvårsresultater for 2025

**SEP.-OKT.
30.-1.**

Repræsentantskabsmøde



Arla Foods a.m.b.a

Sønderhøj 14

8260 Viby J.

Danmark

CVR-nr.: 25 31 37 63

Tlf.: +45 89 38 10 00

E-mail: arla@arlafoods.com

www.arla.com