

KONCERNREDOVISNING

2016

Skapa framtiden
inom mejeri



Innehåll

Förvaltningsrapport

- 2 2016 i korthet
- 4 Arlas mjölkchjul
- 6 Vi rör oss framåt efter ett skakigt år, av Åke Hantoft, styrelsens ordförande
- 8 Varumärkestillväxt på en volatil marknad, av Peder Tuborgh, koncernchef
- 10 Viktiga händelser 2016
- 14 Strategi
- 30 Styrning
- 42 Resultat
- 58 Risk och möjlighet
- 68 Värderingar och överväganden

Koncernredovisning

- 80 Koncernredovisning
- 82 Primära finansiella rapporter
- 90 Noter
- 136 De oberoende revisorernas berättelse
- 138 Styrelsens och direktionens rapport om årsredovisningen

Projektledning: Corporate Finance och Corporate Communication, Arla
Text, design och produktion: We Love People.
Översättning: TextMinded.
Foto: Jens Bangsbo, Hans-Henrik Hoeg och Arla

Koncernredovisningen publiceras på danska, svenska, tyska och engelska.
Endast den danska texten är juridiskt bindande då den utgör originalet. Översättningen är gjord endast av praktiska orsaker.

Moderbolagets finansiella rapporter

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

Ordlista

Varumärkesandel är kvoten mellan omsättningen från strategiska varumärkesprodukter och Arlas totala omsättning. Strategiska varumärkesprodukter definieras som produkter som säljs under något av de tre globala varumärkena Arla®, Lurpak® och Castello® samt andra strategiska varumärken.

Kapacitetskostnader omfattar kostnader såsom personal, underhåll, energi, IT, resor och konsulter.

Omräkningskostnader är de totala tillverkningskostnaderna per kilo mjölkkråvara, exklusive kostnaden för mjölk och produktionsmaterial i produktionsenheten.

EBIT är en förkortning av resultat före räntor och skatt.

EBITDA är en förkortning av resultat före räntor, skatt, av- och nedskrivningar.

EBIT-marginalen är EBIT som en procentandel av de totala intäkterna.

Soliditet är kvoten mellan eget kapital *exklusive* minoritetsintressen och de totala tillgångarna.

Räntetäckningsgrad är förhållandet mellan EBITDA och nettoräntekostnader.

Skuldsättningsgrad är kvoten mellan räntebärande nettoskulder *inklusive* pensionsförpliktelser och EBITDA.

Räntebärande nettoskulder inklusive pensioner definieras som kortfristiga räntebärande skulder, minus värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar, plus långfristiga skulder.

Organisk omsättningsökning är nettoomsättningen justerat för effekten av fusioner, förvärv och avyttringar av verksamheter och valutaeffekter.

Peer group index bedömer Arlas relativa utveckling jämfört med konkurrenterna, utan beaktande av konsolideringspolicyn, räknat som Arlaintjäningen dividerat med jämförelsegruppens vägda genomsnittliga intjäning.

Arlaintjäning definieras som a contopriset plus nettoresultatet per kilo invägd ägarmjök under perioden.

A contopriset motsvarar betalningen till ägarna per kilo mjölk som levererats under avräkningsperioden. Priset baseras främst på mjölkens beståndsdelar, det vill säga fett och protein, samt kvalitet.

Nettorörelsekapital är det kapital som Arla har bundet i varulager, fordringar och skulder, *inklusive* leverantörsskulder avseende ägarmjök.

Nettorörelsekapital exklusive ägarmjök är det kapital som Arla har bundet i varulager, fordringar och skulder, *exklusive* leverantörsskulder avseende ägarmjök.

Volymdriven omsättningsökning från dagligvaruhandel och Foodservice definieras som omsättningsökning som kommer från tillväxt i volymer, samtidigt som priserna hålls konstanta.

Skalbarhet definieras som förhållandet mellan volymdriven omsättningsökning och tillväxten i de totala kapacitetskostnaderna justerat för särskilda poster.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken definieras som omsättningsökning som kommer från tillväxt i volymer från strategiska varumärken, samtidigt som priserna hålls konstanta. Strategiska varumärkesprodukter definieras som produkter som säljs under något av de tre globala varumärkena Arla®, Lurpak® och Castello® samt andra strategiska varumärken.

Tradingandel är ett mått på den totala mängden mjölk som används för att producera industriprodukter jämfört med den totala mängden mjölk som används inom Arla. Industriprodukter säljs med lägre eller ingen förädlingsgrad.

Volymdriven omsättningsökning definieras som omsättningsökning från tillväxt i volymer, samtidigt som priserna hålls konstanta.

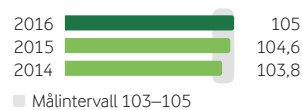
2016 i korthet

Vi utvärderar vårt resultat och framstegen med strategin och affärsmodellen med hjälp av KPI:er. Vi har valt att mäta dessa KPI:er, eftersom vi anser att de bäst visar hur vi bedriver vår verksamhet och skapar värde för ägarna.

Vårt starka resultat 2016 visar att vi har lyckats genomföra vår strategi Good Growth 2020 på ett bra sätt. Trots en lägre mjölkpris och volymer uppnådde vi nästan alla KPI:er.

Peer group index*

105



Mål för 2016: 103–105 ✓

Varumärkesandel**



44,5 %



Skalbarhet



>2,0

2014: >2,0 2015: >2,0 2016: >2,0

Mål för 2016: >2,0 ✓

✓ Målet har uppnåtts.

(✓) Målet har inte helt uppnåtts.

✗ Målet har inte uppnåtts.

Alla KPI:er är inklusive vinster från försäljning av Rynkeby.

* Peer group index för 2016 är preliminärt innan resultaten publicerats för Royal FrieslandCampina N. V. och Deutsches Milchkontor eG.

** Varumärkesandelen och Internationals andel baseras på omsättningen inom dagligvaruhandeln och Foodservice, exkl. omsättning från tredjepartstillverkning. Tradingandelen baseras på mjölkvolym.

*** Baserat på resultat som fördelats till ägare i Arla Foods amba

Mjölkvolym



13,9

miljarder kilo



Omsättning

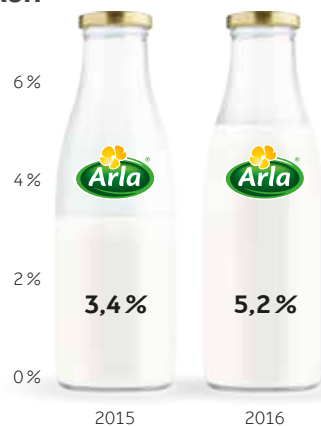
9,6

miljarder EUR



Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

5,2 %



Mål för 2016: 4–5% ✓

Tillväxttakt för volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken för 2014 saknas på grund av omstrukturering av organisationen.

Volymdriven omsättningsökning från dagligvaruhandel och Foodservice

2,7 %



Mål för 2016: 3–5% (✓)

International, andel**



18,0 %



Trading, andel**



20,1 %



Omräkningskostnader

99,2



Mål för 2016: 98,5 X

Skuldsättningsgrad

2,4



Målintervall 2,8–3,4

Mål för 2016: 3,2 ✓

Resultat***

3,6 %

av omsättningen



Målintervall 2,8%–3,2%

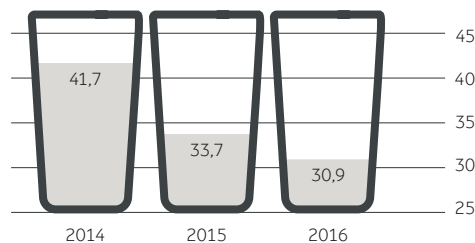
Mål för 2016: 2,8–3,2% ✓

Arlaintjäning



30,9

eurocent/kilo



Arlas mjölkhjul

Arla är fjärde största företag i världen räknat i mjölk-
invägning. Vi är ett bondeägt kooperativ som arbetar
utifrån vår strategi Good Growth 2020 och har som
främsta mål att säkerställa högsta möjliga värde för
våra ägares mjölk.

Arlas kooperativa affärsmodell bygger på mjölkhjulsprincipen. Infödet av
mjölk håller hjulet igång och möjliggör stordriftsfördelar, innovation,
produktutveckling och varumärkesbyggande, vilket skapar värde.

Att skapa värde för våra bönders mjölk är en del av hela värdekedjan från
ko till konsument. Vi strävar efter att hålla hjulet igång genom att ständigt
söka efter tillväxtpotentialer världen över, sträva efter hållbara ledande
marknadspositioner och öka det värde som innovation och varumärkes-
byggande leder till, samtidigt som vi effektiviserar verksamheten internt.
Vi arbetar i hela värdekedjan med fokus på effektivitet och optimering av
mjölkråvaran, kapital och mänskliga resurser. Detta stärker tillväxten
bland våra befintliga ägare, inspirerar nya ägare att söka sig till Arla och
leder till en hållbar ökning av mjölktillgången. Då kan vi uppnå ytterligare
stordriftsfördelar och dra nytta av innovation och varumärken i hela
företaget. Detta leder i sin tur till att mer värde skapas per kilo mjölk från
våra ägare.

Våra främsta KPI:er har en nära koppling till affärsmodellen.

- | | |
|--|-----------------------|
| 1 Mjölkvolym | 6 International andel |
| 2 Omsättning | 7 Trading, andel |
| 3 Volymdriven omsätt-
ningsökning från
dagligvaruhandel och
Foodservice | 8 Skalbarhet |
| 4 Volymdriven omsätt-
ningsökning från
strategiska
varumärken | 9 Omräkningskostnader |
| 5 Varumärkesandel | 10 Vinstandel |
| | 11 Arlaintjäning |
| | 12 Peer group index |
| | 13 Skuldsättningsgrad |

Bönder

Arla är ett kooperativ
och därför skyldigt
att samla in alla våra
ägares mjölk och
tillföra ett mervärde
till den.

1



Intjäning

Ett konkurrenskraftigt mjölkpris
skapar möjligheter för våra
ägare att växa.

8
9

13

Produktion

Stora mjölkvolymen möjliggör skalbarhet, och skapar möjligheter för innovation, produktutveckling och varumärkesbyggande

Mission

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

Vision

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



Kunder och konsumenter

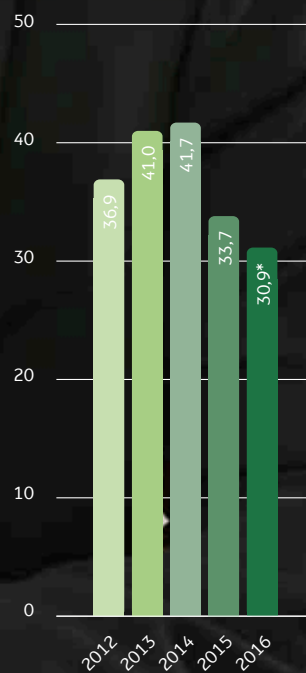
Den ökande efterfrågan i världen på hälsosamma och naturliga produkter innebär en möjlighet för Arla. Vi har plattformen för att tillgodose efterfrågan.



”Under ett år som var så tufft som 2016 tyckte styrelsen att det kändes tryggt att ha en stabil strategi som vägleder företaget.”

Åke Hantoft, styrelsens ordförande

Arlaintjäning
(eurocent/kilo)



* Inklusive vinster från försäljning av Rynkeby.

Vi rör oss framåt efter ett skakigt år

Hur skulle du sammanfatta 2016?

Under 2016 upplevde vi en större volatilitet än någonsin förut inom produktionen av mjölkråvara, men även när det gäller avräkningspriset. Arlas starka varumärke och breda produktportfölj i kombination med närvaron på marknader i hela världen hindrade vårt mjölkpris att falla lika lågt som andras i branschen. Tyvärr innebar marknadssituationen att vi inte kunde klara att säkerställa en hållbar inkomst på våra gårdar.

Hur skulle du beskriva ägarnas situation under året?

Extremt utmanande. Reaktionerna skilde sig från område till område, beroende på den lokala marknaden, politiska frågor och branschfrågor. Från ett mjölkprisperspektiv var 2016 ett fruktansvärt år och vi fick uppleva ohållbart låga priser för vår mjölk. Lättnaden var stor bland mig och mina kolleger när vi kunde börja höja Arlas mjölkpris på hösten. Det minskade den press som alla bönder varit under som en följd av de tuffa

marknadsvillkoren. Nu ser det dock ut som om vi har en period av återhämtning framför oss.

Vilken roll spelar Arlas strategi Good Growth 2020 för ägarna?

Good Growth 2020 är verktyget som ska göra det möjligt att fullgöra vår mission. Strategin utarbetades för att vi verkligen ska kunna ta hand om varje kilo mjölkråvara från ägarna och kunna skapa högsta möjliga värde för ägarna.

Tack vare vår högkvalitativa mjölk har Arla blivit ett av världens största mejeriföretag. Vår verksamhet baseras på många byggstenar: varumärken, produkter, marknader, produktionsanläggningar och processer. Tillsammans påverkar de Arla och vårt mjölkpris. Vår nuvarande strategi innehåller tydliga riktlinjer när det gäller Arlas fokusområden, inte bara för dem som arbetar med att leverera strategin, utan även för ägarna. Under ett år som var så tufft som 2016 tyckte styrelsen att det

kändes tryggt att ha en stabil strategi på plats som vägleder företaget.

Styrelsen och representantskapet har arbetat på en ny ägarstrategi. Vad har de beslutat och den riktning som togs ut 2016 inneburit?

Efter fusionerna mellan 2011 och 2014 beslutade vi att anpassa våra lokala demokratiska strukturer och stärka dialogen mellan medlemmar, valda representanter och ledningen. Det gjorde även att vi kunde effektivisera administrationen och säkerställa harmoni i våra processer.

Personliga möten visade sig återigen vara grunden i vårt kooperativ. Vi vill stärka dialogen och engagemanget bland ägarna ytterligare. Styrelsen undersöker också om det är möjligt att ur ett juridiskt och kooperativt perspektiv erbjuda alla ägare direktmedlemskap i Arla Foods amba de närmaste åren. Om vi lyckas med det skulle det verkligen vara en milstolpe i vårt multinationella kooperativs historia.

Mission

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

Vilka är de största utmaningarna och möjligheterna framöver?

Genom vår strategi har vi identifierat nyckelmöjligheter. Efterfrågan på naturliga och hälsosamma produkter, e-handel och andra trender kommer att vägleda verksamheten och våra varumärken till 2020. Vi kommer att fortsätta att berätta vår kooperativa historia och tala om för konsumenterna och kunderna vilket arbete varje enskild bonde lägger ned på sin bondgård varje dag, året om. Detta inkluderar omsorg om djur och natur, och den stolthet de känner för att de producerar näringsrik mjölk av högsta kvalitet. Utmaningen är att få verksamheten att växa under ett år när vi förväntar oss att få samma nivå av mjölkråvara från våra ägare. Det kräver att vi prioriterar och då kommer vi återigen att låta oss vägledas av vår strategi.



Vår kooperativa historia

Arlas kooperativa grund har en lång historia. För mer än 100 år sedan grundades det första mejerikooperativet i Skandinavien med syftet att köpa, förädla och sälja ägarnas mjölk på bästa möjliga sätt. I dag är kooperativets ägare både ägare av och leverantörer till Arla. Det är också kooperativets största styrka: det långsiktiga, ömsesidigt förpliktiggande samarbetet. Arlas ägare är skyldiga att leverera sin mjölk till Arla och därmed säkra tillgången på vår viktigaste råvara. Och Arla är skyldigt att köpa och förädla mjölken.



”2016 har visat att vår strategi är den rätta för Arla.”

Peder Tuborgh, koncernchef

Varumärkestillväxt på en volatil marknad

2016 var det första året som vi arbetade med den nya strategin Good Growth 2020.

Hur fungerade det?

Good Growth 2020 har verkligen väglett verksamheten under 2016 och vi har redan kommit långt på vår strategiska resa. Vi är mer fokuserade än någonsin på utvecklingen av varumärken, kategorier och geografiska områden. Vi lyckades mildra effekterna av den extremt volatila marknaden i Europa och i många regioner inom International lyckades vi öka våra marknadsandelar. Tack vare en fokuserad insats kunde vi öka vår varumärkesandel från 42,1 procent 2015 till 44,5 procent 2016. Vi förbättrade också vårt eget kapital och vår skuldsättningsgrad. Jag är övertygad om att vår strategi var rätt för Arla under 2016.

2016 introducerade Arla en ny koncernledning och en ny organisationsstruktur.

Vad var tanken bakom de här förändringarna?

Under våren omstrukturerade vi organisationen så att den ska matcha den nya strategiska inriktningen med en funktionell organisation som ger synergieffekter och som tydliggör ansvarsområdena i verksamheten. Vi har minskat den administrativa personalen med mer än 500 personer genom mer enhetliga och effektiva processer. Samtidigt kunde vi tack vare ett effektivitetsprogram spara 100 miljoner EUR inom leveranskedjan.

Kan du ge några exempel på Arlas bidrag till marknaden 2016?

Ett bra exempel är vår produktportfölj under varumärket Puck®-portfölj. En nylansering av varumärket i kombination med en ny spännande kampanj har ökat försäljningen i Mellanöstern och Nordafrika. I Europa har vi också stärkt vår verksamhet och varumärket Arla®. Några exempel är Skyr och olika proteinprodukter under varumärket Arla®, vilka fallit mycket väl ut bland konsumenterna. Det är bara några exempel på hur vi fortsätter att reagera på trenden att konsumenterna vill ha naturliga och hälsosamma produkter. Dessa egenskaper är ju kärnan i Arlas produkter och har varit det i många år.

Det ligger i Arlas kooperativa DNA och i företagets mission att välkomna och förädla all ägarmjolk, men under 2016 föll volymerna. Hur påverkar det Arla framöver?

Arla har förädlingskapacitet och logistiklösningar för att kunna hantera mer mjölkråvara än vad ägarna just nu levererar. Under 2015 och under de första månaderna 2016, när våra mjölkvolymerna fortfarande ökade, arbetade mejerierna med full kapacitet, vilket förbättrade våra omräkningskostnader. Arlas ägare reagerade dock på de ohållbart låga mjölkpriserna på samma sätt som andra europeiska mjölkbönder under hösten 2016, och vi

upplevde en betydande minskning av mjölkvolymerna.

Nu ser framtidsutsikterna ljusare ut igen. Mjölpriserna stiger och förhoppningsvis kommer Arla att få ta emot större mjölkvolymerna från ägarna i alla länder under det kommande året. Vi behöver mjölken för att kunna hålla mjölkhjulet igång och uppnå våra varumärkens och marknadens fulla tillväxtpotential.

Hur ser utsikterna ut för 2017?

Vi kommer att få uppleva att Arla förstärker sin position på marknaden ytterligare som ett innovativt och ansvarsfullt bondeägt mejeriföretag, som erbjuder naturliga och hälsosamma produkter till konsumenterna och kunder.

Vi strävar efter att öka vår verksamhet inom Foodservice betydligt. Det är ett område där Arla har lång erfarenhet och unika lösningar att erbjuda. Vi kommer att öka inom e-handel. Med utgångspunkt från vår vision, identitet och strategi är jag övertygad om att vi kommer att skapa tillväxt på marknaden och kunna generera en högre Arlaintjäning till ägarna. Efter ett utmanande och volatilt 2016 är organisationen med laddad än någonsin att leverera 2017.

Vision

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

Varumärkesandel

44,5 %

2015: 42,1 %

International, andel

18,0 %

2015: 16,5 %

Skalbarhet

>2,0

2015: >2,0

Varumärkesportfölj

Vår starka varumärkesportfölj är kärnan i vår verksamhet och en viktig drivkraft bakom våra framgångar. Våra strategiska varumärken är Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck®.



Viktiga affärshändelser 2016

För Arla har 2016 kännetecknats av förändring, både inifrån och utifrån. Efter vår omorganisation och samordning av vår verksamhet över marknadsgränserna satsade vi nu ännu mer på värdeskapande, i enlighet med vår strategi Good Growth 2020. Detta framgår tydligt av de viktiga händelserna under året.

Bidrag i lokal mejeriproduktion i Nigeria

Arla har officiellt meddelat att man kommer att bidra i lokal mejeriproduktion i Nigeria. På så sätt kan Arla bidra till en hållbar utveckling och tillväxt i landets mejerisektor.

Kv 1

Nytt samarbete i USA

Arla och världens största bondeägda kooperativ Dairy Farmers of America (DFA) enades om att inleda ett samarbete om att bygga ett mejeri för cheddarost i USA, och om att kartlägga möjligheterna för premiumprodukter.



Kv 1

Ett gemensamt kooperativ skapades i Storbritannien

Efter fusionen mellan Arla Milk Link och Arla Milk Cooperative den 1 januari bildade Arlas ägare i Storbritannien ett nytt kooperativ, UK Arla Farmers' Cooperative Ltd. Det har säkerställt ett mer enhetligt sätt att möta de brittiska ägarna, och i sin tur effektiviserat arbetet i Member Relations.

Kv 1

Nedläggning av Hatfield Peverel-mejeriet

Efter en genomgång av produktionsbehoven i Storbritannien och de stora investeringarna i Aylesbury-anläggningen fattades ett beslut om att stänga Hatfield Peverel-mejeriet i Storbritannien.



Kv 1

Ny organisation igång

Den 1 mars trädde den omstrukturerade organisationen i kraft. Som en del av omstruktureringen minskade arbetsstyrkan med mer än 500 tjänstemän. Utformningen av den nya funktionella organisationen är avsedd att leverera strategin Good Growth 2020 och optimera Arlas resultat på en ytterst konkurrensutsatt global mejerimarknad genom att stärka förmågan att skapa värde och öka effektiviteten.



Kv 1

Kv 1 Första kvartalet

Kv 2 Andra kvartalet

Kv 3 Tredje kvartalet

Kv 4 Fjärde kvartalet



Arla uppmuntrar till GMO-fritt foder

Baserat på kommersiella möjligheter beslutade styrelsen att aktivt uppmuntra bönderna att producera mjölk utan GMO-foder. Arla betalar en extra eurocent per kilo för denna mjölk. I Sverige tillverkas redan alla Arlaprodukter av mjölk som kommer från GMO-fritt foder.

Kv 2

Plan för företagsansvar fram till 2020

Koncernledningen godkände planen för företagsansvar som ligger till grund för Arlas utfästelse att driva en ansvarsfull verksamhet. Som en del av planen fokuserar vi på att säkerställa att ansvar är en integrerad del av Arlas verksamhet.

Kv 2

Försäljning av Rynkeby Foods A/S

För att kunna fokusera på kärnverksamheten och i enlighet med den försäljningsprocess som inleddes 2015 sålde Arla Rynkeby Foods A/S till den största tillverkaren av fruktbaserade drycker i Europa, Eckes-Granini Group GmbH. Rynkeby var den sista stora icke-strategiska tillgången.

Kv 2



Ny förpackningsanläggning öppnades i Senegal

En ny förpackningsanläggning för Danon[®] mjölkpulver med lång hållbarhet öppnades i Dakar i Senegal med kapacitet att hantera 5000 ton mjölkpulver. Senegal kommer att bli en viktig inkörspport för ytterligare expansion i Västafrika.

Kv 2

Obligationer på 1 miljard SEK emitterade

Arla gjorde en riktad emission av femåriga obligationer i SEK med kapitalbeloppet 1 miljard SEK till professionella investerare. Emissionen syftar till att omfinansiera en del av Arlas banklån som ett komplement till andra finansiella källor.

Kv 2

Ensam ägare av Westbury Dairies Ltd.

Arla tog över hela ägandet av Westbury Dairies Ltd i Storbritannien. En stor del av smörproduktionen flyttades från Lockerbie till Westbury, ett strategiskt steg för att uppnå stordriftsfördelar.

Kv 4

Ny verksamhet i Ghana

I linje med den nya strategin Good Growth 2020 etablerade Arla ett helägt dotterbolag i Accra i Ghana. Målet är att skapa möjligheter för våra europeiska bönder genom att marknadsföra Arlas varumärke Danon[®]. Ghana är den näst största ekonomin i Afrika och en effektiv inkörspport till andra möjligheter i Västafrika.

Kv 4

Den demokratiska strukturen samordnas med den nya ägarstrategin

Efter de fusioner som ägt rum mellan 2011 och 2015 har representantskapet beslutat att samordna Arlas demokratiska ägarstruktur och demokratiska processer i de sju ägarländerna.

Kv 4

Viktiga marknadshändelser 2016

Arlas varumärken levererade större delen av vår tillväxt under 2016, med hjälp av lanseringen av nya innovativa varumärkesprodukter och starka marknadsföringskampanjer. För att skapa ökad medvetenhet bland konsumenterna om våra kooperativa rötter fortsatte vi bland annat att utöka vår kampanj om det bondeägda Arla, och märket "bondeägda". Utvecklingen speglas tydligt i de viktiga marknadshändelserna under året.



Lansering av Arla® B.O.B

I Storbritannien lanserade Arla med framgång Arla® "Best of Both", vilket är en unik och innovativ fettfri mjölkprodukt som smakar lika bra som mellanmjölk. Arla® B.O.B är ett exempel på vårt fokus på att lansera hälsosamma produkter och inspirera till goda matvanor. Arla® B.O.B belönades också av The Grocer och utsågs till bästa nya mejeriprodukt 2016.



Arlas mjukostar lanseras i Filippinerna

I april lanserades Arla® Cheesy Spread i Filippinerna, vilket fick ett mycket stort genomslag. Det är en naturprodukt tillverkad av riktig mjölk och uppfattas hålla högre kvalitet jämfört med konkurrerande produkter. Den framgångsrika kampanjen ökade medvetenheten om varumärket Arla® och hjälpte oss att öka inom kategorin mjukost.



Arla Lactofree® – en mejerirevolution

Som en reaktion på allt större efterfrågan från konsumenterna på laktosfria produkter lanserades nya Arla Lactofree®-produkter i Storbritannien med stöd av en marknadsföringskampanj. I Danmark lanserades varumärket Arla Laktosefri®. Det är den snabbast växande produktlanseringen av färsk mjölk någonsin.



Kaffet du älskar, med en twist

2016 lanserades en kampanj som introducerade allas vår varma älsklingsdryck, men kall och i praktisk ta med-storlek. Starbucks kalla kaffedrycker fortsätter sin starka utveckling och finns på 28 marknader världen över. Vi avslutade året på topp. Vi lanserade vackra julförpackningar och bjöd in konsumenterna att dela ett ögonblick av gemenskap genom vår första snapchat-kampanj i Storbritannien, och vi nådde nära fem miljoner användare.



Öka inom specialostar

För att inspirera till ökad vardagskonsumtion av specialostar lanserade vi den framgångsrika smorging-kampanjen i kombination med effektiv tv-reklam för att öka tillväxten och värdet. Varumärket Castello® utvecklas bra på många marknader, i synnerhet Storbritannien, Australien och Sverige.



Bondeägda-kampanjen fortsätter

Vår bondeägda-kampanj väcker konsumenternas medvetenhet, differentierar oss från konkurrenter och ökar konsumenternas förtroende för våra produkter. I slutet av 2016 hade vi inkluderat märkningen på 70 procent av alla produkter av varumärket Arla®, vilket innebär att den är synlig på fler än 750 olika produkter.



Puck® vinner guld

I Mellanöstern och Nordafrika vann varumärket Puck® en så kallad Gold Effie vid ett av världens mest omtalade marknadsförings-evenemang. Kampanjen för att återlansera Puck, och hylla vardagskocken, var framgångsrik och ledde till att Puck® blev ledande varumärke i regionen och hamnade på första plats inom ost på burk på alla kärnmarknader. Puck® nådde även ut till många matlagningsentusiaster genom att man sponsrade Top Chef, ett populärt matlagningsprogram på tv. Kampanjen överträffade GRP-förväntningarna (Gross Rating Point) med 55 procent.



Globala Lurpak®-kampanjen är igång

Den globala Lurpak®-kampanjen "Game on, Cooks" som syftar till att stärka sin position som världens största smörmarke har verkligen fått tillbaka konsumenterna in i köket. Kampanjen har nått 34 miljoner människor genom digitalt innehåll bara i Storbritannien. Sedan starten har varumärkesmedvetenheten ökat med 13 procent och försäljningen av den här typen av Lurpak® har ökat med 35 procent i Storbritannien i värde, inte volym.



Bara god smak, inget annat

Det har verkligen varit ett bra år för vår chokladmjölk Cocio®. Varumärket firade sin 65:e födelsedag med en tvåsiffrig ökning och snabb global expansion. Cocio® finns nu på 17 marknader, nu senast även i Indien och Israel.



Strategi

Good Growth 2020

Vår strategi Good Growth 2020 beskriver hur vi ska öka verksamheten inom åtta globala mejerikategorier och sex marknadsregioner i världen som ETT effektivt och enat kooperativ.



BRILJERA

inom åtta kategorier



FOKUS

på sex regioner



VINNA

som ETT Arla

Innehåll

- 16 Reagera på förändring
- 18 Skapa Good Growth till 2020
- 20 Brilljera inom åtta kategorier för att skapa ännu mer värde
- 22 Fokus på sex regioner för att stärka och utöka vår närvaro
- 24 Vinna som ETT Arla och skapa ett globalt, enhetligt och effektivt Arla
- 26 Sju essentiella mål är en förutsättning för Good Growth 2020
- 28 Sju essentiella mål för 2016
- 29 Sju essentiella mål för 2017

Reagera på förändring

Marknadsdynamiken kommer att ha en stor inverkan på den globala mejerimarknaden på vår väg mot 2020. Världen förändras allt snabbare kring Arla vilket innebär nya utmaningar och möjligheter. Vi har identifierat de trender som kommer att få en väsentlig påverkan på Arla för att kunna reagera ändamålsenligt på dem. Drivkrafterna för förändring som ingår i vår strategi Good Growth 2020 kommer att avgöra hur vi lyckas framåt.

MARKNADSDYNAMIK

Tillgång och efterfrågan på mjölk

Mejeribranschen är global, medan tillgången och efterfrågan på mjölk har allt mindre koppling till geografiska områden. I vissa regioner, däribland Europa, USA och Oceanien, finns ett mjölköverskott, medan det i regioner som Asien, Mellanöstern och Afrika råder brist på mjölk.

I Europa har den låga prisnivån 2016 lett till en volatil mjölkproduktion. Mjölkvolymerna minskade 2016, vilket var en stor förändring jämfört med förväntningarna för ett år sedan. Som en följd visar de senaste prognoserna att den förväntade ökningen av mjölkinvägningen kommer låta vänta på sig. Men tack vare mjölkprisökningen mot slutet av 2016 förnyades framtidstron. Samtidigt är efterfrågan på mjölk globalt sett oförändrad.

MÖJLIGHETER FÖR ARLA

Vi måste se till att skapa mesta möjliga värde för den befintliga mjölkpoolen. Vi ska flytta mjölk till de marknader där högsta värde kan skapas, oavsett ursprung. Därför har vi inrättat EN europeisk mjölkpool för att säkerställa en mer enhetlig användning av mjölkråvaran i Arla. Läs mer om EN mjölkpool på sidan 76.

Världens PIN-kod

De utvecklade marknaderna har en stabil, men låg, tillväxt, medan tillväxtmarknaderna ökar kraftigt. I gengäld är risken högre där. Omkring 95 procent av mejeritillväxten genereras utanför Europa och tillväxtprognosen är oförändrad.

Världens PIN-kod identifierar världsbefolkningen i dag. 2016 är koden 1114, det vill säga 1 miljard människor i Europa, 1 miljard människor i Nord- och Sydamerika, 1 miljard människor i Afrika och 4 miljarder människor i Asien. Om 30 år kommer PIN-koden att vara 1125 - en stor ökning av antalet människor i Asien och en fördubbling av befolkningen i Afrika.

Att förstå på vilket sätt världen växer och hur flytten till städerna ser ut är en avgörande faktor för det globala Arla. Hittills har Arla varit Europacentrerat, med 66,1 procent av försäljningen i Europa. Våra tillväxtmöjligheter på lång sikt i Europa utmanas av lägre tillväxttakt, medan International levererar en stabil tvåsiffrig ökning och positiva tillväxtutsikter för den förutsebara framtiden. För att behålla den tvåsiffriga tillväxten inom International och balansera risken måste vi utöka våra distributionsnätverk och utvidga produktionen. Vårt tillväxtfokus måste balanseras mellan Europa och International på väg mot 2020 och målet med vår strategi är att omvandla förändringarna till lokala möjligheter för Arla.

Varumärkesverksamheten mest lönsam

Priserna är volatila och kommer att förbli volatila i framtiden, vilket understryker behovet av att förbättra den underliggande affärsmodellen. Med starka varumärken som en viktig differentierande faktor kan företaget ligga nära konsumenterna, vilket ökar förtroendet, lojaliteten och ger bättre avkastning. Prispremien för varumärkesverksamheten genererar högre marginaler än trading och handelns egna varumärken. I långa loppet kommer varumärkesverksamheten att vinna över råvarumarknaden, tack vare större stabilitet och högre priser.

Varumärkesverksamheten har ökat dramatiskt de senaste åren och står nu för 44,5 procent av den totala omsättningen och genererar cirka 80 procent av koncernens resultat. Det betyder att varumärkestillväxt är avgörande för högre lönsamhet och stabilare resultat. Högre marknadsföringsutgifter är avgörande för att säkerställa fortsatt försäljningstillväxt för varumärken till 2020.



Munsbitar i farten och snabbmat

Snabbmat och hälsosamma munsbitar att äta i farten förväntas fortsätta öka väsentligt och tillväxten överträffar förväntningarna. Mejerikategorin är stark inom mellanmål, med yoghurt och mjölkbaserade drycker, och ostsnavs förväntas bli nästa stora trend. Dessutom väntas praktiska förpackningar för folk i farten, i skolor och på kontor att fortsätta öka i snabb takt 2017.

För att kunna vara ett ledande mejeriföretag måste vi utveckla starka koncept som stödjer marknadstrenderna. Därför ska vi utforska våra möjligheter inom nya kategorier, däribland mjölkbaserade drycker och produkter med högt proteininnehåll. Vi ska investera i innovation och produktutveckling och underlätta för konsumenterna att tillgodose sitt näringsbehov, även när de är ute på språng.

Digitalisering och e-handel ändrar spelreglerna

Digitaliseringen är på väg att bli en förändringsfaktor i mejeribranschen. Branschen fortsätter att digitaliseras i snabb takt och på flera nivåer, med bland annat digitala plattformar och digitala marknadsplatser, vilka förväntas öka snabbt under 2017. I Kina växte e-handeln med cirka 100 procent mellan 2011 och 2014.

En annan digital trend som kan påverka mejeribranschen är mobila kunder, vilket kräver en ny affärsmodell där kundupplevelsen blir viktigare än själva produkten. Det är viktigt att anpassa sig efter det nya kommersiella landskapet för att fortsätta vara relevanta för konsumenterna.

Digitalisering är nödvändigt för att skapa en framtid inom mejeri och kan komma att förändra Arlas affärsmodell i grunden, med e-handel och digital marknadsföring men även vad gäller produktutveckling och förpackning. Vi måste ligga steget före och våga experimentera, vara djärva och kunna samarbeta, och digitalisering är den perfekta plattformen att utgå ifrån.

Det traditionella sättet att arbeta med distribution och produktplacering i butiker är fortfarande en vital del av Arlas verksamhet. Försäljning via e-handelsplattformar är dock inte bara liktydigt med en webbutik utan även en ny distributionskanal, och det kommer att förändra hur vi gör affärer.

Hälsa blir allt viktigare

Den globala mejeritrenden är inriktad på hälsa, välmående och medvetna val. Konsumenternas ökade fokus på hälsa och välmående leder till nya mejeriprodukter, och mjölkfria alternativ. Konsumenterna efterfrågar transparens och autenticitet både från produkter och förpackningar. Snabbföränderliga makrotrender leder till varierande konsumentkrav vad gäller produkter, format och förpackningar.

Detaljhandeln vill ha differentiering och fokuserar på GMO-fritt foder och produkter där omsorg om djuren står i centrum. De söker efter ännu fler sätt att differentiera mjölk för att vinna kundernas lojalitet.

Vår framgång kommer att definieras av vår förmåga att vända konsumtionstrender till tillgångar, snarare än en extern störning, och vi har ett bra utgångsläge. För Arla finns naturlighet i kärnan för vår identitet Good Growth och att vara bondeägt finns i vårt DNA. Med vårt fokus på hälsosamma produkter och autenticitet bygger vi förtroende och trovärdighet hos konsumenterna. Vi fortsätter att arbeta med produktinnovation för att uppfylla konsumenternas krav och kommer att driva initiativ som främjar verksamheten, produktionen och ägarna.

Vi ska skapa trovärdiga marknadspåståenden för att differentiera oss och dra nytta av trender, och utveckla starka produktkoncept.



Skapa Good Growth till 2020

I december 2015 presenterade Arla en ny företagsstrategi för de nästkommande fem åren, Good Growth 2020. Strategin är vår reaktion på en föränderlig värld, där tillgången och efterfrågan på mjölk inte längre har en koppling till geografien och där konkurrensen är stenhård. Den demografiska verkligheten har också förändrats, liksom konsumtionstrenderna. Vi är övertygande om att Arla har nya möjligheter att växa globalt och skapa värde för våra ägare.

Good Growth 2020 innebär att vi kommer att fokusera tydligt på att få våra varumärken och volymer att växa genom innovation som utgår från det som konsumenterna och kunderna vill ha. Det hjälper oss att skapa den mest lönsamma tillväxten för ägarnas mjölk. Med den strategin kan Arla satsa på att få företaget att växa genom ökat värdeskapande och genom att stärka och utöka närvaron samt skapa en global, enhetlig och effektiv verksamhet.



Good Growth 2020 har fått en bra start

Ett år in i strategin är vi redan övertygade om att den är helt rätt riktning för Arla. Efter omorganisationen 2016 är Good Growth 2020 ännu fastare förankrad hos koncernledningen och framstegen följs upp regelbundet.

Vi initierade 25 strategiska initiativ för att driva Good Growth 2020 inom våra kategorier, regioner och arbete för att förena Arla till ETT. I slutet av 2016 har samtliga strategiska initiativ gått framåt. Vi har flera ambassadörer i hela organisationen, bland annat ansvariga för de strategiska initiativen, som fokuserar på verkställande, framsteg och tvärfunktionellt samarbete.

Ambitiösa mål för Good Growth 2020.

Vi har satt upp ambitiösa mål för de KPI:er som gäller för Good Growth 2020 och arbetar oförtrutet på att nå de målen.

Läs mer om hur det gick i 2016 i bokslutskommentaren på sidan 45.

	Baseline in 2015	Target in 2020
Peer group index	103-104	103-105
Volymdriven omsättningsökning från dagligvaruhandel och Foodservice	2%	4%
Varumärkesandel	42%	>45%
Tradingandel	22%	<20%
International	17%	>23%

Vår strategi ska hjälpa Arla att skapa framtiden inom mejeri till 2020.



Briljera i åtta kategorier för att skapa ännu mer värde

Den globala mejeribranschen utvecklas blixtnsabbt, vilket även gäller konsumenternas vanor och preferenser. Vi har analyserat konsumenternas behov och trender, och matchat dessa med våra egna styrkor. På så sätt har vi kommit fram till åtta produktkategorier som ska stå i centrum för företagets strävan att forma mejerimarknaden och erbjuda nya produkter med naturliga ingredienser, god smak och bra näringsämnen som gör det lättare att leva ett hälsosamt liv.

Inom dessa åtta kategorier ska vi ta ledningen och skapa mervärde med hjälp av innovativa produkter, en världsledande produktionskedja, spännande marknadsföring och starka partnerskap med våra kunder. Vi kommer att öka kategorierna genom våra globala varumärken, men även genom Foodservice och B2B-försäljning. För att kunna bli ett ledande mejeriföretag måste Arla även fokusera på att växa inom sina kategorier över marknader, regioner eller globalt.

De åtta prioriterade produktkategorierna är centrerade kring våra globala varumärken:



- 1 **Mjölk och mjölkpulver:** vi ska leda och påverka marknaden med näringsrika mervärdesprodukter.
- 2 **Mjölkbaserade drycker:** vi ska forma marknaden för produkter i farten tillverkade av naturliga ingredienser.
- 3 **Mjukost/färskost:** vi ska vara ledande både inom färskost tillverkad av naturliga ingredienser och inom förädlad mjukost av högsta kvalitet.
- 4 **Yoghurt:** vi ska bygga en stark marknadsposition som baseras på hälsofördelar och naturliga ingredienser.



5 **Smör och matfett:** vi ska bli en global ledare inom smör och matfett med produkter i världsklass, tillverkade av naturliga ingredienser.



6 **Specialostar:** vi ska bli ledande inom specialost med kreativa produkter och koncept.

Foodservice

7 **Mozzarella:** vi ska skapa en global position inom Foodservice med högkvalitativ mozzarella.

Företagskunder

8 **Ingredienser:** vi ska bli ledande globalt inom förädlad vassle.

Läs mer om hur vi briljerar inom åtta kategorier på sidan 20.



Fokus på sex regioner för att stärka och utöka vår närvaro

Vi har identifierat de marknader där Arla har störst potential att skapa en långsiktigt lönsam verksamhet. Mellan nu och 2020 väntar vi oss att cirka hälften av vår tillväxt ska komma från Europa, och återstående del från regioner utanför Europa som vi hanterar inom International.

Under åren har Arla byggt upp en stark ställning i norra Europa, där Arla är det mejeriföretag som de flesta kunder väljer, och Mellanöstern, där våra varumärken är bland de starkaste inom livsmedelsbranschen. Arla har också börjat bygga upp en verksamhet inom nya tillväxtmarknader, till exempel Kina, Sydostasien och Afrika söder om Sahara. Med Good Growth 2020 kommer vi att fortsätta utöka dessa

marknadspositioner, och trappa upp arbetet i Americas och Nordafrika. Vi fokuserar på innovation, investeringar och kompetens på dessa marknader.

Läs mer om hur vi fokuserar på de sex regionerna på sidan 22.



Vinna som ETT Arla och skapa ett globalt, enhetligt och effektivt företag

Arla har vuxit väsentligt i Europa, tack vare fusioner och förvärv i Centraleuropa, Storbritannien och Sverige. Vi har tillbringat de senaste åren med att förena olika företag till ett företag och skörda de synergier som fusionerna skapat. Med Good Growth 2020 kommer vi att kunna ta steget upp till nästa nivå.

Vi ska öka våra kunskaper och använda samma processer och verktyg i hela organisationen. Vi kommer att lägga ett tydligt fokus på att stärka vårt globala kategori- och varumärkesbyggande, innovationer över gränserna och affärskunnande. Vår marknadsföring ska bli global och vi ska driva innovation. Hela försörjningskedjan ska bli mer effektiv, och vi har inrättat EN europeisk mjölkpool för att säkerställa ett bättre användande av mjölken

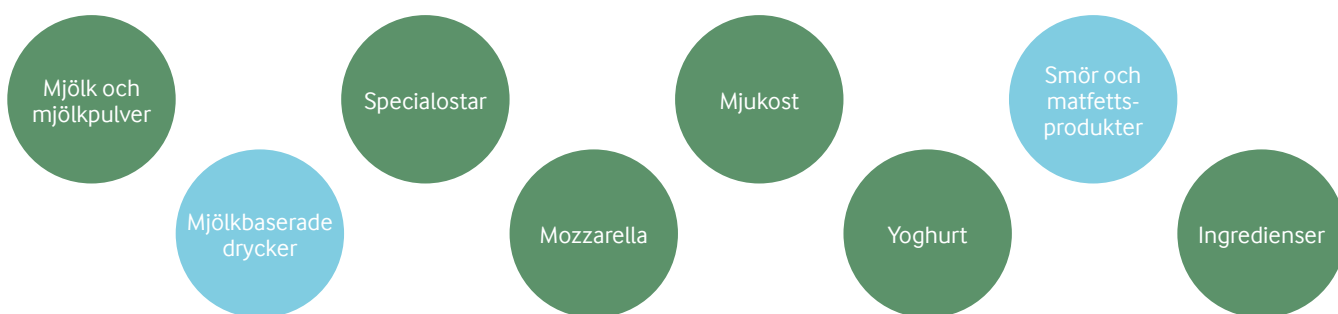
inom hela Arla. Dessa förändringar kommer att hjälpa oss att nå vårt nya ambitiösa kostnadsförbättringsmål på ackumulerade 400 miljoner EUR över fyra år.

Läs mer om hur vi ska vinna som ETT Arla på sidan 24.



Briljera inom åtta kategorier för att skapa ännu mer värde

De åtta produktkategorier som prioriteras i vår strategi Good Growth 2020 är fokuserade på varumärkena Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck®. 2016 levererade vi enastående varumärkestillväxt på en utmanande marknad, tack vare riktade insatser inom dessa åtta kategorier.



● Djupdykning nästa sida.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken 2016 på 5,2 procent leds av:



Mejerimästaren som ger hälsosamma naturliga goda produkter till världen.

4,5 %
2015: 2,5 %



Ledande inom bra mat.

7,7 %
2015: 6,1 %



Ostar med kreativt hantverk.

3,0 %
2015: 0,1 %



Hyllar vardagskocken.

10,6 %
2015: 9,9 %

2016 visade styrkan i våra globala och strategiska varumärken. Våra varumärken utvecklades bra och överträffade våra förväntningar, som låg på 4–5 procent, genom en volymdriven omsättningsökning på 5,2 procent.

Puck® är det varumärke som utvecklas bäst och uppnådde en volymdriven omsättningsökning på 10,6 procent, efter att ha ökat 9,9 procent förra året. Detta berodde främst på enastående utveckling i

Mellanöstern och Nordafrika, där varumärket nu ligger på första plats bland mjukost på burk.

Lurpak®, vårt flaggskepp i kategorin smör, matfettprodukter och margarin, hade en volymdriven omsättningsökning på 7,7 procent, jämfört med 6,1 procent 2015. 2016 lanserade vi den globala kampanjen "Game on, Cooks", som ökade varumärkesmedvetenheten kraftigt och Lurpak® kunde stärka sin ledande position inom smör.

Arla® hade en stark volymdriven omsättningsökning på 4,5 procent, främst beroende på ökade investeringar i innovativa och specialiserade produktsortiment, till exempel Arla Natural®, Arla Lactofree®, skyr, kvarg och andra proteinrika produkter, samt produkter för barn, till exempel Arla Baby & Me®. 2016 inspirerade vi till en ökad vardagskonsumtion av specialostar. Varumärket Castello® utvecklas bra på många marknader, i synnerhet

Storbritannien, Australien och Sverige. Castello® nådde en omsättningsökning på 3,0 procent 2016, en positiv utveckling jämfört med förra året.

Expandera kategorin mjölkbaserade drycker

En viktig strategisk satsning är att fånga möjligheterna på dryckesmarknaden med en portfölj som består av hälsosammare mjölkbaserade alternativ. För att stödja tillväxten av varumärket Arla® har vi satt som ett ambitiöst mål att tredubbla verksamheten utanför vanlig mjölk på dryckesmarknaden till 2020, från 230 miljoner EUR 2015.

Den globala marknaden för mjölkbaserade drycker uppgår till cirka 100 miljarder EUR om året i konsumentledet, vilket är ungefär lika mycket som världsmarknaden för mjölk. Dock växer marknaden för mjölkbaserade drycker mycket snabbare. Framöver kommer vi att närma oss marknaden för mjölkbaserade drycker mycket mer strategiskt och fördubbla vår spelplan för flytande mjölkprodukter.

Ambitionen till 2020 är att bli den ledande leverantören av mjölkbaserade drycker i norra Europa och en av de ledande europeiska aktörerna i Asien, Mellanöstern och Nordafrika.

Dagens urbana livsstil har lett till att människor över hela världen äter allt fler mellanmål och intar en stor del av sin mat och dryck utanför hemmet. Måltidsformerna luckras upp, fler kvinnor arbetar och fler människor lever i storstäder. Här har vi en stor möjlighet att förse människor med näring när de behöver den, med hjälp av de naturliga nyttigheter som finns i vår högkvalitativa mjölk. Vår mjölk ska inte bara finnas i literförpackningar i mataffären, utan också som goda drycker att dricka när man är på språng.

En bubblande mjölk- och fruktdryck, en mjölk- och tedryck och en proteinrik energidryck är del av expansionsplanerna för kategorin, som även inkluderar innovativa förpackningar. Detta kommer att skapa nya försäljningsmöjligheter för oss på platser utanför de traditionella kanaler.

Inom drycker har Arla haft framgångar genom dotterbolaget Cocio® och samarbetet med Starbucks®, som ledde till att nya innovativa mjölkbaserade drycker introducerades under 2016.



Kategorin smör och matfettsprodukter växer snabbt

Kategorin smör och matfettsprodukter är avgörande för att Arla ska kunna uppnå Good Growth 2020. Det är en kategori med många varumärken, vilket gör att smör och matfettsprodukter bidrar stort till Arla.

Totalt sett uppvisade kategorin smör och matfettsprodukter starka resultat 2016. Den volymdrivna omsättningsökningen uppgick till 10,5 procent 2016, jämfört med negativ tillväxt under 2015, och vi har lyckats öka kategorin betydligt mer än vad vi förväntade oss för 2016. Dessutom lyckades vi öka marknadsandelen på de flesta av våra marknader.

Inom kategorin levererade vi en varumärkesandel på 74,8 procent 2016. Varumärkena Arla® och Lurpak® är viktiga för kategorin, och stod för 74,5 procent av den totala omsättningen. De varumärkena finns också på våra nyckel-

marknader. För Arla är de europeiska marknaderna samt Mellanöstern och Nordafrika viktiga marknader för kategorin smör och matfettsprodukter, och de regionerna står för 90,8 procent av den totala omsättningen.

Lurpak® bidrar särskilt positivt till kategorins tillväxt. Lurpak ökade sin försäljning och Internationalandelen från 12,7 procent 2015 till 13,5 procent 2016.

För att uppnå våra tillväxtmål 2020 och bli bäst inom smör måste vi fortsätta att bygga upp ledande marknadspositioner, få kategorin att växa och stärka våra varumärken. Det kommer vi att lyckas med tack vare en tydlig och konsekvent strategi med ett antal utmärkta initiativ. I synnerhet i Mellanöstern och Nordafrika har Arla stora möjligheter om vi fortsätter att prestera.

Våra fokusområden för smör och matfettsprodukter är deras historia, innovativa förpackningar, själva produkterna och kommunikation. 2016 startade vi resan genom att

lansera Lurpak®-sortimentet Spreadable Infusion och den nya globala kampanjen "Game on, Cooks".





Fokus på sex regioner för att stärka och utöka vår närvaro

De sex regioner som valts ut som fokusområden i Good Growth 2020 ingår i våra två kommersiella zoner: Europa och International. Detta gör att företagsledningen i respektive land kan stärka sitt kommersiella fokus på konsumenter, kunder och kategorier med stöd av kraftfull marknadsföring som bygger på ett globalt kategoriperspektiv.

Europa är en av våra kommersiella zoner och bidrog med 66,1 procent till koncernens omsättning. Den kommersiella zonen International omfattar Mellanöstern och Nordafrika, Ryssland och andra, Americas, Kina och Sydostasien samt Afrika söder om Sahara och levererade

14,9 procent av koncernens omsättning 2016. Arla Foods Ingredients, vår innovativa och växande vassleverksamhet, bidrog med 5,7 procent till koncernens omsättning, medan övrig omsättning, däribland från trading, utgjorde 13,3 procent av koncernens omsättning.

International hade den högsta volymdrivna omsättningsökningen med 9,5 procent 2016, främst tack vare starka resultat i Afrika söder om Sahara samt Kina och Sydostasien.



Kina och Sydostasien ökar snabbt

Målet för Kina och Sydostasien till 2020 är att behålla den höga tillväxttakten och arbeta mot målet att fyrdubbla omsättningen från dagligvaruhandel och Foodservice 2020 jämfört med 2015, när strategin lanserades. Just nu ser det ut som att vi kommer att nå det strategiska målet, och försäljningen har ökat med 32,4 procent till 158 miljoner EUR 2016 från 120 miljoner EUR 2015.

Befolkningen i Kina och Sydostasien ökar och medelklassen växer snabbt. Den största tillväxten sker i Kina, där vi fokuserar på flera produktkategorier för att få del av den ökande efterfrågan på mejeriprodukter. Arla strävar bland annat efter att bli ledande inom ostkategorin i Kina, i synnerhet med fokus på Foodservice. Dessutom kommer vi att använda digitala och e-handelsplattformar för att interagera med och sälja till kunderna. 2016 lanserades

produkten Arla ASCX Naifu® på prov i Kina och för första gången spelade e-handel och digitala kanaler en central roll i lanseringen.

Arla Baby & Me® ingår i ett av våra flaggskeppsortiment inom ekologiska mjölkpulverprodukter för barn upp till fem år. 2016 lanserades en ny kampanj för att lyfta fram varumärket. Det var vårt första initiativ med det kinesiska mejeriföretaget Yashili, som är en del av Mengniu-gruppen, och som vi har ett nära samarbete med inom den här viktiga kategorin.

Kina är en viktig marknad för Arlas framgång i regionen. Det finns dock andra marknader i Sydostasien som är lika viktiga för att behålla tillväxttakten. 2016 bidrog Bangladesh betydligt till tillväxten i regionen, och den volymdrivna omsättningsökningen uppgick till 24,0 procent.



Ambitiösa mål i Mellanöstern och Nordafrika

Med Good Growth 2020 strävar vi efter att fördubbla vår omsättning från dagligvaruhandel och Foodservice i Mellanöstern och Nordafrika till 2020 jämfört med 2015 när strategin lanserades. Det ambitiösa målet ska uppnås genom en kombination av ökad försäljning av märkesostar, smör, matfettsprodukter och färskost inom både dagligvaruhandel och Foodservice, utveckling av verksamheten i Egypten och inträde i kategorin drycker med varumärket Arla®.

2016 uppnådde vi en volymdriven omsättningsökning i regionen på 3,8 procent.

Produktsortimentet Puck® är särskilt populärt och hade en volymdriven omsättningsökning på 11,7 procent 2016 i regionen jämfört med 9,4 procent 2015. Mellanöstern och Nordafrika har en befolkning på nästan 380 miljoner människor. I regionen ingår mejeriprodukter i de flesta måltider, och därför är möjligheterna stora för Arla. Vårt Puck® sortiment fyller en lucka på marknaden och hjälper lokala konsumenter att briljera vid middagsbordet. Varumärket Puck® vann också en Gold Effie vid ett av världens mest omtalade marknadsföringsevenemang. På Puck®-webbplatsen och i sociala medier hyllas mammor som vardagshjältar.

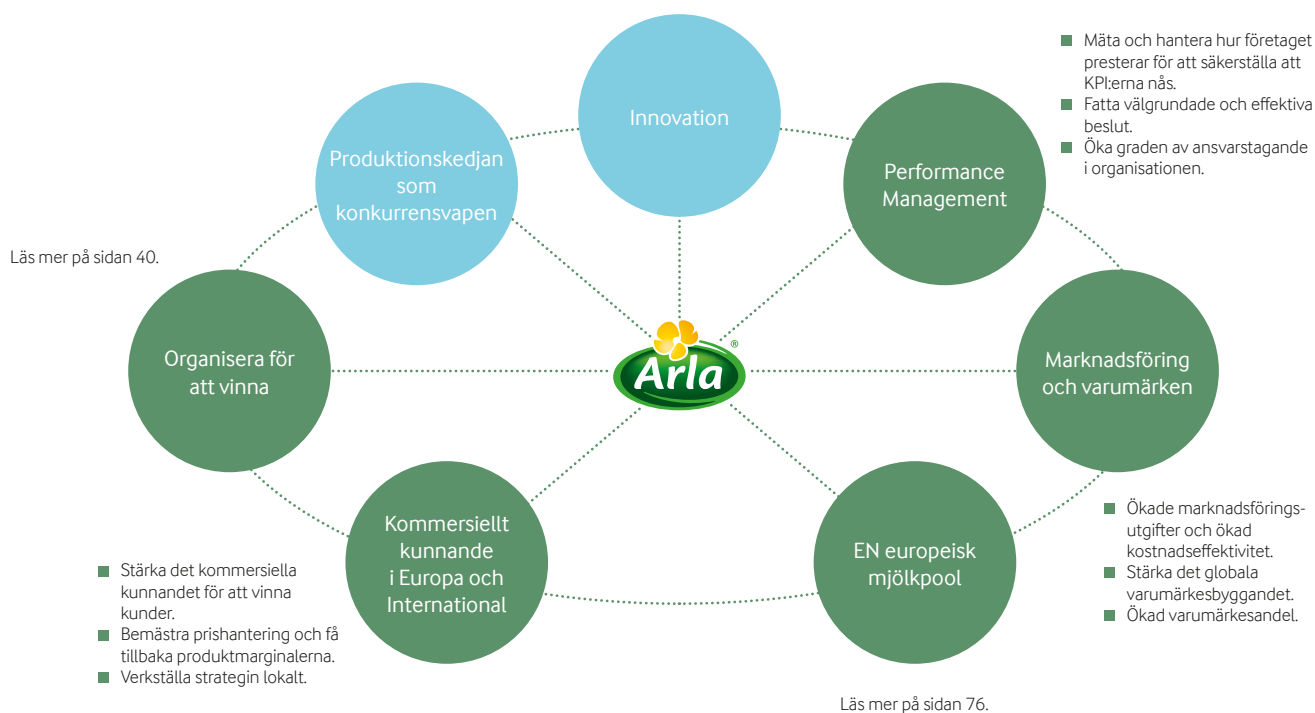




Vinna som ETT Arla och skapa ett globalt, enhetligt och effektivt Arla

Vinna som ETT Arla är ett fortlöpande arbete att ena Arla över affärsfunktioner och kommersiella områden. De strategiska insatserna är grunden och byggstenarna för att skapa Good Growth till 2020. Organisationen följer kontinuerligt upp initiativen och i slutet av 2016 följer utvecklingen planen.

Vinna som ETT Arla: byggstenar för Good Growth 2020



Djupdykning
nästa sida.

”Organisera för att vinna” kallar vi den omstrukturering som genomfördes framgångsrikt 2016. Omorganisationen underlättar ambitionen att skapa kommersiell excellens inom våra kommersiella zoner Europa och International. Läs mer om omstruktureringen på sidan 40.

Performance Management handlar om att mäta och aktivt hantera hur företaget presterar, och se till att företaget uppnår KPI:erna i strategin och på så sätt engagerar alla i organisationen.

Det ger oss databaserade insikter om hur vi styr, korrigerar kursen och hanterar vår verksamhet. Det hjälper oss att samtala bättre och fatta tydligare beslut, vilket underlättar för organisationen att vidta mer välgrundade och effektiva åtgärder.

En annan viktig strategisk satsning för att skapa Good Growth till 2020 är vårt fokus på marknadsföring och varumärken. Det innefattade ökade marknadsföringsutgifter 2016 och

fortsatt fokus på att öka vår varumärkesandel. Läs mer på sidan 44.

Inrättandet av EN europeisk mjölkpool stödjer vår ambition att kanalisera våra ägares mjölk till de marknader där högsta möjliga värde kan tillföras, oavsett ursprung. Läs mer om EN mjölkpool på sidan 76.

Skapa framtiden inom mejeri med djärva innovationer

Innovation är kärnan i en varumärkesverksamhet med en så bred produktportfölj. Arla behöver innovation för att kunna skapa framtiden inom mejeri, kunna fortsätta att locka konsumenter och kunder världen över och hålla sig steget före framtida trender. Konkurrensen blir allt tuffare och konsumenterna har fler valmöjligheter, och det är därför som innovation är så viktigt när det gäller att tillföra värde till mjölken.

Konsumenter och kunder vill ha hälsosamma, naturliga livsmedel som är ansvarsfullt producerade. De vill ha tillgång till livsmedel och information om dem genom intressanta kanaler, däribland webbutiker, när de äter ute, kunna skapa sina egna produkter som passar de egna behoven eller få inspiration till nya sätt att äta. Därför handlar innovation inte bara om att utveckla nya produkter. Det

handlar om att tänka på förpackningar ur ett nytt perspektiv och lägga till nya funktioner till produktportföljen.

Det globala innovationsteamet ska öka våra innovationer och vårt nya globala Arla Innovation Centre som öppnas i 2017 blir centrum för detta. Deras huvuduppgift är att hitta nya sätt att förädla mjölken från våra ägare till produkter med högsta möjliga värde.

Ny vetenskap och teknik gör det möjligt för oss att fortsätta förädla mjölken till nya mejeriprodukter. Genom att tänka nytt och ifrågasätta hur långt vi kan gå kommer vi att kunna skapa tillväxt och utmärka oss jämfört med våra konkurrenter. Innovation handlar om att ta risker och ibland gör vi misstag, men vi lär oss av våra erfarenheter och använder dem för att komma på nya idéer.



Ett exempel på hur Arla omvandlade innovativa idéer till en framgång i Europa är skyr. För några år sedan var skyr en ny nischprodukt. I dag har försäljningen exploderat i Europa och ökade 200 procent från 2014 till 2016. Efter lanseringen av skyr i Storbritannien, Tyskland och Nederländerna står försäljningen utanför Danmark för hälften av försäljningen.

Enligt den internationella konsultfirman Future Market Insight uppgår den globala marknaden

för skyr till flera miljarder EUR. Vi har därför testat skyr i Kina och Mellanöstern med goda resultat. Nästa steg är att inrätta en lokal produktion för att få ut välsmakande skyrprodukter till konsumenter på de här marknaderna.



Produktionskedjan ett konkurrensvapen

2016 förenklade och effektiviserade vi alla aktiviteter inom produktionskedjan och de finns nu i EN funktion som omfattar produktion, inköp, QEHS (kvalitet, miljö, hälsa och hållbarhet) och logistik. Produktionskedjan har nu möjlighet att uppnå kostnads-, kvalitets- och servicemål samt strategin Good Growth 2020. Vi kan skapa "Centres of Excellence" i stället för att tillverka alla produkter i alla länder, uppnå effektivitet i global skala och använda vår mjölkpool på bästa möjliga sätt.

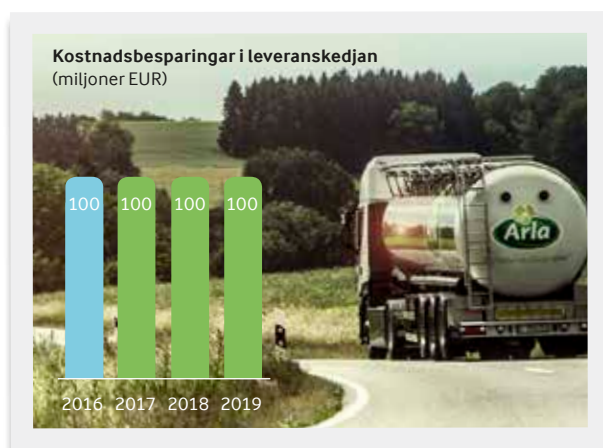
I början av 2016 satte Arla upp ett ambitiöst kostnadsförbättringsmål på totalt 400 miljoner EUR över fyra år. Med tiden kommer alla affärsfunktioner och kommersiella områden att bidra till kostnadsbesparingarna, men till en början kommer fokus ligga på kostnadsförbättringar i produktionskedjan.

2016 uppnådde produktionskedjan riktade kostnadsbesparingar på 100 miljoner EUR, vilket tydligt visar att det lönar sig att arbeta som ETT integrerat team.

Prestationen var ett resultat av många faktorer, från specifika

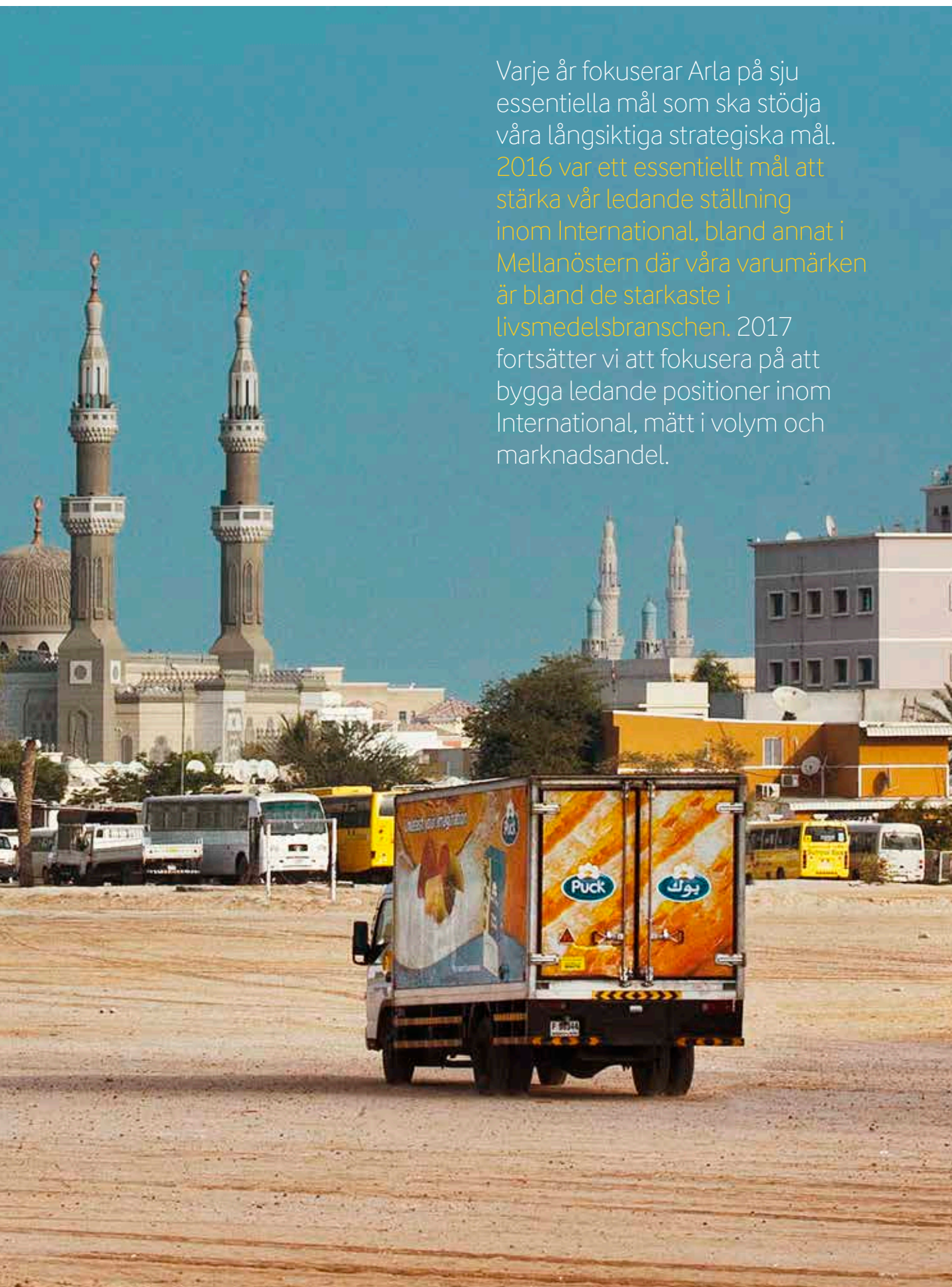
projekt på en viss anläggning till storskaliga strukturprojekt, till exempel omorganisationen av mjölkhämtningen i Tyskland med det nya centralagret i Heidenau och nedläggningen av Hatfield Peverel dairy i Storbritannien.

Dessutom har många fortlöpande förbättringsprogram levererat toppenresultat. Våra förbättringsinitiativ bygger på välkända effektivitetsprogram, till exempel LEAN, OPEX, "Total Cost of Ownership", "Design to Value" samt vårt nettorelsekapitalprojekt "Programme Zero".



Framgångarna 2016 har dock inte varit lätta att uppnå, eftersom flera faktorer utanför produktionskedjans kontroll satte press på funktionen. Strategin innebär att produktionskedjan måste bli mer konsumentorienterad än förut, och det allt större produktsortimentet ökar komplexiteten på anläggningarna. En annan utmaning var att Arla planerade att hantera mer mjölk 2016, men istället upplevde en minskad mjölkinvägning, vilket påverkade effektiviteten.

Varje år fokuserar Arla på sju essentiella mål som ska stödja våra långsiktiga strategiska mål. 2016 var ett essentiellt mål att stärka vår ledande ställning inom International, bland annat i Mellanöstern där våra varumärken är bland de starkaste i livsmedelsbranschen. 2017 fortsätter vi att fokusera på att bygga ledande positioner inom International, mätt i volym och marknadsandel.



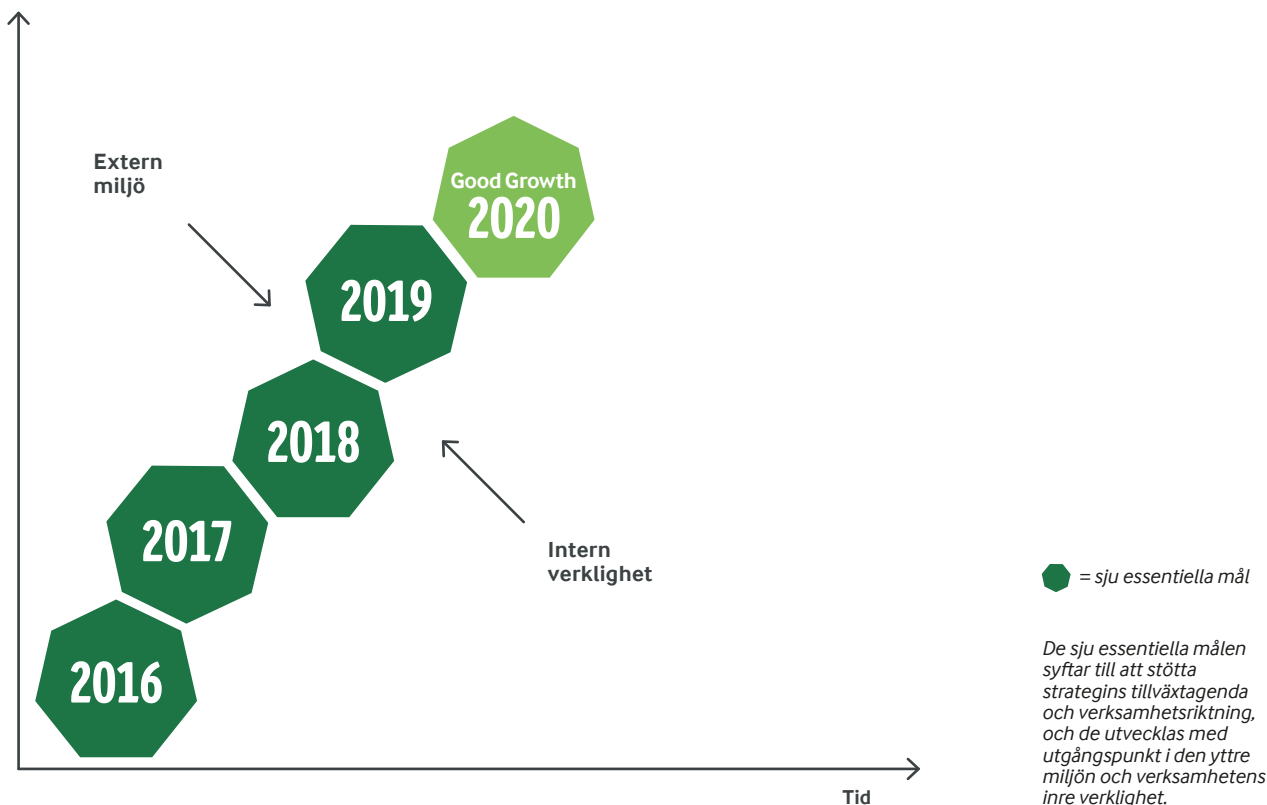
Sju essentiella mål är en förutsättning för Good Growth 2020

Vår årliga affärsplan innehåller fortfarande sju essentiella mål. Affärsplanen ska inte förväxlas med vår långsiktiga strategi. Den kompletterar vår strategi och innehåller fler detaljer och aktiviteter som kan implementeras och mätas under året. Vi anser att våra sju essentiella mål är en förutsättning för vår strategi Good Growth 2020. Det är viktiga mål som vi måste uppnå på vår resa mot framgång.

För att kunna fortsätta att leverera starka resultat för våra ägare och säkerställa framgång för vår strategi fastställer koncernledningen sju essentiella mål varje år, som därefter ska godkännas av styrelsen. De sju essentiella målen är en uppsättning tydliga och väl avvägda affärsmål med en definierad och enhetlig metod för att uppnå dem.

De sju essentiella målen sprids genom hela organisationen. Alla affärsfunktioner och kommersiella områden skapar mål och aktiviteter som säkerställer att alla team är med på tåget och levererar som EN gemensam koncern.

Koppla de essentiella målen till strategin



Sju essentiella mål för 2016

De sju essentiella målen är resultatet av vår årliga affärsplaneringsprocess, och beskriver kärnmålen för det kommande året, nyckelaktiviteter samt tillhörande KPI:er och mål som definierar framgång. De sju essentiella målen används i alla affärsfunktioner och kommersiella områden för att säkerställa leverans av våra viktigaste strategiska mål som EN koncern.

Volym är huvudsaken

Mål: Leverera ytterligare 400 miljoner kilo ägarmjolk till dagligvaruhandeln och Foodservice.

Status: 

Resultat: 2016 uppgick den volymdrivna omsättningsökningen inom dagligvaruhandel och Foodservice till 2,7 procent, något under målet på 3–5 procent. Vi har lyckats öka dagligvaru- och Foodservice-volymerna med 341 miljoner kilo. Det ligger nära målet, trots att de totala mjölkvolymerna låg mer än 800 miljoner kilo under det som förväntades från början. Det skedde en viss avvägning mellan volym och pris under andra halvåret 2016, vilket berodde på den allt större bristen på mjölkråvara och snabbt stigande mjölkpriser. Den förväntade minskningen av mjölk under 2016 är ett exempel på förändringen i strategiskt perspektiv.

Leverera betydande tillväxt för våra varumärken

Mål: Leverera väsentlig tillväxt på strategiska varumärken, det vill säga Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck®.

Status: 

Resultat: Den volymdrivna omsättningsökningen för våra strategiska varumärken uppgick till 5,2 procent, vilket är rekord för Arla. 2016 stod varumärkena för nästan hela tillväxten inom vår dagligvaru- och Foodservice-verksamhet. Intensifierade försäljningsinsatser och större investeringar i marknadsföring har resulterat i att vår varumärkestillväxt nu leds av Arla® (4,5 procent), Lurpak® (7,7 procent), Castello® (3,0 procent) och Puck® (10,6 procent). Med en varumärkesandel på 44,5 procent är andelen produkter med hög lönsamhet högre än på flera år.

Förbättra utvecklingen i Centraleuropa*

Mål: Förbättra den relativa utvecklingen i Centraleuropa genom att se över kostnader och varumärkesresultat och konkurrenskraftigt exportera mjölk till dagligvaruhandeln och Foodservice utanför EU.

Status: 

Resultat: Verksamheten levererade betydande kostnadsförbättringar, enligt plan, i produktionskedjan, inom administrativa och kommersiella funktioner samt förbättra resultaten i den tyska ostverksamheten. Varumärkena ökade med 3,4 procent, en bra prestation på en svår marknad. Volatiliteten i mjölk tillgång och priser har drabbat Tyskland hårdare än någon annan region. Marknaden har blivit mer fragmenterad, tuffare och konkurrensen har hårdnat. Det här visade sig vara mer utmanande än förväntat, även om en del förbättringar har tillkommit i slutet av året.

Stärka marknadspositionerna inom International**

Mål: Stärka ledande positioner i Kina, Americas, Nigeria, Mellanöstern och Nordafrika mätt i volym och marknadsandel.

Status: 

Resultat: 2016 lyckades vi öka volymerna i dessa tre International-regioner med 9,5 procent och varumärkesverksamheten med 10,7 procent. Kina och Sydostasien ökade med 31,2 procent, Afrika söder om Sahara ökade med 15,8 procent, Mellanöstern och Nordafrika ökade med 3,8 procent och Americas ökade med 3,4 procent. Under ett volatilt år som påverkades av de låga oljepriserna och effekten av dessa på ekonomierna i Mellanöstern och Nigeria är vi nöjda med resultatet, även om det är under vårt tillväxtmål på 15 procent.

Sänka kostnadsnivån strukturellt

Mål: Den volymdrivna omsättningsökningen ska vara >2,0 gånger högre än ökningen av kapacitetskostnaderna. Leverera omräkningskostnader till en indexnivå på 98,5.

Status: 

Resultat: Vår höga kostnadseffektivitet beror delvis på stora satsningar på en effektiv leveranskedja, men vår omräkningskostnaderna på 99,2 nådde inte upp till målet, vilket berodde på den lägre mjölkvolymen. Skalbarhet säkerställer att kapacitetskostnaderna ökar i lägre takt än intäkterna. Skalbarheten nådde upp till målet på >2,0 tack vare ett fast grepp om kapacitetskostnaderna. Av vårt ambitiösa kostnadsförbättringsmål på 400 miljoner EUR har 100 miljoner EUR i produktionskedjan uppnåtts 2016.

Förbättra kassaflödet

Mål: Förbättra kassaflödet för att uppnå en skuldsättningsgrad på 2,8–3,2 och frigöra 130 miljoner EUR*** i likvida medel inom nettorelsekapital.

Status: 

Resultat: 2016 hade vi en skuldsättningsgrad på 2,8, vilket ligger i underkant av vårt långsiktiga målintervall på 2,8–3,4 och ger koncernen en stark finansiell position. Räkna man med vinsten efter avyttringen av Rynkeby hamnar skuldsättningsgraden på 2,4. Vårt primära rörelsekapital, exklusive ägarmjolk, förbättrades väsentligt och 165 miljoner EUR kunde frigöras.

Stärka kooperativet Arla

Mål: Upprätta en process med styrelsen, nationella råden och representantskapet för att skapa starka ägarrelationer.

Status: 

Resultat: Den nya ägarstrategin kommer att förbereda Arla för framtiden och säkerställa en kompetent och anpassad ägarstruktur som förenar ägarna i alla länder. I oktober beslutade representantskapet om en anpassad struktur, årskalender och att undersöka om ägarna i Storbritannien och Centraleuropa skulle kunna erbjudas ett direktmedlemskap i Arla Foods amba. De första delarna av strategin kommer att träda i kraft 2017.

* Efter omstruktureringen kallas affärsområdet Consumer Central Europe i stället Central Europe. Prioriteringarna är oförändrade.

** Efter omstruktureringen har Consumer International bytt namn till International. Prioriteringarna är oförändrade.

*** Ändrades vid halvårsskiftet från 150 miljoner EUR på grund av högre andel försäljning i International.

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



Sju essentiella mål för 2017

Vår förmåga att låta högre priser på marknaden leda till högre priser till dagligvaruhandeln är nyckeln till framgång. Vi måste fortsätta att utveckla vår verksamhet, prioritera varumärken med hög marginal och vara disciplinerade när det gäller kostnader och likviditet, så att vi har bästa möjliga position inför framtiden. För att stötta detta kommer vi att öka vårt fokus på prishantering, stärka vår innovationsförmåga, öka riktade investeringar till varumärken och öka effektiviteten i vår produktionskedja och genomföra program för administrativa kostnader.

Leverera prisökningar och fokus på marginaler

För att uppnå högre försäljningspriser i Europa och inom marknaderna och kategorierna i International ska vi införa bättre prishanteringsanalyser och -processer, som optimerar balansen mellan högsta möjliga marginal för våra produkter med minimal påverkan på marknadsandelen. Om vi håller strama tyglar är vi övertygade om att vi kan säkerställa ett konkurrenskraftigt mjölkpris till våra ägare, samtidigt som vi klarar oss bra i peer group-jämförelse.

Styra kostnader, skapa operativ effektivitet och frigöra kapital

Vi ska styra kostnaderna genom kostnadsförbättringar inom produktionskedjan samt administrativa och kommersiella funktioner. Vår mål är att uppnå ett omräkningskostnadsindex i produktionskedjan på <100 och uppnå en skalbarhet på >2,0. Vi ska också sträva efter att se till att vi har tillräckligt med kapital för att kunna finansiera målen i Good Growth 2020. Därför kommer vi att öka våra framgångsrika rörelsekapitalprogram och leverera en finansiell skuldsättningsgrad inom vårt långsiktiga målintervall på 2,8–3,4.

Djärva innovationer och varumärkessatsningar

Att öka vår andel av varumärkesförsäljningen tror vi är den viktigaste strukturella förändring som vi kan göra för att säkerställa högre tillväxt och lönsamhet framöver. Även om tillväxttakten pressades 2017 på grund av många prishöjningar fortsätter vi att sträva efter att nå målet >45 procent försäljning från Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck®. I år kommer vi att öppna vårt nya globala Innovation Centre och vi planerar att öka vår innovationspipeline på kort, medellång och lång sikt. Vi ska återigen öka marknadsföringsutgifterna för att kunna satsa globalt på de marknader och kategorier som har den största effekten.

Understryka vikten av den ledande ställningen inom kategorierna mjölk, yoghurt och mjölkpulver

Vi ska visa upp att vi är ledande inom vår största produktkategori. Vi vill visa att vi är bäst på innovation och varumärkesbyggande, i synnerhet när det gäller specialprodukter, till exempel ekologiska och laktosfria produkter, samt skyr och proteinprodukter. Vi planerar också att utöka våra tvärregionala produktansättningar, och snabbare flytta framgångsrika produkter och kompetens till flera marknader. Vi kommer att fortsätta med innovationer inom produkter från GMO-fritt foder och förbättrad kundservice, bland mycket annat. Slutligen måste vi, för att vara ledande inom bland annat dryckesmjölk, vinna med produkter till handelns egna varumärken.

Bygga upp ledande marknadspositioner inom International

På marknader utanför Europa kommer vi att öka tillväxten inom våra globala kategorier och varumärken. Det betyder både att öka på absolut nivå, men också att utöka marknadsandelen i fokusregioner. Oavsett om det är i Mellanöstern och Nordafrika, Afrika söder om Sahara, Nord- och Sydamerika, Kina och Sydostasien eller Ryssland och Distributor Sales är vårt mål att bli ännu mer relevanta för konsumenterna, genom ökade marknadsinvesteringar och stärkta partnerskap med lokala distributörer.

Öka tillväxten genom samarbeten med ledande kunder

I hela Europa ska vi stärka vår verksamhet mot kunder och fokusera på att nå framgång tillsammans med ledande kunder. Det kräver bland annat att vi fokuserar särskilt på tillväxt, lönsamhet, kategorisamarbete och tjänsteleverans. Viktiga initiativ kommer att vara kategorihantering, gemensamma kategori- och varumärkesplaner, samarbete över funktioner för att öka webbförsäljningen och användandet av digitala möjligheter. Vi kommer också att lansera en ny organisation inom Foodservice i Europa.

Stärka den viktiga marknadspositionen i Tyskland

2017 ska vi stärka vår mest utmanande marknad, Tyskland, genom att upprätta en vinnande plan, verkställa fokuserade kommersiella insatser och utöka den grundläggande verksamheten. Ett ökat fokus på varumärken och innovation kommer att vara avgörande för att förbättra kvaliteten och lönsamheten. Inom produktionskedjan ska vi fokusera på konkurrenskraftiga kostnader samt fortsatt utveckling av vår produktionsnärvärd.



Styrning

ONE

ONE är en ständig strävan att förena Arla på tre nivåer

ONE | Gemensamt fokus

Kärnan är de idéer och åsikter som förenar oss och som driver allt vi gör.

ONE | Enat ledarskap

Gemensamma ledningspraxis likriktar cheferna.

ONE | Likriktade funktioner

Funktionerna är förenade genom arbetssätt som ingår i globala ONE-program.

Innehåll

- 32 Styrningsramverk
- 35 Delaktighet och mångfald
- 36 Koncernledningen (EMT)
- 38 Styrelse
- 40 En global organisation redo för framtiden
- 41 Ett levande kooperativ som lever upp till sina principer

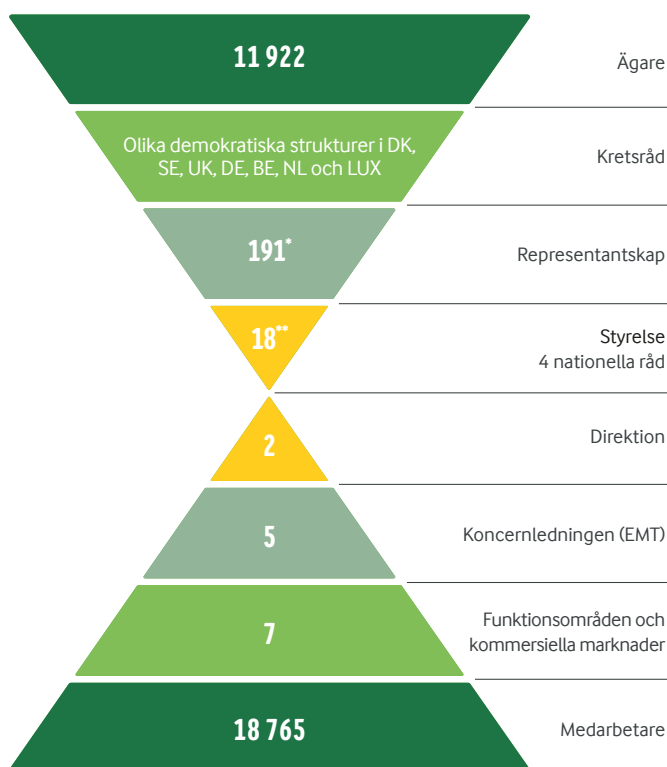
Styrningsramverk

Arla är ett kooperativ som ägs av mjölkbönder. Att vara ett stort kooperativ är en viktig faktor som gör oss speciella. Det finns för- och nackdelar med att ha ägare i sju länder. 2016 förbättrades Arlas styrningsstruktur genom en framgångsrik omorganisering av ledningsstrukturen som ytterligare likriktade kooperativets demokratiska struktur.

Företagsstyrning innebär ansvarsfull och transparent hantering och kontroll som syftar till hållbar värdeökning. Vi är övertygade om att en bra företagsstyrning är en nödvändig grund för att nå framgång och förstärker det förtroende som våra ägare och kollegor har för koncernen.



Arlas styrningsmodell



* Inkl. 12 medarbetarrepresentanter

** Inkl. 3 medarbetarrepresentanter

”De senaste åren har Arla växt genom ett antal fusioner. Vi har fokuserat på att likrikta de grundläggande principerna de senaste åren. Det är en enorm prestation. Nu har det blivit dags för oss att skapa enhetliga arbetssätt inom vår demokratiska struktur.”

Åke Hantoft, styrelsens ordförande

Kooperativ styrning

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

Ägare

2016 var 11 922 mjölkbönder i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna gemensamt ägare till Arla. Som ägare i ett kooperativ har alla Arlabönder möjlighet att påverka viktiga beslut. När vi expanderar till nya marknader väljer ägarna ut sina representanter till företagets styrande organ.

Kretsråd

Varje ägarland har sin egen demokratiska struktur, vilket resulterar i olika lokala organisationer. Varje år samlas kooperativets ägare till ett årsmöte i Danmark, Sverige, Storbritannien respektive Centraleuropa (Tyskland, Belgien, Nederländerna och Luxemburg) för att säkerställa kooperativets ägares demokratiska inflytande i alla sju ägarländerna. Ägarna i kretsen väljer dem som ska representera det geografiska området i kretsrådet och representantskapet.

Representantskapet

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

Styrelse

Tillsammans med representantskapet ansvarar styrelsen för beslut rörande långsiktiga strategier, stora investeringar samt fusioner och förvärv. Styrelsen består av 15 valda Arlabönder och tre medarbetarrepresentanter med de kunskaper, kompetens och yrkeskunskaper som behövs för att utföra uppgiften. Styrelsens sammansättning speglar Arlas ägande. Styrelsen är ansvarig för övervakningen av företagets aktiviteter och kapitalförvaltning, en tillfredsställande redovisning och för att utse direktionen. Styrelsen är också ansvarig för att se till att Arla förvaltas i ägarnas bästa intresse och fatta beslut om ägarstrukturen.

2016 låg styrelseledamöternas närvaro på styrelsemötena på

98 %

Nationella råd

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

Ny ägarstrategi

2016 tog representantskapet de första stegen mot att utveckla en ny ägarstrategi. Läs mer om den nya ägarstrategin på sidan 41.

Arla består av tusentals människor som tillsammans vill göra skillnad i världen. Vi spelar alla en viktig roll för att vi ska kunna uppnå vår mission och vision, men det bästa sättet att uppnå framgång tillsammans är att vi arbetar som ETT globalt företag.

Företagsstyrning

Under första halvåret 2016 verkställdes omstruktureringen av organisationen så att strategin Good Growth 2020 skulle kunna levereras snabbare, starkare och på ett mer enhetligt sätt. Läs mer om omstruktureringen av verksamheten på sidan 40.

Direktion

Direktionen består av Arlas koncernchef och vice koncernchef och utses av styrelsen. De ska säkerställa att företaget utvecklas på rätt sätt, långsiktigt och ur ett globalt perspektiv, genomdriva koncernens strategi med uppföljning av årets mål, definiera företagets policyer och eftersträva en hållbar ökning av företagets värde. Dessutom ska direktionen ansvara för en lämplig riskhantering och riskstyrning, samt efterlevnaden av lagar och regler samt interna riktlinjer. Det är här som koncernens ambitionsnivå för insatser på tvärs över koncernen fastställs.

Koncernledningen (EMT)

EMT ansvarar för Arlas dagliga affärsverksamhet och för att upprätta strategier och planera framtidens mejeristruktur. EMT:s arbete är indelat i två specifika funktionsområden som supply chain, marknadsföring och innovation, HR och corporate affairs, mjölk, medlemmer och trading så väl som finans, IT och juridik. Det inkluderar också två kommersiella zoner: Europe och International. Utöver det övergripande ansvaret är medlemmarna i EMT individuellt ansvariga för hantering av sitt respektive affärsområde. Medlemmarna i EMT håller varandra informerade när det gäller alla viktiga händelser inom deras affärsområde och samarbetar kring tvärfunktionella åtgärder.

Funktionsområden och kommersiella marknader

Ledningsgrupperna inom funktionsområdena och de kommersiella marknaderna är Arlas verkställande organ och fokuserar på att säkerställa att Arla arbetar resultatorienterat över organisationsenheterna, definierar policyer samt delar och implementerar bästa praxis.

Medarbetare

Arla har 18 765 medarbetare globalt, vilka är representerade i styrelsen och representantskapet.

Arlas ersättningsfilosofi

Ersättningspaketet syftar till att locka och behålla rätt ledare, men även driva fram resultat på kort och lång sikt. Detta uppnås genom att erbjuda ett riktmärkt ersättningspaket med rätt balans mellan fast och rörlig ersättning. Ersättningspaketet granskas varje år av externa rådgivare på grundval av marknadsdata.

Direktion

Ersättningspaketet till direktionen baseras på externa jämförelser med europeiska och internationella företag inom snabbväxande konsumtionsvaror, och innehåller en konkurrenskraftig och långsiktig kombination av fast och rörlig ersättning. Den fasta ersättningen består av årlig grundlön, pensionsinbetalningar samt ett förmånspaket. Den rörliga delen består av en incitamentsplan, samt ett långsiktigt incitamentsprogram som löper på tre år.

Medlemmarna i direktionen är anställda enligt internationella villkor, som innehåller tillämpliga konkurrensklausuler samt konfidentialitets- och lojalitetsrestriktioner.

Visselblåsarservice

Arla är en organisation med stark känsla för ansvar och integritet. Arlas uppförandekod innehåller allmänna riktlinjer för hur vi ska bedriva vår verksamhet. Utöver detta har Arla en visselblåsarservice för att möjliggöra för alla medarbetare i alla företag som till största delen ägs eller kontrolleras av Arla att rapportera misstänkta oegentligheter. Det är också en kanal för att uttrycka oro över presumtiva överträdelser av Arlas uppförandekod eller lagstiftning.

Sedan visselblåsarservicen inrättades 2012 har Arla tagit emot 52 larm. Larmen har kommit från alla delar av organisationen och har gällt områden som revisioner, redovisning, stöld, korruption, representation och arbetsmiljö. Under 2016 tog visselblåsarservicen emot 25 larm från medarbetare, varav 15 ledde till vidare utredning. Beroende på vad som framkom vid utredningarna vidtogs lämpliga åtgärder. Hälften av fallen har klassats som otillbörligt uppträdande mot en enskild person, och dessa får vi av juridiska skäl inte registrera och behandla. Anmälaren informerades i stället om vem på HR-avdelningen han eller hon borde kontakta.

Delaktighet och mångfald

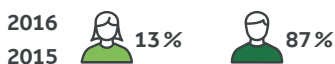
Inom Arla tror vi att delaktighet och mångfald är en förutsättning för vår verksamhet och att team sammansatta av människor med olika bakgrund kommer att förbättra våra resultat. Vi definierar mångfald brett, som skillnaden mellan människor som kommer från olika bakgrunder, medan delaktighet handlar om att värdesätta skillnader mellan individer, vilket leder till synergier. Som organisation strävar vi efter en kultur som främjar delaktighet och välkomnar alla kollegor.

Mångfald ur ett ägarperspektiv

I enlighet med lagstiftningen har Arla satt upp ett mål för det underrepresenterade könet i styrelsen. Eftersom män är överrepresenterade i branschen speglar målet könssammansättningen bland våra ägare. Vi anser att representantskapets demografi är representativ för ägargruppen tack vare demokratiska val vartannat år.

2016 var 13 procent av ledamöterna i representantskapet kvinnor jämfört med sju procent i styrelsen. Vårt mål är att könsfördelningen i styrelsen ska spegla könsfördelningen i representantskapet efter valet 2019.

Könsfördelning i representantskapet*



Könsfördelning i styrelsen**



Sträva efter Good Growth 2020

Som en del av vår strategi Good Growth 2020 strävar vi efter att ändra sammansättningen i våra team och säkerställa att max 70 procent av medarbetarna i ett givet team representerar samma kriterier. Dessa kriterier är nationell/etnisk bakgrund, kön, generation och utbildning/yrkesbakgrund.

Könsfördelning 2016

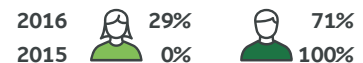
Vi fokuserar främst på att rapportera könsammansättningen 2016. Kvinnor utgör 28 procent av Arlas hela arbetsstyrka, vilket är en ökning jämfört med förra året.

Könsfördelning i Arla



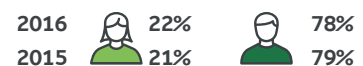
I januari 2016 utsågs två kvinnor till EMT, vilket innebär att kvinnor nu representerar 29 procent. Det är en bra prestation och lägger grunden för ytterligare framsteg.

Könsfördelning i EMT



Sedan 2013 har vi strävat efter att andelen kvinnliga medarbetare på direktörsnivå och över ska vara 20 procent. 2016 har andelen på direktörsnivå och över ökat något, och andelen kvinnor uppgick efter vår senaste omstrukturering till 22 procent.

Könsfördelning på direktörsnivå och över



Delaktighet och mångfald 2016

2016 har vi arbetat med ett flertal delaktighets- och mångfaldsinitiativ.

Nylansering av ramverket "Vårt ledarskap"

Vi har fräschat upp och nylanserat Arlas ramverk "Vårt ledarskap", och gjort allt material transparent och tillgängligt för alla. Uppdateringen innebär att det nu finns tydliga exempel på bra ledarskap, och dessa är tillgängliga för alla kollegor oavsett typ av arbete eller hierarki, med klara riktlinjer om hur man bäst visar dessa färdigheter i alla karriärsteg. Inför nylanseringen har alla ledarskapsprogram omarbetats så att de kan fungera som ett stöd för alla kollegor som vill kunna förverkliga sin fulla potential inom Arla.

Globala framtidsprogrammet Future 15

Genom Arlas framtidsprogram "F15®" kan lovande kandidater få en mångsidig bild av Arla. Programmet består av tre globala jobbrottningar i olika funktioner. 2015 och 2016 tog Arla emot 18 olika nationaliteter under ansökningsprocessen, lika många män som kvinnor. År 2015 fanns det en kvinnlig representation av 50 procent jämfört med 75 procent 2016. Under ansökningsomgången för 2017 fick vi 1 485 ansökningar från 72 länder, med en jämn könsfördelning.

Talent Accelerator Programme

Vårt talangprogram "Talent Accelerator Programme" samlar några av de mest lysande och ambitiösa unga ledarna, och ger dem möjlighet att bredda sin ledarskapsförmåga. 2016 uppmanades cheferna att nominera sina bästa kvinnliga och manliga medarbetare, utan att ta hänsyn till kön. Det resulterade i att lika många kvinnor som män fick chansen att delta i programmet. Av de nominerade som gick vidare var 53 procent kvinnor, en ökning med 18 procent från förra året.

* Exkl. medarbetarrepresentanter i representantskapet.

** Exkl. medarbetarrepresentanter i styrelsen.

Koncernledningen (EMT)

Direktion

1

Peder Tuborgh

Koncernchef (CEO)

Ansvarig Milk, Members and Trading
Ansvarig Arla Foods IngredientsFödelseår: 1963
Nationalitet: Dansk2005: Koncernchef, Arla Foods
2002: Koncerndirektör, Arla Foods
2000: Divisionsdirektör, division
Danmark, Arla Foods
1994: Marknadsdirektör, division
Danmark, MD Foods
1990: Marknadschef, Danya Foods,
Saudiarabien
1987: Produktchef, MD Foods, Tyskland

2

Povl Krogsgaard

Vice koncernchef (Vice CEO)

Executive Vice President, Supply Chain

Födelseår: 1950
Nationalitet: Dansk2004: Vice koncernchef, Arla Foods
2000: Koncerndirektör, Arla Foods
1998: Koncerndirektör, MD Foods
1994: VD, Mejeriernes
Produktionsselskab
1991: Chef för divisionen Home Market,
MD Foods
1989: Produktionschef för hårdost,
MD Foods
1988: Chef för divisionen Home Market,
MD Foods
1987: Chef för Mejeriselskabet
1979: Danske Mejeriers
Fællesorganisation

Övriga koncernledningen

3

Natalie Knight

Koncernfinansdirektör (CFO)

Executive Vice President,
Finans, IT och juridikFödelseår: 1970
Nationalitet: Amerikansk2016: Koncernfinansdirektör (CFO),
Arla Foods
2015: Senior Vice President, Group
Functions Finance, Adidas
2011: Senior Vice President, Brand and
Commercial Finance, Adidas
2008: CFO, Adidas, Nordamerika
2004: Vice President, Mergers and
Acquisitions and Investor Relations, Adidas
1999: Vice President, Head of Investor
Relations, Adidas
1998: Investor Relations Manager, BASF
1995: Investor Relations Specialist,
Bankgesellschaft Berlin

4

Ola Arvidsson

HR-direktör (CHRO)

Executive Vice President,
HR and Corporate AffairsFödelseår: 1968
Nationalitet: Svensk2007: HR-direktör (CHRO), Arla Foods
2006: Personaldirektör, Arla Foods
2005: VP HR, Unilever Norden
2003: Personalchef Unilever Home &
Personal Care Europe
2001: Personaldirektör Unilever
2000: Personaldirektör Lever Faberge
Nordic, Unilever
1998: Personaldirektör Diverseylever
Nordic, Unilever
1995: Personalchef Unilever
1988: Officer, ingenjörstrupp, svenska
försvarmakten

5

Hanne Søndergaard

Marknadsdirektör (CMO)

Executive Vice President,
Marketing and InnovationFödelseår: 1965
Nationalitet: Dansk2016: Marknadsdirektör (CMO), Arla Foods
2012: Koncerndirektör Global Categories
and Brands, Arla Foods
2010: Koncerndirektör, Butter, Spreads
and Margarines och Arla Brand, Arla Foods
2007: Vice VD Arla Foods UK
2001: Marknadsdirektör, Arla Foods UK
1999: Sainsbury's BU Controller,
MD Foods UK PLC
1996: Category Controller,
MD Foods UK PLC
1994: Produktchef Ost, MD Foods UK PLC

6

Peter Giørtz-Carlson

Executive Vice President, Europe

Födelseår: 1973
Nationalitet: Dansk2016: Executive Vice President, Europe,
Arla Foods
2014: Koncerndirektör, Consumer UK,
Arla Foods
2011: Koncerndirektör, Consumer
Denmark, Arla Foods
2010: Vice VD, Bestseller Fashion Group,
Kina
2008: VD, Cocio Chokolademælk A/S
2003: VP företagsstrategi Arla Foods
2002: Affärsutvecklingschef, Semco/
Bravida
1999: Ledningskonsult, Accenture
Strategy Practice

7

Tim Ørting Jørgensen

Executive Vice President, International

Födelseår: 1964
Nationalitet: Dansk2016: Executive Vice President,
International, Arla Foods
2012: Koncerndirektör, Consumer Central
Europe, Arla Foods
2007: Koncerndirektör, Consumer
International, Arla Foods
2001: Divisionschef, division Danmark,
Arla Foods
1999: Koncernprojektledare, MD Foods
1996: Kommersiell chef, MD Foods do
Brasil/Dan Vígør
1993: Produktchef, Danya Foods
1992: Handelsmarknadschef, MD Foods,
Frankrike
1991: Handelsmarknadsassistent inom
ostdivisionen, MD Foods



Styrelse

Åke Hantoft:
Ordförande

Födelseår: 1952
Nationalitet: Svensk
Ledamot i styrelsen sedan 2000



Jan Toft Nørgaard
Vice ordförande

Födelseår: 1960
Nationalitet: Dansk
Ledamot i styrelsen sedan 2000



Thomas Johansen

Födelseår: 1959
Nationalitet: Dansk
Ledamot i styrelsen sedan 2002



Viggo Ø. Bloch

Födelseår: 1955
Nationalitet: Dansk
Ledamot i styrelsen sedan 2003



Manfred Graff

Födelseår: 1959
Nationalitet: Tysk
Ledamot i styrelsen sedan 2012



Jonas Carlgren

Födelseår: 1968
Nationalitet: Svensk
Ledamot i styrelsen sedan 2011



Bjørn Jepsen

Födelseår: 1963
Nationalitet: Dansk
Ledamot i styrelsen sedan 2011



Markus Hübers

Födelseår: 1975
Nationalitet: Tysk
Ledamot i styrelsen sedan 2016



Palle Borgström

Födelseår: 1960
Nationalitet: Svensk
Ledamot i styrelsen sedan 2008

**Heléne Gunnarson**

Födelseår: 1969
Nationalitet: Svensk
Ledamot i styrelsen sedan 2008

**Johnnie Russell**

Födelseår: 1950
Nationalitet: Brittisk
Ledamot i styrelsen sedan 2012

**Manfred Sievers**

Födelseår: 1955
Nationalitet: Tysk
Ledamot i styrelsen sedan 2013

**Jonathan Ovens**

Födelseår: 1957
Nationalitet: Brittisk
Ledamot i styrelsen sedan 2014

**Torben Myrup**

Födelseår: 1956
Nationalitet: Dansk
Ledamot i styrelsen sedan 2006

**Harry Shaw**

Medarbetarrepresentant

Födelseår: 1952
Nationalitet: Brittisk
Ledamot i styrelsen sedan 2013

**Ib Bjerglund Nielsen**

Medarbetarrepresentant

Födelseår: 1960
Nationalitet: Dansk
Ledamot i styrelsen sedan 2013

**Steen Norgaard Madsen**

Födelseår: 1956
Nationalitet: Dansk
Ledamot i styrelsen sedan 2005

**Håkan Gillström**

Medarbetarrepresentant

Födelseår: 1953
Nationalitet: Svensk
Ledamot i styrelsen sedan 2015



En global organisation redo för framtiden

I februari 2016 offentliggjorde Arla ett antal väsentliga strukturförändringar i organisationen som kommer att göra det möjligt för företaget att uppnå sina mål. Omstruktureringen inkluderade bildandet av en ny koncernledning samt skapandet av en mer effektiv, global och funktionsinriktad struktur som gör det möjligt för marknaderna att stärka deras kommersiella fokus och konsumentfokus.

Arla har ökat sin verksamhet väsentligt under de senaste åren, både organiskt och genom fusioner. Mer mjölk förväntas dock produceras globalt och Europa upplever en prispress och mycket liten tillväxt, vilket innebär att konkurrensen är hård. Dessutom blir konsumenternas behov allt mer diversifierade och kunderna förväntar sig allt bättre service. För att kunna öka sin konkurrenskraft har Arla förändrat sitt arbetssätt och företaget är nu mer flexibelt och kostnadseffektivt.

Utformningen av den nya organisationen är avsedd att optimera Arlas resultat på en ytterst konkurrensutsatt global mejerimarknad genom att stärka förmågan att skapa värde och öka den funktionella effektiviteten, helt

enligt strategin Good Growth 2020. I den nya organisationen är det funktionella ansvaret tydligt och verkställandet effektivt i de globala funktionerna, vilket leder till ökat samarbete och mindre dubbelarbete i olika länder. Arla sade upp mer än 500 tjänstemän på olika marknader och de hade avslutat sina anställningar i juni. Vi förväntar oss att uppnå kostnadsförbättringar 2017 och framöver.

En ny koncernledning

Förändringarna började i toppen av organisationen. Den 1 mars trädde omstruktureringen i kraft med den nya koncernledningen, som är uppbyggd kring specifika funktionsområden och kommersiella marknader ordnade i två geografiska områden. Den nya koncernledningen består av sju

personer, vilket är en minskning från tidigare nio personer.

Huvudförändringarna

Arla har effektiviserat och förenklat den globala organisationsstrukturen och prioriterat sina resurser för att stödja arbetsflödena i Good Growth 2020.

Den nya driftsmodell som blev resultatet av omstruktureringen baseras på en funktionell logik som bygger på kapacitet och tydligt ansvar. Modellen säkerställer att våra globala funktionsmål motsvarar verkligheten på våra marknader och verkligen skapar Good Growth på vår resa till 2020.

I den nya organisationen har ansvaret för marknadsföring och innovation lyfts upp till koncern-

ledningen, som ska ansvara för ledningen av globala varumärken och kategorier. Vi har inrättat två kommersiella marknader: Europa och International. Detta gör att ledningen för respektive land kan stärka sitt kommersiella fokus på konsumenter, kunder och kategorier med stöd av kraftfull marknadsföring som bygger på ett globalt kategoriperspektiv.

Dessutom har EN europeisk mjölkpool och EN global produktionskedjefunktion (supply chain) bildats, vilket omfattar produktion, inköp, QEHS och logistik för att utnyttja vår mjölk på bästa möjliga sätt. Syftet är också att generera effektivitet i global skala och säkerställa att kapaciteten i våra 60 anläggningar utnyttjas på bästa sätt.

Verksamhetsmodell: Från bönder till konsumenter



Mjölk, medlemmar och trading

Ha EN global mjölkpool och säkerställa en stark bondeagenda.

Supply chain

Skapa EN produktionskedja med globalt ansvar och starkt kundfokus.

Marknadsföring och innovation

Driva kategori-agendan i Arla, bygga upp starka globala varumärken och öka värdet.

Europa

Driva 50 procent av Good Growth 2020, förbättra synergierna och öka värdet på våra europeiska marknader

International

Vara tillväxtmotorn i Arla till 2020 och fördubbla omsättningen.



HR och Corporate Affairs

Bygga upp organisationskapaciteten, verkställa strategin och engagera intressenter.

Finans, IT och juridik

Ansvara för resultathantering och stödja Arlas globaliseringsresa

Ett levande kooperativ som lever upp till sina principer

Vi är en blomstrande kooperativ demokrati, men strävar ständigt efter att vidareutveckla våra demokratiska processer. 2016 gjorde vi en genomgång av den kooperativa ägarstrukturen samt de demokratiska organ som ser till att de kooperativa ägarnas intressen tillvaratas vid val, möten och beslutsfattande. Under det kommande året kommer den nya ägarstrategin att leda till förändring i alla ägarländer.

2015 beslutade styrelsen tillsammans med representantskapet att skapa en mer effektiv struktur för Arlas medlemsdemokrati. En strukturförändring var nödvändig för att sammanjämka olika strukturer efter flera fusioner mellan 2011 och 2015, och det är ett naturligt steg för att uppnå harmonisering.

Den nya ägarstrategin bygger vidare på grundprincipen från 1880-talet, nämligen "en medlem, en röst" i ett kooperativ som ägs och drivs av bönder för bönder. Syftet är att vidareutveckla och förbereda Arla som ett kooperativ för framtiden. Majoriteten av Arlas förtroendevalda ägarrepresentanter har varit delaktiga i diskussionen under 2016, och ämnet diskuterades också vid representantskapets

möte i oktober. På mötet beslutade de 191 förtroendevalda att välja en väg som kommer att resultera i en mer effektiv demokratisk struktur under de kommande åren. Framöver är målet att även mötesprocesserna ska harmoniseras bland Arlas kooperativa ägare och förtroendevalda, liksom valet av förtroendevalda till olika organ.

Skapa en enhetlig och transparent struktur

Kooperativ demokrati innebär att alla individuella medlemmar kan påverka beslutsfattandet i Arla och hålla sig informerade om verksamhetens utveckling. Förändringarna kommer innebära att ägarstrukturen blir mer enhetlig och transparent i samtliga sju ägarländer. I dag är bönderna i Storbritannien och Centraleuropa medlemmar via sina

kooperativ, till skillnad från ägarna i Danmark och Sverige som är direktmedlemmar i Arla Foods amba. Representantskapet beslutade att undersöka vidare om det skulle vara möjligt att erbjuda alla Arlabönder att bli medlemmar direkt i Arla Foods amba. Om så är möjligt skulle kooperativen och dess bönder kunna fatta beslut om detta genom en lokal demokratisk process.

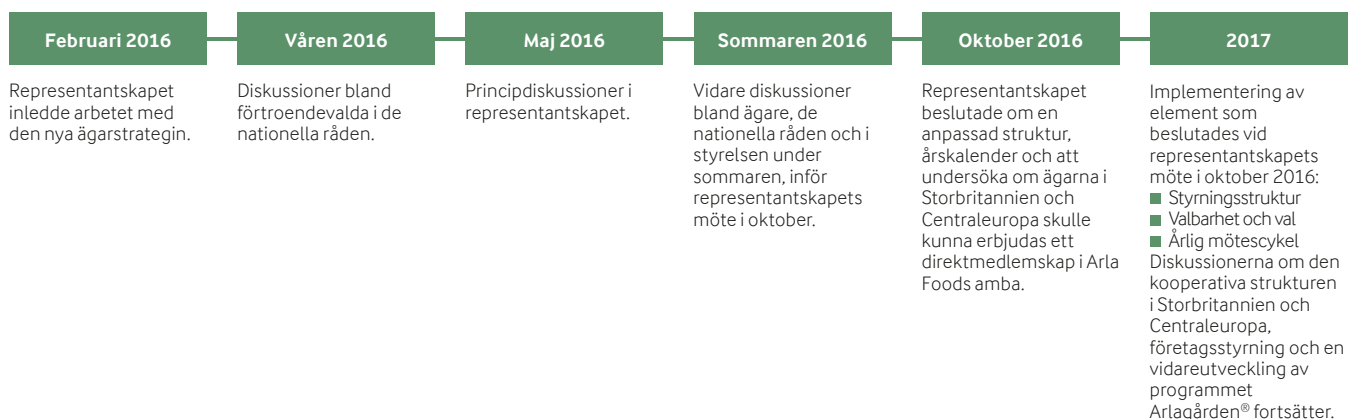
Bättre kommunikation i koncernen

För att ett ägarstyrt företag ska vara starkt måste det vila på en aktiv och sund kooperativ demokrati och medlemmarna måste vara engagerade. Det innebär att en harmonisering måste förbättra kommunikationen och öka transparensen när det

gäller beslutsprocesserna. Den nya strukturen förväntas också förbättra dialogen inom koncernen.

Framstegen med ägarstrategin förväntas fortsätta 2017. Bland de specifika fokusområdena finns ändringarna i stadgarna så att de stödjer den nya strukturen, men även möjliggör ett eventuellt direktmedlemskap för ägarna i kooperativen i Centraleuropa och Storbritannien.

Processen för den nya ägarstrukturen





Resultat



Arlabönderna räknar med att vi ska tillföra ett mervärde till varje kilo av deras mjölk.

Innehåll

- 44 Marknadsöversikt
- 45 Bokslutskommentar
- 49 Finansiella utsikter
- 51 Finansiell femårsöversikt
- 52 Segment översikt
- 54 Europa
- 55 International
- 56 Arla Foods Ingredients

Marknadsöversikt

Mjölkspriserna var vid årets slut de högsta på två och ett halvt år, och hade förbättrats starkt jämfört med de låga nivåerna vid halvårsskiftet. Bönderna drabbades dock av svåra förluster på sina gårdar under året och trots en ökande optimism till följd av högre priser var de fortsatt försiktiga på grund av den brutala prismiljön de senaste åren.

2016 var ett utmanande och mycket volatilt år för den globala mejeribranschen. Stora tillgångs-svängningar i Europa hade störst påverkan på volymerna och priserna, medan tillgången ökade något i Nord- och Sydamerika men minskade i Oceanien, till följd av de låga globala mjölkpriserna som kännetecknade marknaden under de första sju till åtta månaderna 2016. Efterfrågan ökade i linje med bruttonationalprodukt (BNP) på de flesta marknader, och detta ledde till en låg tillväxt i de flesta länder. Utvecklingen inkluderade även de flesta tillväxtmarknaderna och de stora oljeexporterade regionerna som Mellanöstern och Afrika söder om Sahara, som ökade mycket långsammare än de senaste åren.

I Europa ökade mjölktillgången kraftigt under årets första fyra månader, vilket speglade årseffekterna av avskaffandet av EU:s kvotsystem i april 2015. Bönderna som nu kunde producera obegränsade mängder mjölk för första gången någonsin producerade 5 procent mer mjölk under årets första kvartal. I länder med särskilt stark mejeriindustri, däribland Irland och Nederländerna, var tillväxttakten högst och låg på 25 och 12. Även om ökningarna mattades av mot mitten av 2016 fanns ingen matchande efterfrågeökning och böndernas avräkningspris föll snabbt till historiskt låga nivåer i maj/juni

2016. Med begränsade impulser från andra regioner följde GDT-priserna (Global Dairy Trade) trenden och avslutade första halvåret 2016 lägre än på fem år, och mjölkpulver låg på 2 000–2 100 USD/ton.

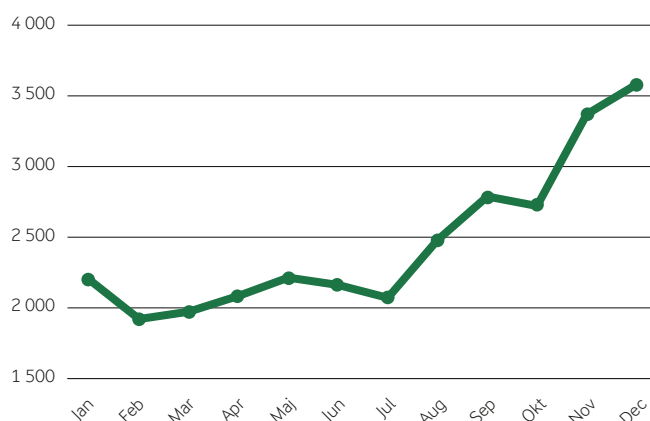
Under andra halvåret 2016 föll mjölktillgången kraftigt i Europa, vilket ledde till den snabbaste mjölkprisökningen någonsin. Tillgångsökningen, som hade avmattats under andra kvartalet, blev först stabil men föll sedan kraftigt senare under året. Utvecklingen var ett resultat av proaktiva åtgärder från bönderna, som snabbt minskade mjölkproduktionen med 5 procent under fjärde kvartalet på grund av instabila mjölkpriser. Efter rekordslakt, stängning av bondgårdar och kraftfull lobbyverksamhet riktad mot politikerna introducerade EU ett stödprogram för att hjälpa till att stabilisera marknaden. I och med att tillgången minskade snabbt, samtidigt som efterfrågan inte förändrades, började mjölkpriserna slutligen att stiga i början av andra halvåret 2016. Förbättringarna började i kategorierna hårdost och smör i Europa, vilket var en direkt följd av den allt knappare tillgången på mjölkkråvara på den europeiska mjölkmarknaden. Prisinflationen spred sig snabbt till europeiska mjölkpulverprodukter och därefter till mejeriråvaror som

handlas på GDT. De globala marknaderna föll till en början, men mot årets slut började trenden plana ut. Som ett resultat steg priset på mjölkkråvara 90–100 procent i Europa och 70 procent på GDT på sju månader och vände de två senaste årens negativa pristrend.

Totalt föll mjölktillgången 2016 med cirka 1 procent i Europa jämfört med 2015. Utvecklingen maskerar dock en stor diskrepans i

övertillgång under första halvåret och en väsentlig nedgång, i vissa kategorier till och med en brist, under andra halvåret. Mjölkspriserna var vid årets slut de högsta på två och ett halvt år, och hade förbättrats starkt jämfört med de låga nivåerna vid halvårsskiftet. Bönderna drabbades dock av svåra förluster på sina gårdar under året och trots en ökande optimism till följd av högre priser var de fortsatt försiktiga på grund av den brutala prismiljön de senaste åren.

Utvecklingen för Global Dairy Trade, helmjölkspulver
(USD/ton)



Bokslutskommentar

Arlas resultat var stabila under 2016, trots volatila mjölkmarknader. Omsättningen föll på grund av den externa prismiljön, men vi klarade förändringen i mjölktillgång genom att förbättra omsättningens kvalitet och satsa på våra varumärken. Vi fortsätter att satsa på innovation för att kunna säkerställa en hållbar tillväxt i vår varumärkesportfölj. Vi har levererat finansiella resultat över målet när det gäller de flesta mått, och nettoresultatet låg på 3,6 procent (inklusive vinster från försäljning av Rynkeby) av försäljningen, volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken låg på 5,2 procent och varumärkesandelen ökade till 44,5 procent. Årets Arlaintjäning låg på 30,9 eurocent/kilo.

Arlas resultat speglade endast i viss utsträckning årets marknads-volatilitet. Det berodde på att vi kunde utnyttja de låga mjölkpriserna under första halvåret för att öka vår marknadsandel och volymer på kärnmarknaderna i Europa och internationellt. Under andra halvåret var koncernens finansiella resultat svagare, och vi gjorde det strategiska valet att fokusera mer på de stigande priserna på bekostnad av volym tack vare den låga tillgången. När priserna steg fokuserade vi på att betala ut så mycket som möjligt till bönderna, så snabbt som möjligt, för att hjälpa ägarna att utnyttja marknadsförbättringarna och för att stödja deras ekonomi på bondgården.

Arlas mjölkpriser speglar en utmanande och volatil marknad

Den låga prisnivån över lag för råvaruprodukter som kännetecknat större delen av 2016 påverkade Arlas förmåga att skydda mjölkpriset för våra ägare. 2016 låg a contopriset i genomsnitt på 29,0 eurocent/kilo, vilket är 9,4 procent under priset 2015 som var 32,0 eurocent/kilo. Det är dock viktigt att notera att a contopriset förbättrades väsentligt under senare delen av året, tack vare gynnsam prishantering. Mellan augusti och december 2016 meddelade Arla att man skulle öka a contopriset med nästan 30 procent eller 7,25 eurocent/kilo.

Det är den snabbaste ökningen av a contopriset som Arla någonsin registrerat.

2016 föll Arlaintjäningen 8,3 procent till 30,9 eurocent/kilo, jämfört med 33,7 eurocent/kilo 2015. Arlaintjäningen speglar företagets förmåga att lägga till värde till ägarnas mjölk, det vill säga vår förmåga att värdeförädla genom innovationer, varumärken, kostnadsprogram, global tillväxt och andra strategiska och operativa insatser. Arlaintjäningen är ett nyckelelement när det gäller att mäta Arlas relativa utveckling jämfört med våra konkurrenter, vilket vi gör kontinuerligt genom vårt peer group index, som är nära kopplat till vår mission.

För 2016 ligger peer group index preliminärt på 105. Det visar att 2016 genererade Arla i genomsnitt 5 procent högre värde per kilo medlemsmjölk jämfört med genomsnittet för jämförelsegruppen. Jämförelsegruppen innefattar alla offentligt tillgängliga konkurrenter i norra Europa, representerande 80 procent av all mjölk producerad i regionen. Indexet är ett stabilt mått på Arlas förmåga att betala ett konkurrenskraftigt mjölkpris på marknaden. Vårt strategiska mål är att uppnå ett peer group index på 103–105, i enlighet med vår strategi Good Growth 2020.

Stark resultatnivå underbyggs av försäljningen av Rynkeby

Trots lägre försäljnings- och mjölkvolymerna ökade Arlas nettoresultat med 20,7 procent för räkenskapsåret 2016 till 356 miljoner EUR från 295 miljoner EUR 2015. Som andel av försäljningen uppgick resultatet för 2016, exklusive minoritets-intressens andel av resultatet, till 3,6 procent jämfört med 2,8 procent 2015. Det ligger alltså över det ovan nämnda målet på 2,8–3,6 procent.

Nettoresultatet påverkades av väsentliga engångsposter under 2016. På den positiva sidan ökade

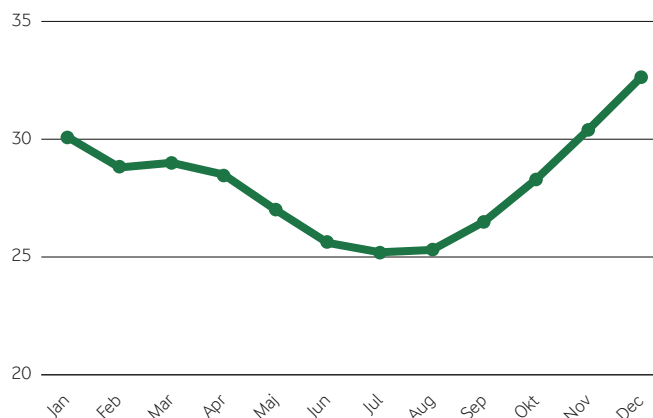
avyttringen av Rynkeby nettoresultatet med 1,2 procentenheter eller 120 miljoner EUR. Nettoresultatet påverkades också till stor del av förluster i Mengniu, vårt intresse-företag i Kina, och valutatilgänglighet och devaluering i Nigeria. Trots en negativ påverkan på nettoresultatet höjde vi medvetet a contopriset sista kvartalet för att stötta våra ägare.

Mjölkvolymen faller 2,2 procent efter turbulent produktionsår

Den totala mjölkvolymen föll 2,2 procent till 13,0 miljarder kilo 2016, jämfört med 14,2 miljarder kilo invägd mjölk 2015. Mjölkvolym-

A contopris 2016

(eurocent/kg)



merna från ägarbönder minskade med 1,1 procent till 12 320 miljoner kilo, från 12 463 miljoner kilo 2015. Kontraktmjölk, specialmjölk och mjölk förvärvat för att möta lokala marknadens krav minskade med 10,1 procent till 1 554 miljoner kilo, mot 1 729 miljoner kilo föregående år. Trots utmaningarna vi stått inför på marknaderna har få medlemmar lämnat kooperativet av andra skäl än de förväntade, till exempel pensionering.

Omsättningen föll 6,8 procent 2016

På Arla är det fyra primära komponenter som bestämmer omsättningsutvecklingen: mjölkpriser, volym, produktmix och valutakurser. 2016 föll omsättningen med 6,8 procent till 9 567 miljoner EUR, jämfört med 10 262 miljoner EUR 2015. Det beror främst på lägre mjölkpriser, vilket dominerade marknaden årets första tre kvartal. O gynnsam valutakursutveckling, främst som ett resultat av försämrad kurs på GBP i Storbritannien, som utgör 25 procent av concernens omsättning, påverkade också den totala omsättningsutvecklingen negativt. Läs mer på sidan 91.

Prisrally andra halvåret 2016

Prishantering möjliggjorde en märkbar ökning med 7,25 eurocent/kilo av a contopriset från augusti 2016 och Arla var en av de första att höja priserna. Detta har varit möjligt tack vare en snabb överföring av råvarupriser till Arlas dagligvaru- och Foodservice-kanaler samt varumärkesverksamheten.

Vi förväntar oss prisökningar på årsbasis från dagligvaru- och Foodservice-sektorerna för 2017. Inom dagligvarusektorn sker en fördröjning när det gäller att uppnå

prisökningar på grund av olika aviseringsperioder på de europeiska och internationella marknaderna. Det är vanligast i Tyskland, Storbritannien, Sverige och Danmark, där aviseringsperioden till återförsäljarkunder varierar. Dagligvaruprodukter representerar 80 procent av Arlas verksamhet, varav 44,5 procent är varumärkesverksamhet. Det gör att vår affärsammansättning är mer beroende av varumärken jämfört med våra konkurrenter och det har haft en negativ påverkan på vår peer group-jämförelse andra halvåret 2016.

Stora steg framåt när det gäller verksamhetens kvalitet och struktur

Vi strävar efter att förverkliga vår strategi och öka tillväxten på en volatil marknad. Kärnan i strategin är strävan att förbättra omsättningens kvalitet med väsentliga ökningsar av vår varumärkes- och internationella försäljning, men även att ha noggrann kontroll på kostnaderna.

Förbättra omsättningskvaliteten, stärka varumärkesutvecklingen och öka internationella positioner

Att förbättra omsättningskvaliteten är ett kärnelement i strategin Good Growth 2020. Historiskt har mer av våra produkter sålts via trading och andra råvaruliknande kanaler. Så är det fortfarande för de flesta av våra konkurrenter. För att komma närmare konsumenterna, minska försäljningssvängningarna och uppnå en högre lönsamhet på medellång och lång sikt har vi valt att flytta mycket mer av mjölken till dagligvaru- och Foodservice-kanalen. Trots en lägre mjölk-invägning över lag kunde Arla flytta mer än 340 miljoner kilo från trading till den här mycket mer lönsamma kanalen. Det ledde till att försäljningsvolymen i den kanalen ökade med 2,7 procent 2016.

Utöver skiftningen till dagligvaru- och Foodservice-kanalen vill Arla också öka andelen varumärkesprodukter. Vi tror att det är vår bästa chans att maximera värdet på våra produkter. Konsumenterna betalar högre pris för varumärken som de känner till och litar på. De är mer lojala mot varumärken som har rätt balans mellan värde, innovation och positionering och som de kan identifiera sig med. Därför tror vi att om vi lyckas fortsätta öka andelen varumärkesförsäljning i vår portfölj kommer det att stärka vår position på lång sikt. 2016 ökade försäljningen av strategiska varumärken med 5,2 procentenheter, vilket är mer än någonsin och en fördubbling jämfört med 2015. Varumärkesförsäljningen uppgår nu till 44,5 procent av den totala försäljningen, en ökning med 2,5 procentenheter jämfört med 2015. Som ett stöd för utvecklingen ökade vi marknadsföringsutgifterna till 309 miljoner EUR från 283 miljoner EUR 2015.

Ett annat område som vi lägger ett starkt strategiskt fokus på är International-verksamheten. Hälften av Arlas intäktsmål i Good Growth 2020 kommer från ökad försäljning på marknaderna inom International, som har en marginal över genomsnittet. Där finns en bristande mjölkstillgång, befolkningstillväxten är hög och en medelklass är på väg att växa fram, vilket kommer att leda till en ökad efterfrågan på mejeriprodukter av hög kvalitet. 2016 hade International en volymdriven omsättningsökning på 9,5 procent. Även om detta ligger under vårt mål på 15 procent för året innebar det ändå att vi kunde lägga ett väsentligt marginalvärde till ägarnas mjölk, vilket innebar att Internationals andel av den totala omsättningen ökade till 18,0 procent mot 16,5 procent 2015.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken 2016



4,5%

2015: 2,5%



7,7%

2015: 6,1%



3,0%

2015: 0,1%



10,6%

2015: 9,9%

En annan viktig del med hög marginal är Arla Foods Ingredients. Försäljningen ökade 2016 tack vare en mycket större försäljning av högfördlat protein.

Som ett resultat av skiftningen mot dagligvaruhandel och Foodservice, varumärken och International kunde Arla minska försäljningen till den råvarudrivna tradingkanalen till 2 936 miljoner kilo mjölk. Detta utgjorde 20,1 procent av försäljningen, jämfört med 21,5 procent 2015. Det är viktigt att ha en viss basförsäljning i den här kanalen för att säkerställa flexibilitet vid säsons- och efterfrågesvängningar, men Arla välkomnar utvecklingen som ligger i linje med strategimålet i Good Growth 2020 att ha minskat tradingverksamheten till mindre än 20 procent av försäljningen 2020.

Upprätthålla stark kostnadskontroll

För en lågmarginalverksamhet gäller det att kontrollera kostnaderna noggrant och optimera processerna för att kunna vara framgångsrikt och konkurrera. För att säkerställa att möjligheterna maximeras fokuserar Arla på att minska ökningen av produktionskedjan och de administrativa kostnaderna i största möjliga utsträckning.

Arla har främst kostnader inom tre huvudområden: produktion, försäljning och distribution samt administration. Kostnaderna föll med 6 procent till 9 254 miljoner EUR 2016, jämfört med 9 847 miljoner EUR 2015. Minskningen berodde främst på att kostnaderna minskade med 593 miljoner EUR tack vare lägre mjölkpriser, lägre mjölkvolym, besparingar och valutaomräkningseffekter. Läs mer på sidan 92.

Det som är viktigare för oss än kostnadsutvecklingen för olika kostnadsposter är dock utvecklingen i två nyckelmått: skalbarhet och omräkningskostnader. De visar oss hur våra kostnader utvecklas i avgörande dimensioner jämfört med förändringar i försäljningsvolym. Inom koncernen övervakar vi regelbundet dessa mått för alla viktiga kommersiella och funktionsområden.

Skalbarhet är ett viktigt kostnads-mått i Arla, eftersom vi anser att det är ett objektiva kriterium för att utvärdera den övergripande effektiviteten i vår kärnverksamhet när mjölkvolymerna ökar. Skalbarhet är kvoten mellan volymdriven omsättningstillväxt och kapacitetskostnader. Kapacitetskostnader mäter våra fasta kostnader och utgör alltså grunden för vårt skalbarhetsmått. Vi strävar efter att ökningstakten för den volymdrivna omsättningsökningen ska vara dubbelt så hög som för kapacitetskostnadsbasen och på så sätt öka våra marginaler genom strikt kostnadskontroll. 2016 var Arlas skalbarheten >2,0, vilket ligger i linje med våra mål och visar att vi hållit noggrann kontroll på kapacitetskostnaderna. Under första halvåret 2016 omstrukturerade vi organisationen genom att säga upp mer än 500 tjänstemän för att effektivisera Arlas organisation. Kostnadsbesparingarna kommer att slå igenom under 2017.

Produktionskedjans effektivitet, uttryckt som vårt omräkningskostnadsindex, mäter hur produktionskedjekostnaderna utvecklas i förhållande till volymerna. Efter en stark utveckling första halvåret ledde den lägre mjölkinvägningen under andra halvåret till ett omräkningskostnadsindex på 99,2, jämfört med målindexet på <98,5.

Det är ändå en utveckling som visar på lägre absoluta utgifter för produktionskedjekostnader jämfört med föregående år, trots inflation, nedläggning av mejerier och ökade relativa kapacitetskostnader i produktionen till följd av lägre mjölkvolym. Som ett stöd för att nå målet för omräkningskostnaderna innehåller strategin ett ambitiöst kostnadsförbättringsmål på 400 miljoner EUR. Över tid kommer alla områden och funktioner att bidra till dessa besparingar, och fokus ligger primärt på kostnadsförbättringar inom produktionskedjan. Effektivitetsprogrammet inleddes i början av 2016 och har redan lett till besparingar på 100 miljoner EUR under första året.

Leverera starka kassaflödesförbättringar

2016 levererade Arla ett mycket starkt kassaflöde. Kassaflödet från den löpande verksamheten ökade med 20 procent till 806 miljoner EUR, jämfört med 669 miljoner EUR 2015, främst beroende på starkare kassaflöde från underliggande rörelseaktiviteter, dvs. EBITDA, och förbättringar i nettorelsekapital.

Kassaflödet från investeringsverksamheten minskade med 26 procent till -305 miljoner EUR jämfört med -410 miljoner EUR 2015, främst som en följd av lägre investeringar i materiella anläggningstillgångar. Detta speglar vår förmåga att utnyttja vår produktionskapacitet i befintliga anläggningar mer effektivt, vilket gjort att vi tillfälligt kunna minska investeringarna. Arlas investeringar minskade med 25 procent till 263 miljoner EUR från 350 miljoner EUR 2015. Avyttringen av Rynkeby bidrog också med 138 miljoner EUR till Arlas kassaflöde från övrig investeringsverksamhet.

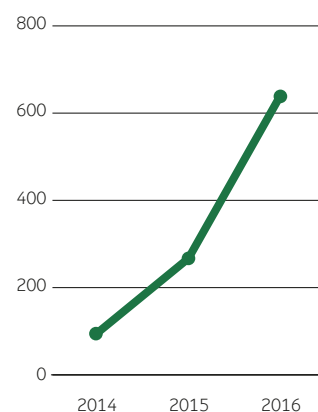
Som ett resultat av utvecklingen ökade det fria kassaflödet för 2016 med 239 procent till 639 miljoner EUR, jämfört med 267 miljoner EUR 2015, en förbättring med 372 miljoner EUR. Det frigjorda kapitalet användes delvis för att betala ut efterlikvid på 108 miljoner EUR för 2015 års resultatdisposition. Detta ligger i linje med vår praxis att betala ut 1 eurocent/kilo medlemsmjölk till våra ägare. Dessutom betalade vi ut 22 miljoner EUR i individuellt kapital till ägare som lämnade kooperativet eller gick i pension. Återstående belopp användes för att återbetala lån, vilket förbättrade vår finansiella ställning väsentligt.

Bygga upp en stark finansiell ställning för framtiden

Ett starkt fritt kassaflöde hade en gynnsam effekt på nettoskuldssättningen och ledde till en skuldsättningsgrad på 2,4 (inklusive vinster från försäljning av Rynkeby) vid årets slut, jämfört med 3,3 2015.

Koncernen hade en stark och förbättrad finansiell ställning och

Utveckling fritt kassaflöde (miljoner EUR)



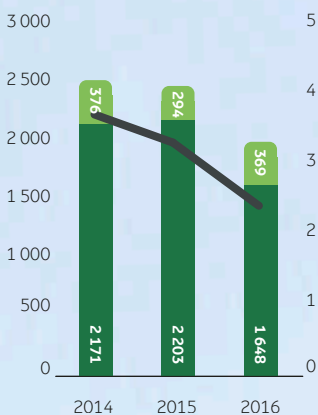
en stabil relation med kreditinstituten. Finansiell skuldsättningsgrad är Arlas viktigaste balansräknings-KPI, eftersom det är det mått som externa parter använder för att mäta vår finansiella styrka och kreditvärdighet. Det beräknas som kvoten mellan räntebärande nettoskuld och lönsamhet, det vill säga EBITDA, och 2016 hade både komponenterna förbättrats, vilket visar Arlas starka kassaflödesfokus. Räntebärande nettoskuld (exklusive pensionskulder) föll 25 procent till 1 648 miljoner EUR 2016, jämfört med 2 203 miljoner EUR föregående år. EBITDA (inklusive vinster från försäljning av Rynkeby) förbättrades med 11 procent till 839 miljoner EUR 2016, jämfört med 754 miljoner EUR föregående år.

Arlas skuldsättningsgrad vid årets slut förbättrades till 2,4, jämfört med 3,3 2015. Det överträffar vårt långsiktiga målintervall på 2,8 till 3,4, vilket understryker koncernens starka finansiella position. Detta har stöd av en förbättrad soliditet på 34 procent.

Genom att bygga upp en stark balansräkning inför framtiden kan Arla göra strategiska val och dra nytta av möjligheter, driva igenom vår strategi Good Growth 2020 och på så sätt säkerställa högsta möjliga mjölkpris för våra bönder. Vår utveckling och förmåga att betala ett konkurrenskraftigt mjölkpris till bönderna 2016, samtidigt som vi lyckats stärka vår finansiella ställning, berodde på strikt finansiell disciplin i verksam-

heten och en fast beslutsamhet när det gäller att skifta mer mjölk till produkter med högre marginal. Efter omstruktureringen 2016 har vi blivit ett starkare kooperativ, både operativt, finansiellt och när det gäller självkänsla. Det gör att vi har kraften att genomföra Good Growth 2020.

Räntebärande nettoskuld och skuldsättningsgrad (miljoner EUR)



- Skuldsättningsgrad
- Pensionsförpliktelser
- Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser



Finansiella utsikter

Vi är övertygade om att verksamhetens förbättrade kvalitet, den nya organisationsstrukturen och strategin gör att vi kommer i en mer gynnsam position, som kommer att göra det lättare för oss att ta vara på hela potentialen under 2017 när marknaden fortsätter att utvecklas och globaliseras.

Ekonomiska tillväxten lägre och kanske mer volatil under 2017

På Arla träder vi in i 2017 med förväntningar på en något lägre BNP än 2016 på de flesta marknader, i synnerhet tillväxtmarknaderna där de oljeproducerande regionerna fortsätter att stå inför olika finansiella begränsningar. I hela Västvärlden kan nyligen genomförda och förestående val leda till protektionism, vilket kan påverka såväl handelspolitiken som finans- och penningpolitiken på många europeiska och globala marknader.

Experterna förutspår att mjölkpriserna ska bli mer stabila 2017

De betydande råvaruprisökningarna under tredje och fjärde kvartalet 2016 förväntas leda till motsvarande ökning av återförsäljarpriserna i Europa och på andra globala marknader 2017. Detta förväntas leda till prishöjningar som syns direkt i konsumentpriserna.

I backspegeln är det tydligt att prisökningen under andra halvåret 2016 främst berodde på den minskade tillgången på mjölkkråvara i Europa, vilket ledde till en brist på mjölkkråvara. Till skillnad från tidigare priscykler 2007 till 2008 och 2012 till 2013, då det var den globala efterfrågan som orsakade prisökningarna, påverkades prismetanismerna 2016 av

tillgången. 2017 är frågan om hur tillgången kommer att reagera på de ökade marknadspriserna på mjölk och hur snabbt tillgångs-återhämtningen kommer att gå. Regleringsfaktorer, däribland EU:s fosfatreglering och liknande miljöregleringar kommer sannolikt få en negativ påverkan på utvecklingen av tillgångs- och efterfrågebalansen 2017.

Externa experter tror nu att lägre mjölkvolym kommer att leda till en mer stabil prismsjö jämfört med andra halvåret 2016. Just nu förväntar vi oss inte några större förändringar i de globala konsumtionstrenderna eller stora skiftningar i de globala handelsmönstren under 2017.

Arlas omsättning ökar 2017

2017 kommer Arlas omsättning att öka både i absoluta och i kvalitativa termer. Den relativa omsättningsökningen förväntas stiga ensiffrigt, främst beroende på prisökningar jämfört med föregående år. När det gäller den kvalitativa ökningen förväntar vi oss att vi under 2017 ska kunna fortsätta öka den strategiska varumärkesverksamheten och därmed varumärkenas andel av verksamheten.

2017 förväntar vi oss att invägningen av ägarmjölk två vara på relativt samma nivå som i 2016, dock är det osäkert på grund av

den volatila marknadsmiljön. Den ökningen av mjölkpriserna 2017 förväntas leda till positiva resultat, men tidpunkten för en eventuell tillgångsökning är svår att förutsäga.

På grund av lägre förväntad mjölkinvägning förväntas alla våra volymdrivna tillväxtmål ligga lågt jämfört med 2016 års nivåer. Vi fortsätter att förvänta oss stabil tillväxt i vår lönsamma och strategiskt viktiga varumärkesverksamhet, samt International mätt som andel av den totala omsättningen. 2017 fortsätter vi att investera ännu mer i våra strategiska varumärkespositioner, vilket understryker vårt långsiktiga strategiska mål att bygga värde genom varumärken.

Om vi ska lyckas 2017 måste vi leverera både när det gäller lönsamhet och varumärkestillväxt. För att göra det måste vi höja priserna och skapa stark varumärkestillväxt genom fokuserade innovationer. Dessutom strävar vi efter att säkerställa effektivitetsvinster och frigöra likvida medel i verksamheten. Fokus för tillväxten ska vara att stabilisera och dra nytta av vår starka position inom mjölk, yoghurt och mjölkpulver, samt öka de nya ledande positionerna i vårt marknadssegment International.

På grund av den lägre mjölkinvägningen och den fortsatta tillväxten

i vår varumärkesverksamhet tror vi att tradingandelen kommer att ligga kvar under 20 procent.

Kostnader är fortfarande i fokus men lägre volymer kan påverka resultatet

2017 behåller vi vår fokusering på att leverera på vårt kostnadsprogram. 2016 och åren före har visat att ett konsekvent och tydligt fokus på förbättringar i form av kostnadsåtgärder ger resultat. Vi strävar efter en skalbarhetskvot på 2:1. Det betyder att den volymdrivna omsättningsökningen ska öka dubbelt så snabbt som kapacitetskostnaderna, det vill säga den fasta kostnadsbasen. 2017 kommer detta, med tanke på att vi förväntar oss lägre mjölkvolym och lägre total tillväxttakt, vara en utmaning att uppnå. Andra kostnadsåtgärder, däribland omräkningskostnader och administrativa kostnader, kommer att bli desto viktigare.

I leveranskedjan behåller vi fokus på att leverera de planerade kostnadsprogrammen och att KPI:n omräkningskostnader ska ligga på eller under index 100.

Fortsatt stark likviditetshantering under 2017

2017 är utsikterna goda för vår likviditet och vi förväntar oss att kunna bygga vidare på de senaste årens positiva utveckling. Vi

Finansiella utsikter

	Uppnått 2016	Förväntningar inför 2017
Peer group index	105*	103-105
Mjölkvolyvm (miljarder kilo)	13,9	~13,9
Omsättning (miljarder EUR)	9,6	10-10,5
Resultat	3,6%**	2,8-3,2%
Skuldsättningsgrad	2,4**	2,8-3,4
Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	5,2%	1-3%
Varumärkesandel	44,5%	>45%
International, andel	18,0%	>20%
Tradingandel	20,1%	<20%

* Peer group index preliminärt.

**Inklusive vinster från försäljning av Rynkeby.

kommer att fortsätta vår fokusering på att förbättra rörelsekapitalet jämfört med tidigare år, och trots en stark internationell tillväxt göra det möjligt för koncernen att ha ett väsentligt lägre bundet rörelsekapital.

Vi förväntar oss att 2017 ska bli ytterligare ett år med förbättringar i skuldsättningsgrad och övriga balansräknings- och kassaflödes-KPI:er. Skuldsättningsgraden kommer att ligga kvar på det angivna långsiktiga målintervall på 2,8–3,4, beräknat som kvoten mellan räntebärande nettoskuld och lönsamhet, det vill säga EBITDA.

Inom dessa gränser förväntar vi oss att se en väsentlig ökning av våra investeringar 2017. På grund av den finansiella ställningen har våra investeringsnivåer legat lågt i två år. Nu planerar vi att öka investeringarna från 263 miljoner EUR 2016 till cirka 335 miljoner

EUR 2017. De flesta av investeringarna fokuserar på produktions-uppgraderingar som kommer att öka lönsamheten för produkter som säljs på marknader som Tyskland, Storbritannien, Danmark, Sverige, Nederländerna och Finland samt på produktionsanläggningar som levererar högkvalitativa mejeriprodukter till Arlas tillväxtmarknader utanför EU. Några exempel: Rødkærsbro som är en av de ledande mozzarellaanläggningarna i världen, Danmark Protein som producerar protein, laktos och andra vasslebaserade ingredienser med högt värde till den globala livsmedelsindustrin, en anläggning för färskost i Holstebro som introducerar innovativa förpackningar och slutligen investeringar i bättre energieffektivitet i alla anläggningar. Vi ska visa vårt engagemang när det gäller att uppnå vår strategi Good Growth 2020 genom att investera i våra strategiska marknader och produktprioriteringar.

Vår förmåga att göra denna väsentliga ökning av investeringarna visar hur väl vi lyckats hushålla med pengarna de senaste åren, och det har gett oss den finansiella friheten att följa vår långsiktiga strategi.

Nettoresultatet förväntas ligga inom målintervall 2,8 till 3,2 procent

Vi fortsätter att fokusera på att betala ut så hög andel av resultatet som möjligt i form av a contopris till våra ägarbönder och vi siktar fortfarande på en nettoresultatandel för 2017 på 2,8–3,2 procent. Precis som föregående år förväntar vi oss att uppleva säsongvariationer i verksamheten, vilket kommer att påverka halvårsresultatet för 2017. Vårt nettoresultatintervall är ett mål för hela året och därför kan resultaten vid halvårsskiftet 2017 hamna över eller under målintervall för hela året.

EMT har presenterat sju essentiella mål för 2017, som hanterar de dubbla skyldigheterna att leverera på aktuella affärsområden och skapa tillväxtpotentialer för framtiden. Läs mer på sidan 29.

Finansiell femårsöversikt

	2016	2015	2014	2013	2012
Invägning av mjölkkråvara (miljoner kilo)					
Invägning från ägare i Danmark	4 728	4 705	4 550	4 508	4 419
Invägning från ägare i Sverige	1 909	1 995	2 035	2 016	2 059
Invägning från ägare i Tyskland	1 758	1 741	1 526	1 332	685
Invägning från ägare i Storbritannien	3 210	3 320	3 088	1 254	286
Invägning från ägare i Belgien	515	531	403	253	53
Invägning från ägare i Luxemburg	144	130	119	111	27
Invägning från ägare i Nederländerna	56	41	17	-	-
Invägning från övriga	1 554	1 729	1 832	3 202	2 881
Summa mjölkkråvara	13 874	14 192	13 570	12 676	10 410
Antal ägare					
Ägare i Danmark	2 877	3 027	3 144	3 168	3 354
Ägare i Sverige	2 972	3 174	3 366	3 385	3 661
Ägare i Tyskland	2 461	2 636	2 769	2 500	2 911
Ägare i Storbritannien	2 485	2 654	2 854	2 815	1 584
Ägare i Belgien	852	882	997	529	501
Ägare i Luxemburg	218	221	228	232	245
Ägare i Nederländerna	57	56	55	-	-
Totalt antal ägare	11 922	12 650	13 413	12 629	12 256
Arlaintjäning					
Eurocent/kilo ägarmjolk	30,9	33,7	41,7	41,0	36,9
Nyckeltal (miljoner EUR)					
Resultat					
Omsättning	9 567	10 262	10 614	9 870	8 479
EBITDA*	839	754	681	737	597
EBIT	505	400	368	425	336
Finansiella poster, netto	-107	-63	-30	-88	-70
Årets resultat	356	295	320	300	255
Årets konsolidering					
Individuellt kapital	30	31	39	43	38
Kollektivt kapital	193	141	171	131	63
Efterlikvid	124	113	104	121	149
Balansräkning					
Summa tillgångar	6 382	6 736	6 613	6 187	5 828
Anläggningstillgångar	3 714	3 903	3 774	3 427	3 273
Omsättningstillgångar	2 668	2 833	2 839	2 760	2 555
Eget kapital	2 192	2 148	1 874	1 708	1 463
Summa långfristiga skulder	1 742	2 084	2 137	2 189	2 049
Summa kortfristiga skulder	2 448	2 504	2 602	2 290	2 316
Räntebärande nettoskuld inklusive pensionsförpliktelser	2 017	2 497	2 547	2 394	2 298
Rörelsekapital	831	999	928	906	790
Kassaflöde					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	806	669	511	342	510
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-167	-402	-416	-470	-715
Fritt kassaflöde	639	267	95	-128	-204
Summa kassaflöde från finansieringsverksamheten	-624	-274	-93	110	235
Investering i materiella tillgångar	-263	-348	-429	-505	-444
Förvärv av företag	-	-29	15	-	-39
Finansiella nyckeltal					
EBIT-marginal	5,3 %	3,9 %	3,5 %	4,3 %	4,0 %
Skuldsättningsgrad*	2,4	3,3	3,7	3,2	3,9
Räntetäckningsgrad	11,4	13,2	8,2	11,1	11,5
Soliditet	34 %	31 %	28 %	28 %	25 %

Se insidan av omslaget för definitioner och ordlista.

*Inklusive vinster från försäljning av Rynkeby.

Segment översikt



Arla är världens fjärde största mejeriföretag, sett till mjölkinvägning. Vår verksamhet täcker alla kontinenter och har omorganiserats under 2016 så att den bättre speglar våra kärnaffärsområden och strategiska mål. Verksamheten är indelad i tre affärssegment: Europa, International och Arla Foods Ingredients. Våra affärssegment är ordnade så att olika marknadsbehov betjänas på bästa möjliga sätt, och så att globala synergier delas samtidigt som man respekterar lokala skillnader.



*Trading och övrig omsättning redovisas inte som ett separat segment eftersom det rör försäljning av överskottsmjolk.

Europa

”Vi har gjort en stark start på Good Growth 2020 i Europa, med betydande utveckling inom varumärken och ökade marknadsandelar inom de flesta marknader och kategorier. Verksamheten inom yoghurt har utvecklats bra under året med prisbelönta innovationer för skyr och proteinprodukter, som levererat stark tillväxt. Omsättningen har varit pressad, till följd av nedgången på den globala mejerimarknaden under första halvåret 2016.”

Peter Giørtz-Carlson, koncerndirektör

Omsättning per land 2016



	2016	2015
Storbritannien	35 %	38 %
Sverige	22 %	21 %
Tyskland	19 %	19 %
Danmark	15 %	13 %
Finland	5 %	5 %
Nederländerna och Belgien	4 %	4 %

Varumärken



Volymdriven omsättningsökning från dagligvaruhandel och Foodservice, 2016

1,3 %
2015: 3,3 %

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken, 2016

3,2 %
2015: 3,7 %

Varumärkesandel, 2016

47,6 %
2015: 46,3 %

Omsättningsutveckling, 2016

-6,9 %
2015: -2,9 %

2016 kännetecknades norra Europa av en positiv volymdriven omsättningstillväxt på en underliggande marknad utan utveckling. I linje med Good Growth 2020 kunde tillväxten tillskrivas strategiska varumärken över alla stora marknader, i synnerhet inom kategorierna smör, matfettprodukter och margarin samt ost. Våra varumärken inom smör och matfettprodukter visade

imponerande tillväxt, även mot en bakgrund av nedgång inom kategorin, och vår ostverksamhet har vuxit på alla marknader med positiv utveckling inom de flesta underkategorier.

Verksamheten inom yoghurt utvecklades särskilt bra under året med prisbelönta innovationer inom skyr och protein som levererade en stark ökning.

Lurpak® och andra mervärdesprodukter i Storbritannien levererade en stabil marknadstillväxt. I Tyskland, i synnerhet inom handels egna varumärken, var priserna hårt pressade på grund av historiskt tuffa marknadsförhållanden fram till slutet av sommaren. Varumärket Arla® utvecklades dock bra, och hade nästan en tvåsiffrig volymdriven omsättningstillväxt.

Tillväxten i Sverige leddes av Arla® och Castello® inom kategorin ost, där dryckesmjölk-kategorin upplevde en mindre nedgång. I Danmark var 2016 ett starkt år, med en positiv tillväxt inom varumärken och en stabil ökning av produkterna inom Arla Baby & Me®.

International

”Vi har vunnit marknadsandelar på många av våra stora internationella marknader, trots utmanande externa faktorer som låga oljepriser och valutabegränsningar. Mot bakgrund av detta är vi nöjda med våra resultat 2016.”

Tim Ørting Jørgensen, Executive Vice President

Omsättning per region 2016



	2016	2015
● Mellanöstern och Nordafrika	36 %	39 %
● Americas	23 %	24 %
● Ryssland och andra	24 %	22 %
● Kina och Sydostasien	11 %	9 %
● Afrika söder om Sahara	6 %	6 %

Volymdriven omsättningsökning från dagligvaruhandel och Foodservice, 2016

9,5 %

2015: 6,9 %

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken, 2016

10,7 %

2015: 6,2 %

Varumärken



Varumärkesandel, 2016

81,4 %

2015: 80,2 %

Omsättningsutveckling, 2016

5,9 %

2015: 6,3 %

2016 uppgick den volymdrivna omsättningsökningen utanför Europa till 9,5 procent på grund av förbättringar i våra varumärkespositioner inom International. I Mellanöstern och Nordafrika var den underliggande marknadstillväxten långsam 2016 på grund av de ekonomiska effekterna av de ihållande låga oljepriserna. Vi uppnådde dock en volymdriven omsättningsökning på 3,8 procent, främst beroende på stark utveckling

av Puck®, och vann på så sätt marknadsandelar på de flesta marknader.

Afrika söder om Sahara hade en bra start på året, främst tack vare vårt nya joint venture i Nigeria inom försäljning av mjölkpulver. Devalveringen av valutan naira i juni, efter den knappa USD tillgänglighet, begränsade dock tillväxten under andra halvåret.

I Kina och Sydostasien fortsatte den starka volymdrivna omsättningsökningen för varumärken under 2016, främst i Kina och inom ekologiska UHT-produkter. Dock visade marknader som Bangladesh och Filippinerna också stabila framsteg. Nord- och Sydamerika levererade en i det närmaste tvåsiffrig varumärkestillväxt, framförallt varumärket Arla® på den viktiga USA-marknaden.

Dessutom inrättade vi ett joint venture med världens största kooperativ Dairy Farmers of America.



Arla Foods Ingredients

”Det är vår ambition att upptäcka och leverera allt det goda som vassle kan tillföra människors liv. 2016 överfördes Arlas tredjepartstillverkning till AFI. Dessutom färdigställde vi vår nya moderna hydrolysafabrik och ökade vår kapacitet inom vårt sortiment av vassleprotein för barnnutrition av premiumkvalitet.”

Henrik Andersen, Group Vice President

Arla Foods Ingredients (AFI) är en ledande global leverantör av naturliga vassleingredienser för produkter inom ett flertal olika kategorier, från bagerivaror, drycker, mejeriprodukter och glass till medicinska produkter, näringsprodukter för barn och sportkost. Produkterna som tillverkas i Danmark eller en av våra tre joint ventures i Argentina och Tyskland säljs i mer än 90 länder.

AFI är ett helägt dotterbolag till Arla och drar enorm nytta av att vara en del av kooperativet när det gäller kontroll av mjölkråvarans kvalitet från ko till slutprodukt. Den nära kopplingen mellan vår mjölkråvara, ostproduktion och vasslebearbetning innebär unika möjligheter att uppfylla kundernas förväntningar på produktkvalitet och livsmedelssäkerhet.

Arla Foods Ingredients affärsområden

AFI omfattar två affärsområden: vasslebearbetning och tredjepartstillverkning. AFI har en B2B-modell, eftersom alla kunder är industrikunder.

AFI:s mål är att omvandla vasslen, biprodukten från ostproduktion, till ingredienser till livsmedels- och nutritionsindustrin. AFI producerar vassleprotein och laktos från det som en gång var en spillprodukt, och genom kraftfull innovation har vassle blivit en värdefull råvara till

nya vassleingredienser av värde för Arla och andra industrikunder.

Avancerad innovation, samt en forsknings- och utvecklingsanläggning i Nr. Virum i Danmark, sätter fokus på forskningsbaserad produktinnovation och aktiv utveckling av nya ingredienser. I våra två applikationscenter i Danmark och Argentina finns den senaste utrustningen för provning och utveckling, och AFI samarbetar med flera ledande forskningsinstitut och universitet om ny produktutveckling.

Strategisk ambition

AFI:s strategiska ambition är att bli ledande global leverantör av vassleprodukter med mervärde, genom att maximera vår råvarupool, utöka organisationen med vinnande kapacitet och bli en ledande leverantör av barnnutritionsprodukter under handelsens egna märken.

2016 var några av AFI:s höjdpunkter den stora expansionen av laktoskapacitet, både inom Danmark Protein och vårt joint venture ArNoCo i Tyskland. Båda anläggningarna är nu i full drift. Överföringen av Arlas tredjepartstillverkning till AFI förverkligar synergier mellan de två enheterna, främst eftersom båda produktkategorierna vänder sig till samma kundbas. AFI:s tredjepartsverksamhet tillverkar en rad

ekologiska och konventionella barnnutritionsprodukter och förväntas öka sin verksamhet ytterligare de kommande åren. Slutligen färdigställdes den hypermoderna hydrolysafabriken vid Danmark Protein 2016.

Arla Foods Ingredients har verksamhet inom fyra kategorier



Barn

Högkvalitativa ingredienser för spädbarnssegmentet som är resultatet av filtrering och fraktionering av mjölk och vassle. Dessa produkter innehåller kolhydrater, fetter och proteiner som barn behöver för att få en bra start i livet.



Funktionella lösningar

Speciellt mjölkprotein anpassat för optimal funktionalitet i en rad livsmedel, däribland färska mejeriprodukter, ost, bakning, drycker, kulinariska produkter och kött.



Hälsa och prestation

Klinisk nutrition, hälsoprodukter och avancerad sportnutrition. Health and Performance-teamet utvecklar mjölk ingredienser med unika fördelar för patienter med specifika sjukdomar, samt idrottsmän och andra personer som vill ha en hälsosammare livsstil.



Allmänna matvaror

Global ledare inom kostnads-effektiva lösningar för livsmedelsindustrin, till exempel glass, sportprodukter, konfekt, mat och foder till rimliga priser.

Omsättningsutveckling, 2016

5,0 %
2015: 2,0 %

Vassletillgång, 2016

6,6 miljarder kilo
2015: 6,5 miljarder kilo

Omsättning fördelad på region, 2016



	2016	2015**
● Europa, Mellanöstern och Afrika	47 %	51 %
● Asien	40 %	37 %
● Nord- och Sydamerika	13 %	12 %

*En stor del av AFI:s aktiviteter utförs i joint ventures, som inte ingår i koncernredovisningen. Omsättningen uppgår inklusive joint ventures till 644 miljoner EUR.

** Uppdelad omsättning är inte jämförbar med föregående år på grund av organisatoriska strukturförändringar i och med överföringen av Arlas tredjepartstillverkning till Arla Foods Ingredients.

AFI producerar en lång rad vassleingredienser med unikt värde samt avancerade och innovativa funktioner.

Alfa-laktalbumin som används i barnnutrition och hjälper till att minska proteininnehållet i produkter, vilket tros minska risken för fetma längre fram i livet. Det förbättrar också matsmältningen och ger en bättre magkänsla.

Osteopontin som används i barnnutrition och stödjer utvecklingen av ett starkt immunförsvar hos spädbarn.

Vassleproteinhydrolysat som används i sportnutrition och barnnutrition. Hydrolysat ger en bättre upptagning av protein i magen och hjälper till att minska risken för allergiska reaktioner hos barn som är allergiska mot mjölk.

Vassleproteinisolat som används i klara drycker och är bra för klinisk nutrition, funktionella livsmedel och sportnutrition.



**Risk och
möjlighet**

risk

Innehåll

- 60 Risk- och möjlighetsrapport:
vi främjar riskmedvetenhet
- 62 Vi strävar efter att vara förutseende
- 64 Vårt risklandskap 2016
- 66 Göra det rätta
- 67 Ledstjärna

möj lighet

Risk- och möjlighetsrapport: vi främjar riskmedvetenhet

Världen förändras snabbt och den blir alltmer volatil, vilket innebär både nya risker och möjligheter. Vår nya strategi Good Growth 2020 ser lovande ut, men det finns några initiativ där Arla kommer att vara utsatt för kontinuerlig risk och osäkerhet i sin strävan efter tillväxt.

På Arla strävar vi efter att öka medvetenheten om risk och möjlighet för att kunna fatta djärvare beslut, ta vara på affärsmöjligheter och säkerställa ett effektivare genomförande. Vi gör det genom en process för strategisk riskhantering.



Inifrån och ut-förändringar

Vår strategi Good Growth 2020 kommer att öka vår exponering mot mer riskfyllda regioner i världen och produktkategorier.



Utifrån och in-förändringar

Världen förändras allt snabbare kring Arla vilket innebär nya risker och möjligheter.

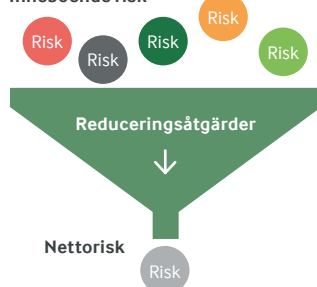


Världen förändras snabbt och den blir alltmer volatil, vilket innebär både nya risker och möjligheter. Potentialen är enorm om vi lyckats med vår riskbedömning och möjlighetsstyrning.

Om en av våra produktionsanläggningar skulle haverera skulle det kunna få en negativ effekt på vår affärsverksamhet och det utgör en väsentlig risk för Arla.



Inneboende risk



På Arla baseras riskbedömningen på nettorisk, vilket är restrisken efter reduceringsåtgärder.

Definition av strategisk riskhantering

Att ha kontroll över hela värdekedjan, från ko till konsument, är grunden för Arlas positionering och möjlighet att hantera risk. Eftersom vi är ett globalt mejeriföretag med försäljning och produktion i hela världen är vi också hela tiden exponerade för osäkerhet och förändring. Att kunna ta tillvara på tillväxtpotentialer på tillväxtmarknader är avgörande för Arlas framgång på lång sikt. Samtidigt måste vi kunna hantera den potentiella riskexponeringen för att säkerställa att vår verksamhet är lönsam. Dessutom kräver varumärkesverksamhetens alltmer framskjutna roll en högre riskmedvetenhet när det gäller rykte och sociala medier för att skydda företags varumärkesvärde. 2016 harmoniserade vi våra insatser och principer för arbetet med risk i verksamheten, som nu baseras på en mer enhetlig struktur, bedömning och förståelse. Vi planerar att utöka riskhanteringskapaciteten ytterligare under 2017.

Klassificering av risker och möjligheter

På Arla arbetar vi med tre huvudsakliga riskområden: nya risker, strategiska risker och operativa risker. Vi skiljer på de tre områdena och använder olika tekniker och verktyg. Det hjälper oss också att identifiera och tilldela ägare till de olika riskerna inom respektive område.

Nya risker

Nya risker

Vårt fokus på nya risker har en längre horisont och bedömningen av risk och möjligheter sträcker sig förbi den aktuella strategin Good Growth 2020. Bedömningen av detta riskområde kräver att vi har ett nära samarbete med både interna och externa intressenter, och vi använder många olika källor som ett sätt att bedöma framtida trender och dra nytta av den information vi får. De insikter vi får omvandlar vi till relevanta risker och möjligheter som vi kan följa upp och analysera mer detaljerat.

Strategiska risker

Strategiska risker

De strategiska val vi gör baseras på en rad antaganden och innefattar av naturliga skäl en viss osäkerhet. Vi bedömer risk i våra strategiska antaganden, samt risk relaterad till de strategiska val vi gör när vi verkställer vår strategi Good Growth 2020. Dessa risker påverkar själva kärnan i vår affärsmodell och har potential att skada våra långsiktiga mål.

Operativa risker

Operativa risker

I vår dagliga verksamhet utsätts vi dagligen för ett antal risker som vi måste kunna hantera. Inom operativa risker inriktar vi oss på integrering av befintliga processer, affärsområden och företagsfunktioner. Den operativa ledningen utför med utgångspunkt i tydligt ägande och ansvar en rad aktiviteter som effektivt förebygger och reducerar dessa risker.

Funktionen för strategisk riskhantering är ordnad inom ett ramverk med årliga aktiviteter, där olika intressenter har sina roller och sina ansvarsområden, med bistånd även av styrelsen och koncernledningen. Alla kollegor är ansvariga för riskerna inom deras kontrollområde och övervakas av riskägare som ansvarar för hanteringen av risk i större kommersiella och funktionsområden.

Vi strävar efter att vara förutseende

För att kunna bedriva en framgångsrik verksamhet i en alltmer volatil miljö måste vi redan tidigt kunna förutsäga utvecklingen och förstå framväxande trender som kan leda till nya risker och möjligheter. Det betyder att när vi kan så försöker vi vara aktiva i vår strategiska riskhantering i stället för att lösa problem som uppstått.



Vårt system för strategisk riskhantering utgör en gemensam ram för hela Arla och skapar en sund balans mellan att utforska nya möjligheter och undvika risk.

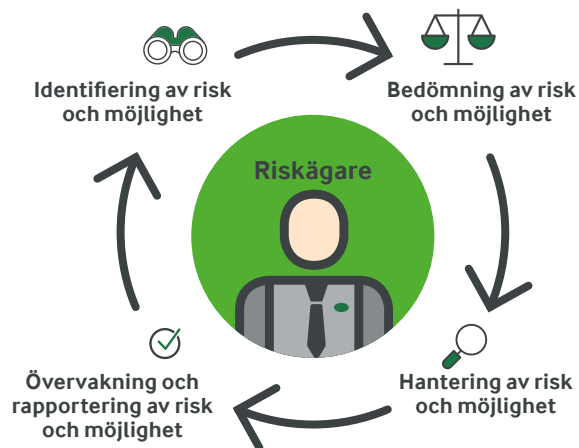
Vårt arbete inom strategisk riskhantering handlar främst om att bygga upp kapacitet. Det gör att våra kollegor kan fatta modiga beslut med en lämplig riskmedvetenhet så att de kan ta tillvara relevanta möjligheter. Samtidigt underlättar vår strategiska riskhantering för oss att aktivt identifiera viktiga risker och utveckla nödvändiga åtgärdsplaner. Funktionen för strategisk riskhantering är fokuserad på att integrera riskinsatserna i befintliga processer genom kapacitetsbyggande och genom att utveckla harmoniserade metoder och verktyg.

Från identifiering till handling

Tydliga strukturer för beslutsfattande, standardiserade riktlinjer och ett gemensamt språk tack vare funktionen för strategisk riskhantering ligger till grund för en effektiv styrning av risk och möjligheter.

Framgångsrik riskhantering ökar värdet

För att skapa värde måste den strategiska riskhanteringen balansera behovet av snabba beslut med omfattande analys, om så behövs. 2016 expanderade vi vår strategiska riskhantering så att den omfattar alla stora områden inom organisationen. Genom att tilldela riskägare tydliga roller och ansvar strävar vi efter att framgångsrikt hantera risker och ta tillvara möjligheter, och på så sätt öka lönsamheten.





Identifiering av risk och möjlighet

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

Funktionen för strategisk riskhantering identifierar stora risker tillsammans med ledare från alla stora områden inom koncernen. Vissa expertfunktioner, t.ex. Global Tax, Treasury, Legal och Procurement, övervakar sin riskprofil separat regelbundet under året.

Under den årliga affärsplaneringsprocessen diskuterar styrelsen och koncernledningen de risker som är mest kritiska för verksamheten. Styrelsen och koncernledningen identifierar också möjligheterna med störst potential. Identifiering av risk och möjlighet är en del av den årliga affärsplaneringsprocessen och ingår även i de lokala aktiviteterna i våra affärsfunktioner och kommersiella områden.



Hantering av risk och möjlighet

Riskägarna har ett nära samarbete med funktionen för strategisk riskhantering, och utvecklar och implementerar lämpliga reducerade åtgärder och undersöker möjligheter inom sin affärsfunktion eller kommersiella område.

Syftet med strategisk riskhantering är att använda lämpliga åtgärder för att minska sannolikheten för en risk och minimera effekten av den genom reducerande åtgärder, eller ta tillvara tillgängliga eller framtida möjligheter. Processen har stöd av ett gemensamt språk och en tydlig metod för att bedöma risker och fastställa möjligheter, med hjälp av verktyg och processer som är anpassade för operativa, strategiska och tillväxtrisker.

Funktionen för strategisk riskhantering infördes 2016 och samarbetar med riskägare för att övervaka framstegen när det gäller planerade reduceringsåtgärder och bedöma lämpligheten i redan implementerade reduceringsåtgärder. Resultatet är en åtgärdsplan på en sida som uppdateras varje kvartal för alla väsentliga risker och möjligheter som identifierats.



Bedömning av risk och möjlighet

Bedömning av risk och möjlighet är riskägarens ansvar, med stöd och vägledning av funktionen för strategisk riskhantering under utvärderingsprocessen.

När risker och möjligheter har identifierats bedömer vi dem individuellt och systematiskt, prioriterar och allokerar resurser och skapar en stabil grund för sunt beslutsfattande.

Risker och möjligheter bedöms utifrån två dimensioner:

- Potentiell ekonomisk effekt på resultatet (miljoner EUR) per incident. Detta inkluderar kvantitativa, men också kvalitativa mått, t.ex. ryktesexponering som påverkar varumärkesvärdet, effekten på marknadspositionen och mediatäckning.
- Sannolikheten att en given risk eller möjlighet ska bli verklighet inom de närmaste tre till fem åren.

Baserat på den här bedömningen klassificeras risker och möjligheter enligt deras relativa betydelse. Risker och möjligheter bedöms baserat på nettoeffekten av risken efter alla förväntade reduceringsåtgärder.



Övervakning och rapportering av risk och möjlighet

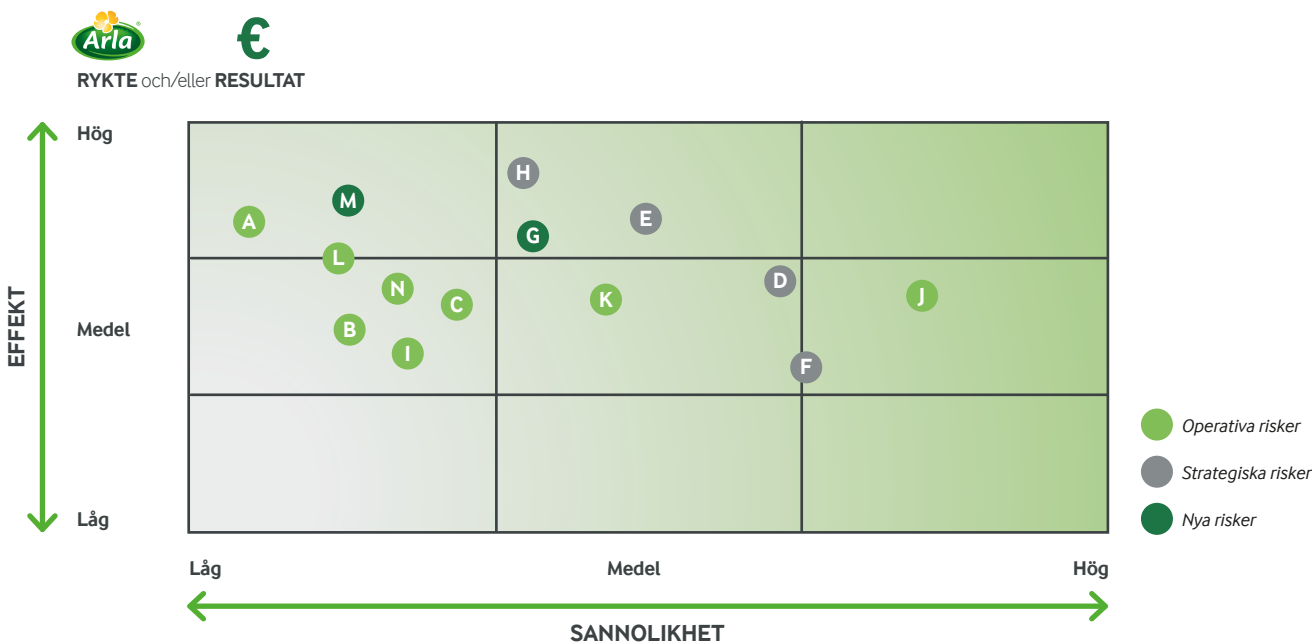
Både risker och möjligheter ändras hela tiden och därför följer riskägare inte bara upp utvecklingen noggrant, utan de är också ansvariga för att konsekvent säkerställa lämpligheten och effektiviteten i våra riskreducerings- och lösningsstrategier.

Vi strävar efter att öka transparensen hos Arlas risker och möjligheter. För att undvika onödig byråkrati och möjliggöra verkligt värdeskapande är rapporteringen av risk och möjlighet integrerad i våra befintliga och fortlöpande rapporteringsrutiner och ledningsverktyg. Detta ger stöd åt en effektiv eskaleringsprocess. 2017 kommer en risk- och möjlighetsrapport, som kommer att presenteras vartannat år, att produceras och presenteras för koncernledningen, medan risker och möjligheter fortfarande rapporteras formellt till styrelsen varje år.

Dessutom får externa intressenter en statusuppdatering i det här avsnittet av årsredovisningen.

Vårt risklandskap 2016

Arlas färgdiagram innehåller de största nya, strategiska och operativa risker som vi identifierat under 2016. Vår riskbedömning baseras på de potentiella effekterna på Arlas anseende och/eller resultat per incident och sannolikheten för att risken ska inträffa inom de kommande tre till sex åren.



Tillgångs- och produktionsstörningar

Om Arlas produktionsanläggningar skulle haverera skulle det kunna påverka affärsverksamheten och orsaka personskada eller infrastruktur-skada. Brand, kemiskt utsläpp, explosion, sabotage och andra risker, samt att anläggningen inte är tillgänglig på grund av strejk eller karantän skulle också kunna få en utdragen effekt på verksamheten, och göra det svårt att leverera produkter till kunderna. Specialiseringen av mejerierna har allmänt ökat exponeringsnivåerna. Dock finns kris- och katastrofplaner på alla mejerier, och erfarenheterna från tidigare olyckor byggs in i kris- och katastrofplanerna. Ytterligare reduceringsåtgärder är att förebygga och reagera på brand, årliga inspektioner, reservanläggningar och säkerhetslager.

En annan prioritet är att garantera livsmedelssäkerheten. En stor kontamineringsincident skulle kunna leda till produktåterkallelse och skada våra varumärken och positioner på medellång och lång sikt. Vid sidan av tydlig och professionell krishantering och återställningsprocesser fokuserar vi på att undvika incidenter genom vårt kvalitetsprogram Arlagården® och en heltäckande modell för kvalitet, hälsa, miljö och säkerhet som ska skydda kvaliteten på våra produkter i hela värdekedjan.

Marknadsrisker och global instabilitet

Som ett globalt mejeriföretag med försäljning och kontor i olika områden är vi exponerade mot specifika landsrisker och en allmän ökning av den globala instabiliteten. Den globala trenden med ökad protektionism kan öka kostnaderna för internationell handel. Mot bakgrund av vår ambition om en lönsam tillväxt på tillväxtmarknaderna kan terrorism, ekonomisk eller politisk instabilitet och civila oroligheter i vissa eller flera av dessa länder ha potential att äventyra våra strategiska initiativ. En utdragen lågkonjunktur i oljeexporterande länder skulle kunna få en negativ effekt på den lokala köpkraften och tillgången på utländsk valuta, vilket kan leda till lägre efterfrågan i vissa regioner, däribland Mellanöstern och Afrika söder om Sahara. Diversifierings-

strategier för många internationella marknader minskar dock beroendet av enstaka marknader.

Våra kärnmarknader ligger i Europa och där ökar den politiska instabiliteten. Detta omfattar osäkerheten kring de slutliga konsekvenserna av att Storbritannien lämnar EU och mer allmänna nationalistiska och protektionistiska stämningar, till exempel "Buy National". I ett extremt, dock osannolikt, scenario skulle detta kunna leda till att EU kollapsar helt om fler länder lämnar. Vi har inrättat en arbetsgrupp som oupphörligt övervakar Brexit-förhandlingarna, analyserar effekterna av olika scenarion och utarbetar korrekta strategiska reaktioner och lobbyaktiviteter för Arla.

Risk	Riskscenario	Trend
A	Stort haveri i viktig produktionsanläggning	↘
B	Stor produktåterkallelse	→
C	Kontraktstillverkare skadar Arlas varumärke och image	→

Risk	Riskscenario	Trend
D	Politisk och/eller socioekonomisk instabilitet på tillväxtmarknaderna	→
E	Konsekvenserna av Brexit och fler som lämnar EU och protektionism	↗

Ändrade konsumentkrav och digitalisering

Ätvanorna förändras i snabbare takt. Vissa konsumenter kräver till exempel produkter som är lokalproducerade, medan andra fokuserar mer på de funktionella aspekterna av sin diet. Det finns också konsumenter för vilka priset är viktigt. Det sätt som konsumenterna väljer att handla livsmedel förändras också, från att man gick till sin närbutik till e-handel med hemleverans, eller färdigprodukter som äts i farten. Dessa konsumenttrender innebär nya och spännande möjligheter för Arla. Genom att lyssna på konsumenterna kan vi se till att vi tar vara på möjligheterna. Därför har vi en stark internationell forskning och utveckling samt marknadsförings- och innovationsteam som konstant övervakar och

undersöker nya tekniker, digitala affärsmodeller och produktinnovationer.

Djurskyddsfrågor och ett stigande intresse för vegankost ifrågasätter de sätt på vilka djurbaserade produkter produceras. Vi utgår från vårt kvalitetsprogram Arlagården® och fokuserar på naturliga och hälsosamma produkter från ekologisk mjölk samt mjölk som produceras med GMO-fritt foder. Vi strävar efter att positionera oss längst fram när det gäller högre djurs omsorgskrav och efterfrågan på hälsosamma livsmedel.

Risk	Riskscenario	Trend
F	Växande rörelse mot mejeriprodukter och för vegankost	↗
G	Digitalisering och nya konkurrenter eller återförsäljare	↗

Brist på mjölk och missnöjda medlemmar

Mjölkproduktionen ökade betydligt i Europa efter avskaffandet av EU:s mjölkkvotssystem 2015. Tillsammans med den fallande efterfrågan från Kina och det ryska embargoet på jordbruksprodukter från Europa upplevde bönderna en kraftig sänkning av mjölkpriserna och de fick en sämre ekonomisk situation. På grund av de låga mjölkpriserna började mjölkproduktionen att avmattas under andra halvåret 2016. Mjölkprisets volatilitet och regionala prisdifferenser skulle kunna leda till en fragmentering av ägargruppen. En utdragen period med låga mjölkpriser och oförmåga att betala ett konkurrenskraftigt mjölkpris jämfört med konkurrenterna skulle kunna leda till att ägare lämnar kooperativet, och brist på mjölk.

I slutet av 2016 började mjölkpriserna stiga igen och prisutsikterna för 2017 bekräftar den positiva prisutvecklingen, som leder till en mer hållbar ekonomisk situation för ägarna. Vår strategi fokuserar på att skapa värde och öka verksamhetens intjäning för att säkerställa att vi kan betala ett konkurrenskraftigt mjölkpris till ägarna. Detta kompletteras med en ny ägarstrategi som stärker de demokratiska processerna inom Arla.

Risk	Riskscenario	Trend
H	Betydande minskning medlemskap	↘

Finansiella risker

Arlas största finansiella risker handlar om valutakurser, skattetvister, ränteförändringar och värdering av pensionsförpliktelser. I Europa sker större delen av försäljningen i EUR, GBP, DKK och SEK. På grund av att vi ökat vår internationella verksamhet har försäljningen i USD och andra utländska valutor ökat. För att hantera den risken säkrar koncernen förväntade kassaflöden i utvalda valutor. Läs mer om valuta-exponering och motsvarande risk på sidan 116 och sidan 123 för information om pensionsförpliktelser.

OECDs Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) projekt, som avslutades i slutet av 2015, har ökat skattemyndigheternas fokus i hela världen för "transfer pricing" mellan närstående bolag. BEPS projektet resulterade i ytterligare "transfer pricing"-dokumentationskrav. Vårt fokus är att anpassa och efterlevnad sig till denna ökade börda. Läs mer på sidan 78 om våra viktigaste skatteprinciper.

Risk	Riskscenario	Trend
I	Skatteeffekter och internprissättning risker	↗
J	Valuta-, ränte- och pensionsrisker	↗
K	Stor cyberattack	↗

Affärsetik och juridiska risker

Ett brott mot mänskliga rättigheter eller etiska regler, eller ett bedrägeri på Arla eller hos en av dess leverantörer eller partner skulle skada Arlas och våra varumärkens rykte. 2016 stärkte vi våra program, processer och interna kontroller när det gäller hantering av bedrägerier och mänskliga rättigheter. Ytterligare risker inkluderar förlust av immateriell egendom och kunders eller konkurrenters utveckling av immateriell egendom, i synnerhet inom Arla Ingredients. Detta skulle kunna begränsa vår frihet att verka. Ytterligare juridiska risker är bristande efterlevnad av EU-lagstiftning rörande karteller eller brott mot sekretess. Avdelningarna Legal, IT och Corporate Social Responsibility

har funnits länge på Arla och de har tydliga och genomförda policyer som har stöd av omfattande utbildning för att säkerställa effektivt undvikande av risk genom reducering. Förlust av nyckelpersoner i strategiska positioner och oförmåga att identifiera, rekrytera och behålla tillräckligt högkvalificerade och kompetenta personer utgör betydande risker för vår affärsverksamhet. För att minska denna risk, skapar vi rätt företagskultur och arbetsmiljö, ger medarbetare utvecklings- och karriärmöjligheter och etablerar en global rekryteringsorganisation.

Risk	Riskscenario	Trend
L	Mutor, bedrägerier och lagbrott	↘
M	Brott mot mänskliga rättigheter eller etik inom Arla, dess leverantörer eller partner	↘
N	Förlust av nyckelpersoner i strategiska positioner och rekrytera och behålla högkvalificerade och kompetenta personer	↗

Göra det rätta

På Arla anser vi att efterlevnad av lagen samt externa och interna regler är av största vikt. Alla kollegor ska agera etiskt och följa lagar och regler. Men att veta vad som är rätt och fel handlar inte bara om att känna till lagar och regler. Det är därför som vi har ett system för efterlevnad som hjälper oss att göra det rätta.

Ansvarsfullt affärsuppförande uppnås om vi lever upp till våra starka företagsvärderingar genom en kultur som främjar öppenhet och transparens, med början högst upp i organisationen och över alla affärsområden och funktioner i hela värdekedjan. Arlas företagsdirektiv och policyer fungerar som en ledstjärna för företaget och skapar en tydlig koppling mellan våra värderingar och det sätt som vi bedriver vår verksamhet och interagerar med intressenterna.



Vår uppförandekod speglar våra värderingar och förkroppsligar essensen i Arlas kultur, och vägleder oss i vårt uppförande, hur vi agerar och interagerar. Uppförandekoden gäller globalt för alla kollegor och ledningen och finns även på vår webbplats.



Våra policyer hanterar kritiska aspekter av individers uppförande. De gäller globalt för alla kollegor och ledningen och måste följas. Policyerna beskriver vilket uppförande som gäller för att uppfylla specifika regler och krav.



Våra processer och rutiner innehåller detaljer om hur våra policyer ska implementeras i praktiken och gäller globalt för relevanta kollegor och ledningen.



Våra riktlinjer är detaljerade rekommendationer och ger vägledning inom vissa områden i vardagen. De gäller globalt för relevanta kollegor i deras dagliga arbete.

Efterlevnadskontroll

Identifiering av presumtiva efterlevnadsrisker är avgörande för vårt system för styrning av risk och möjlighet, som är del av riskhanteringen. Genom efterlevnad vet vi hur vi ska hantera specifika risker. Systemet för efterlevnadskontroll levererar värde genom att stödja de strategiska prioriteringarna.

Vårt system för efterlevnadskontroll utmanar verksamhetens sätt att tänka strategiskt på risk. Det optimerar funktioner eller processer och integrerar hållbara lösningar i organisationen för att förhindra, upptäcka och mildra risk.

Förebyggande åtgärder

Förebyggande åtgärder är bland annat våra policyer, utbildning av kollegor och annan efterlevnadsrelaterad kommunikation. 2016 har vi stärkt ramverket för våra policyer ytterligare. Alla kollegor genomgår regelbundet e-utbildning och våra policyer finns att läsa på företagets mobila enheter. 2016 hade 87 procent slutfört utbildningen om minst en policy. Vi har också lanserat ett omfattande utbildningsprogram om efterlevnad för högriskenheter i Afrika, Mellanöstern och Asien.

Upptäckt

För att säkerställa att eventuella överträdelser av lagar, regler eller interna riktlinjer upptäcks har vi infört en visselblåsarservice som gör det möjligt för alla kollegor i alla företag som ägs till största del eller kontrolleras av Arla Foods amba att rapportera information om möjliga oegentligheter och oro över presumtiva efterlevnadsbrott. Vi har också ett obligatoriskt rapporteringssystem för gåvor och representation, som säkerställer transparens och efterlevnad av mutlagstiftning och interna representationspolicyer. Dessutom gör vi dataanalyser för att upptäcka efterlevnadsproblem och genomför efterlevnadsbesök till utvalda högriskenheter.

Reaktion

Efterlevnaden av våra företagsdirektiv och policyer övervakas noggrant i organisationen och omedelbara åtgärder vidtas för avhjälpa bristande efterlevnad. Lämpliga sanktioner, till exempel varningar eller avsked, används för att reagera snabbt på efterlevnadsbrott och erfarenheterna används för att stärka systemet för intern kontroll ytterligare.

Ledstjärna

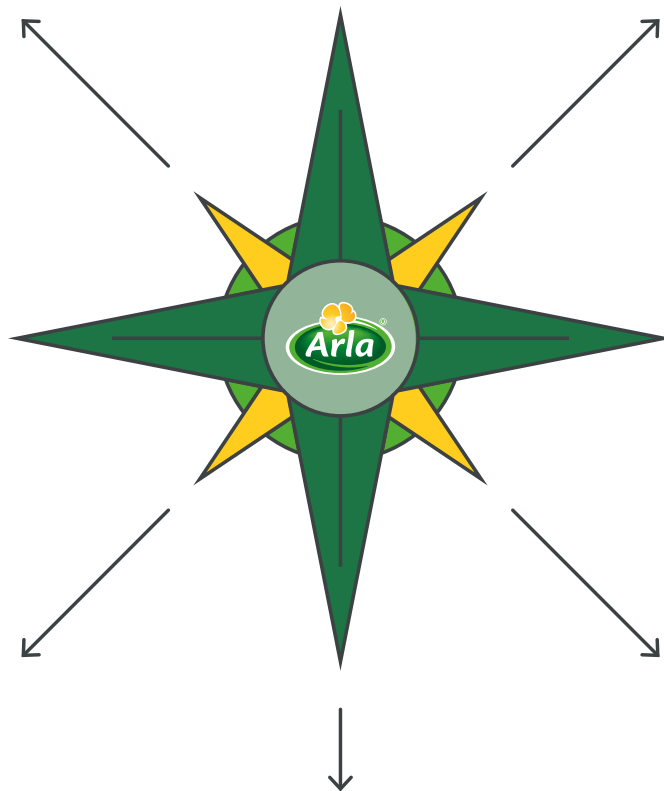
En av hörnstenarna i vår identitet är att agera ansvarsfullt. Våra globala policyer fungerar som ledstjärnor för företaget, de vägleder oss och talar om för oss hur vi ska agera och samarbeta på ett ansvarsfullt sätt.

Cybersäkerhet

Arla bedömer fortlöpande hoten från cybervärlden för att säkerställa att vi har de IT-säkerhets- och interna kontroller som vi behöver. Våra kollegor är vårt första försvar och vi prioriterar utbildning i cybersäkerhet. 2015 lanserade Arla den globala kampanjen Are you cyber-safe? som riktade sig till kollegor och sårbara kunder på internationella marknader för att höja deras medvetenhet om cyberrisker. Vi har också beskrivit de allmänna sårbarheterna inom cybersäkerhet och lanserat en färdplan för att stärka vår motståndskraft mot cyberhot.

Bedrägerier

Arla har nolltolerans när det gäller bedrägerier och tar alla överträdelser mycket allvarligt. Vi har gjort ett tydligt åtagande att grundligt undersöka giltigheten i alla trovärdiga bedrägerianklagelser och se till att lämpliga åtgärder vidtas.



Bra praxis

Vi är ett stort företag och vi förlitar oss på att vi alla ska handla ansvarsfullt och i enlighet med våra gemensamma värderingar. Vi strävar efter att förvalta våra resurser på bästa sätt. Vi ska uppnå detta genom en kombination av policyer och kultur som fungerar som en ram runt vårt uppförande. Uppförandet övervakas aktivt och korrigerande åtgärder vidtas om så behövs.

Mutor

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

Interna kontroller

En miljö som främjar en stark intern kontroll är en förutsättning för en kultur utan överraskningar. Vi strävar ständigt efter att stärka och automatisera de interna kontrollerna i våra transaktions- och redovisningsprocesser. Med hjälp av en riskbaserad metod övervakas efterlevnads-mognaden i Arla genom olika efterlevnadsaktiviteter och lokala efterlevnadsbesök för att säkerställa implementering av adekvata riskreduceringsåtgärder. Att fortlöpande förbättra vårt ramverk för intern kontroll och förankra det i organisationen är avgörande för en stark andra försvarslinje.

Finansiell rapportering utan överraskningar

För Arla är kvalitet och effektivitet grundläggande i den finansiella rapporteringen. Vår finansiella rapportering omfattas av strukturerad intern kontroll och riskhantering, och därför kan vi med rimlig säkerhet garantera tillförlitligheten i vår externa finansiella rapportering, genom att säkerställa efterlevnad med IFRS

(International Financial Reporting Standards) så som de antagits av EU, kraven på ytterligare upplysningar i den danska årsredovisningslagen samt relevanta policyer, processer och riktlinjer.

Alla koncernenheter måste följa finanshandboken. Vi strävar efter att säkerställa efterlevnad av finanshandboken genom

fördelning av uppgifter i samband med redovisningsrelaterade processer. Dessutom har vi implementerat lägstanivåkontroller i koncernens enheter för att stärka kontrollgrunden och minska risken för bedrägeri och fel.

Vi har strukturerat de interna kontrollerna och efterlevnadsaktiviteterna enligt COSO-ramverket, så att vi ska kunna identifiera och

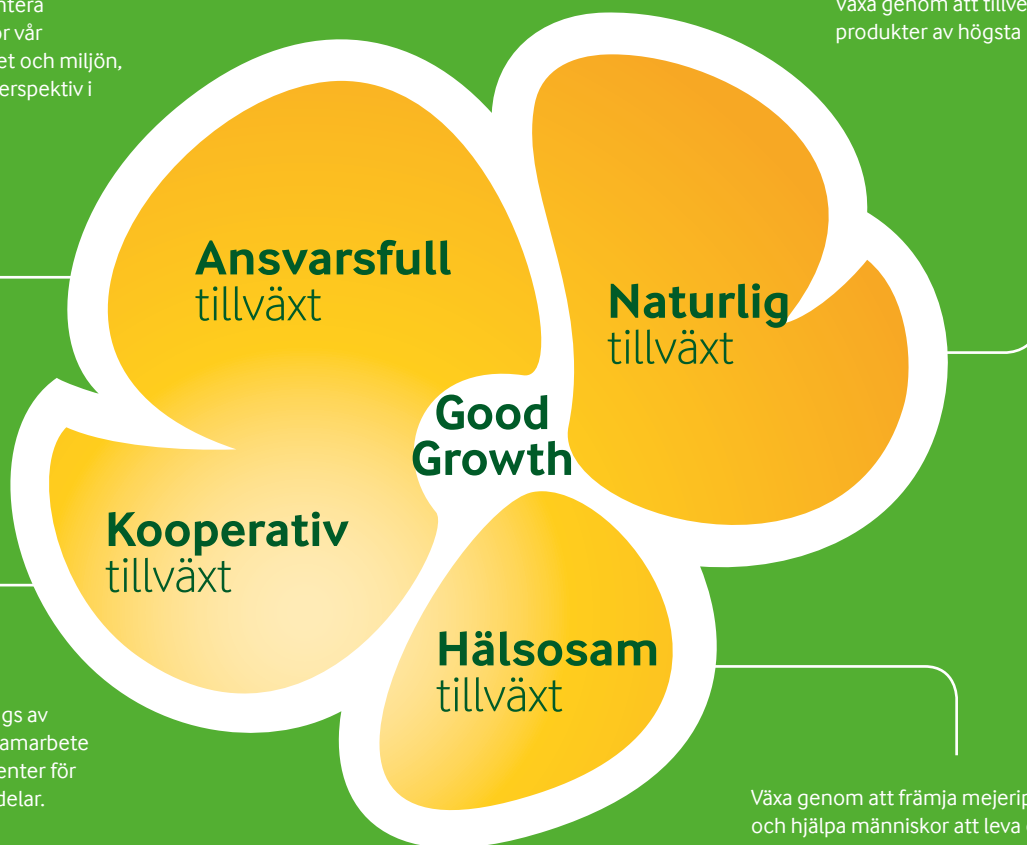
bedöma samt begränsa och kontrollera risker som identifieras under koncernredovisningsprocessen, och som kan resultera i att vår koncernredovisning inte uppfyller interna och externa regler.



Värderingar och överväganden

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

Växa genom att tillverka naturliga produkter av högsta kvalitet



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

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

Good Growth är vår företagsidentitet, som står i centrum för allt vi gör och beskriver vilka vi är och hur vi skapar framtiden inom mejeri.

Innehåll

- 70 Värderingar och överväganden
- 72 Hållbarhetsambitioner
- 74 Att vara bondeägt skapar värde hos konsumenterna
- 75 Det kommersiella värdet av Arlagården®
- 76 EN mjölkpool
- 77 Mjök i rörelse
- 78 Skatter
- 79 Förbereda verksamheten för de eventuella effekterna av Brexit-omröstningen

Värden och överväganden

Arla är ett bondeägt demokratiskt mejerikooperativ med en historia som sträcker sig tillbaka till 1880-talet. Vår kooperativa identitet ligger till grund för verksamheten och är en viktig faktor som skiljer oss från många andra på den globala mejerimarknaden. Att Arla idag är ett multinationellt kooperativ innebär samtidigt att det finns en del sakfrågor som måste hanteras.

Värden

Moderna konsumenter värdesätter spårbarhet, livsmedelssäkerhet och hög kvalitet. De bryr sig om hur mjölken produceras på bondgården och vem som ligger bakom en Arlaprodukt. Integrerat i vår identitet finns tanken om Kooperation och ansvar som har sin grund i våra kooperativa rötter och som visar för konsumenterna att vi bryr oss om hållbar tillväxt. Arlagården® och vår bondeägda-position förtydligar vår inställning ytterligare och bygger upp förtroendet för vårt ansvarsarbete.

Vår identitet, Good Growth

Vår företagsidentitet definieras av fyra principer som hjälper till att säkerställa att vi skapar Good Growth: ansvarsfull tillväxt, hälsosam tillväxt, kooperativ tillväxt och naturlig tillväxt. Dessa principer står i centrum för allt vi gör, och vägleder oss i utvecklingen av vårt kooperativ, våra produkter, marknader och arbetssätt.

Läs mer på sidan 69.

Det kommersiella värdet av Arlagården®

Arlagården® är ett kvalitetsprogram som omfattar alla våra bondgårdar, för att säkerställa livsmedelssäkerhet, spårbarhet och mjölk kvalitet. Vi är ett kooperativ med kontroll över hela värdekedjan och vårt kvalitetsprogram säkerställer mjölk av högsta kvalitet. Livsmedelssäkerhet, djuromsorg och hållbarhet står i centrum för Arlaönderna och deras arbete ligger till grund för att Arla ska kunna bedriva sin verksamhet i en alltmer transparent värld.

Läs mer på sidan 75.

Att vara bondeägt skapar värde hos konsumenterna

Kunskapen om att Arla ägs av bönder ökar förtroendet för våra produkter och gör det enklare att identifiera dem som ansvarsfullt producerade. Vi införde bondeägda-märket för att stärka medvetandet om att Arla ägs av bönder.

Läs mer på sidan 74.

Hållbarhet i centrum

I vår strävan att skapa framtiden inom mejeri gäller det att behålla fokus på vårt ansvarsarbete för att kunna skapa långsiktig framgång för Arla. Ansvarsfullt agerande i förhållande till miljön och de samhällen där vi bedriver vår verksamhet kommer även att gynna oss kommersiellt.

Läs mer på sidan 72.



Överväganden

För att kunna konkurrera på en allt mer global marknadsplats krävs det att man tar hänsyn till många olika faktorer. Även om Arlas kooperativa värderingar har en global räckvidd möter vi hela tiden de lokala marknadernas verklighet, lokal lagstiftning och det lokala politiska klimatet. Därför kan Arlas framgångar inte bedömas enbart på lokal nivå, utan det krävs en helhetssyn på hela koncernen.

EN mjölkpool

Konsumenterna kräver lokalt producerade produkter som stödjer lokala ekonomier och har en tendens att sätta likhetstecken mellan lokalt producerade produkter och fräschare, mer näringsrika och säkrare produkter. Arlas fortsatta framgång är avhängig vår förmåga att kanalisera mjölk till de marknader där högsta värde kan tillföras, oavsett ursprung.

Läs mer på sidan 76.

Mjölk i rörelse

Vinsterna i vissa juridiska enheter är högre än genomsnittet, medan de är lägre än genomsnittet i andra. Enligt de kooperativa principerna är det genomsnittet för all intjäning som fastställer vad Arla betalar ägarna, som mjölkpris för deras mjölkråvara.

Läs mer på sidan 77.

Skatter

Att bedriva en kooperativ verksamhet kräver särskilda överväganden. Arla är införstått med den roll som skatt spelar i ett samhälle. Som ett kooperativt företag baserat i Danmark omfattas våra aktiviteter av de danska skattereglerna för kooperativ. Våra ägare är också våra leverantörer och vinsterna stannar inte i företaget utan går tillbaka till dem i form av högsta möjliga betalning för mjölken.

Läs mer på sidan 78.

Förbereda verksamheten för de eventuella effekterna av Brexit-omröstningen

Resultatet av förhandlingarna om de framtida handelsrelationerna mellan EU och Storbritannien är osäkert efter Brexit-omröstningen. Arla arbetar med alla relevanta intressenter, både i Storbritannien och EU, för att säkerställa att Brexit får så liten påverkan som möjligt på Arla. Det är viktigt att det kan nås en handelsöverenskommelse som inte begränsar den fria rörligheten och framtidsmöjligheterna för mejeriprodukter.

Läs mer på sidan 79.



Hållbarhetsambitioner

I takt med att världens befolkning fortsätter att växa och allt fler strävar efter att öka sitt välbefinnande ökar också behovet av tillgängliga och hållbara livsmedelsalternativ. Vi vill växa och reagera på detta behov, och vi bryr oss om hur vi gör det. Vi driver vår verksamhet på ett hållbart och ansvarsfullt sätt för att säkerställa och utveckla Arlas anseende och lönsamhet, samtidigt som vi visar omsorg om människor och levererar tillväxt.

Våra viktigaste principer



Ansvarstagande företag

Vi agerar med trovärdighet och integritet i all verksamhet. Vi bedriver vår verksamhet på ett ansvarsfullt och kooperativt sätt, vilket främjar våra ägares ekonomiska intressen. Vi har öppna och uppriktiga relationer med alla våra intressenter. Vi förväntar oss att våra leverantörer stödjer oss i vår strävan att följa vår uppförandekod.



Mat och hälsa

Vi ser till att våra produkter är säkra, var de än tillverkas. Vi gör sunda och naturliga mejeriprodukter tillgängliga för konsumenterna i hela världen för att förbättra människors livskvalitet.



Hållbar mejeriverksamhet

Vi bryr oss om miljön och klimatet, och därför förbättrar vi kontinuerligt vår miljöprestanda genom att följa hållbara principer genom hela värdekedjan. Vi håller en hög standard när det gäller djursköt och stödjer en hållbar mjölkproduktion.



Ansvarsfulla relationer

Vi har kompetenta och engagerade kollegor och erbjuder säkra och hälsosamma arbetsförhållanden. Vi respekterar och stödjer internationella överenskommelser om mänskliga rättigheter och har öppna, respektfulla och konstruktiva samhällsrelationer. Oavsett vilken relation det gäller är vår ambition att alltid sträva efter respektfulla relationer som präglas av ömsesidig förståelse.

Ansvarsfullt beteende

På Arla arbetar vi hängivet för att utveckla verksamheten på ett ansvarsfullt sätt. Detta ingår i vår identitet, Good Growth. Hållbarhet och lönsamhet går hand i hand och vi tror att vårt åtagande att agera ansvarsfullt även kommer att gynna våra affärer. Vår uppförandekod ökar våra förväntningar på oss själva och våra intressenter, och gör ansvar till en del av vår kultur.

Hållbar mejeriverksamhet

Att leverera hållbara livsmedel är slutmålet med vårt engagemang i ansvar och hållbarhet. Vi arbetar vidare mot målet genom ledning, innovation och forskning samt utveckling av banbrytande produkter och varumärken som utmärks av kvalitet, livsmedels-säkerhet och miljö- och social omsorg.

Naturliga produkter utan tillsatser

Att våra produkter ska vara naturliga har varit ett viktigt fokus i flera år. Vi fortsätter att utveckla produkter utan konstgjorda tillsatser, till exempel en ny mjukost som vi framgångsrikt lanserat på flera marknader. Eftersom intresset för naturliga livsmedel har ökat bland konsumenterna genomför vi särskilda satsningar för att informera om hur naturliga våra produkter är. Vi har till exempel börjat berätta för konsumenterna att vårt Lurpak®-smör görs av 100 procent färsk mjölk.

Fokus på forskning

Genom forskning strävar vi efter att öka vår förståelse för mejeriprodukters roll i en balanserad och hållbar kost. Vi vill också ha så goda kunskaper som möjligt om hur våra produkters näringsvärde påverkar konsumenternas hälsa. Vi bidrar till internationell forskning som aktiv medlem i globala nätverk och organisationer, till exempel Global Dairy Platform och International Dairy Federation.

Under 2015 inledde Arla ett offentlig-privat partnerskap för nutritionsforskning i samarbete med universiteten i Köpenhamn och Århus, Arla Food for Health. Vi vill att forskning snabbt och effektivt ska kunna omsättas i ökad kunskap om och prototyper till nya nyttiga produkter och lösningar. De pågående forskningsprojekten är inriktade på ny kunskap om hälsofördelarna med mejeriprodukter och mejeribaserade ingredienser.

Globalt perspektiv

Vårt sociala ansvar och hållbarhetsinställning ska utöver att spegla Arlas affärsprioriteringar och värdekedja även bemöta utmaningarna i den globala miljön. Efter en analys av globala livsmedelstrender och branschutmaningar har vi sammanställt en lista över fokusområden. Vi kopplar dessa till FN:s globala mål för hållbar utveckling.



I vår ansvarsrapport visar vi hur vi utvecklat vår ansvarsfulla verksamhet och efterlever vår uppförandekod. Vi är stolta över vårt engagemang och våra prestationer 2016, och ser fram emot att kunna redovisa ytterligare förbättringar.

Läs mer i Arlas ansvarsrapport på <http://www.arla.com/company/responsibility/csr-reports/> i enlighet med § 99a i den danska redovisningslagen.

”På Arla strävar vi efter att öka vår verksamhet på ett ansvarsfullt sätt så att vi kan vara en del av lösningen på de globala utmaningarna.”

*Kjell Lundén Pettersson, Ph.D., Senior Manager,
Corporate Responsibility*

Definierade hållbarhetsmål

I september 2015 antog FN 17 nya globala mål för hållbar utveckling för alla länder. För att målen ska bli verklighet uppmanas alla länder, företag och organisationer att genomföra de nödvändiga förändringarna. Arla har redan påbörjat den resan. De nya hållbarhetsmålen innefattar hälsa, fred och jämställdhet vid sidan av de ursprungliga områdena fattigdom, utbildning och klimat. Målet är att skapa samhällen som är hållbara på lång sikt.

Vårt bidrag till de globala målen för hållbar utveckling

På Arla har vi en tydlig hållbarhetsagenda och genom att koppla den till FN:s globala mål kan vi bidra till en bättre förståelse för vikten av dem. Vi övervakar globala utmaningar och analyserar megatrender och lokala variationer kontinuerligt för att kunna göra en bedömning av effekterna på koncernen och upptäcka nya affärsmöjligheter.

Våra åtaganden omfattar hela värdekedjan ur ett socialt, ekonomiskt och miljöperspektiv. Arla har valt att fokusera på de mål där vi kan bidra mest. Arla bidrar till alla mål, men i synnerhet mål 2, 8 och 12. Innovation, teknik och hållbar produktion är viktigt för framstegen inom alla mål. Vi har lyft fram några exempel på de åtgärder vi vidtagit under 2016.



17 definierade hållbarhetsmål

Antogs av FN:s generalförsamling i september 2015
Läs mer på sustainabledevelopment.un.org

Mål 2: Ingen hunger

Avskaffa hunger, uppnå tryggad livsmedelsförsörjning, uppnå en bättre kosthållning och främja ett hållbart jordbruk.

- Tillhandahålla hälsosamma produkter av hög kvalitet som tillgodoser många konsumentbehov, bland annat med hög proteinhalt, som innehåller probiotika, vitaminer och fibrer, låg fetthalt, mindre salt och tillsatt socker samt laktosfria produkter.
- Tillsammans med ägarna förbättra miljöprestanda och främja hållbar mjölkproduktion.
- Stödja ”Milky Way to development” i Västafrika, i samarbete med externa intressenter.

Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt

Verka för en inkluderande och långsiktigt hållbar ekonomisk tillväxt, full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla.

- Anställning av lokal personal.
- Teknisk och livsmedelsutbildning på arbetsplatsen, samt beteendebaserade säkerhetsprogram, verktyg och processer som fungerar förebyggande på fler anläggningar.
- Bedömning av mänskliga rättigheter ingår vid marknadsinträde och val av affärspartner.
- Arla stödjer öppna marknader och främjar fri handel. Vi arbetar för att förhandla fram jämställdhetsavtal med våra handelspartner, och undvika tekniska hinder för handel.

Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion

Främja hållbara konsumtions- och produktionsmönster.

- Resurseffektiv produktion i hela värdekedjan, genom ökad användning av förnybar energi, ökad vatten- och energieffektivitet och minskat spill osv.
- Stödja forskning för att hitta proteinkällor till kofoder, som ersätter källor som kan användas direkt av människor.
- Arla är världens största producent av ekologiska mejeriprodukter och vi växer hela tiden.
- Vi vill arbeta för minskat matspill på många olika sätt, bland annat genom att anpassa förpackningsstorlekar och tillhandahålla inköpslistor.

Att vara bondeägt skapar värde hos konsumenterna

Det är en global verklighet att kunder och konsumenter intresserar sig mer och mer för det som händer på bondgården, och att Arla är bondeägt är en viktig faktor som i kommersiellt hänseende skiljer oss från andra. Under 2016 fortsatte vi att stärka medvetandet om våra kooperativa rötter hos konsumenterna med vår bondeägda-kampanj, som centreras kring ansvar och kvalitet. Kunskapen om att Arla ägs av bönder ökar förtroendet för våra produkter och gör det enklare att identifiera dem som ansvarsfullt producerade.

Vi införde bondeägda-märket för att stärka medvetandet om att Arla ägs av bönder, och det underliggande värde som detta skapar för konsumenten. Det faktum att Arla är bondeägt innebär två viktiga fördelar för konsumenterna: De kan lita på att all vinst går tillbaka till gårdarna och att Arla®-produkterna produceras på ett ansvarsfullt sätt.

Möjliggöra tillväxt bland ägare

När konsumenten köper en Arla®-produkt går vinsten tillbaka till Arlas ägare. Det är grundläggande i den kooperativa strukturen. Vår mission är att säkerställa en hållbar ekonomisk situation för våra ägare som gör att de kan få sina mjölkföretag att växa. Vi vet att kunder och konsumenter har blivit alltmer intresserade av vilka de gynnar när de köper en produkt. Det betyder att det är extra värdefullt och viktigt att skapa medvetenhet

om att när man köper en Arlaprodukt går vinsten till mjölkbonden, inte till en grupp aktieägare med liten eller ingen koppling till mjölkproduktion. Det är extra viktigt nu, när många mjölkbönder har det svårt på grund av volatiliteten på den globala marknaden.

Kontroll över alla produktionssteg

Konsumenterna kan också lita på att produkter av varumärket Arla® tillverkas av mjölk av hög kvalitet, eftersom vi kontrollerar alla steg i produktionskedjan – från kon till konsumenten. Vi känner alla våra ägare och vi har ett nära samarbete så att produkterna och ursprunget ska kunna spåras, vilket är något som konsumenter efterfrågar i allt högre grad. Våra ägare strävar efter att leverera naturlig och näringsrik mjölk som producerats på ett ansvarsfullt sätt, i linje med vårt kvalitetsprogram Arlagården®.



Ett långsiktigt globalt initiativ

Bondeägda-märket lanserades som en del av bondeägda-kampanjen i augusti 2015. Under 2016 spreds bondeägda-märket till alla marknader i världen. Under 2016 genomfördes olika aktiviteter, bland annat tv-reklam och kampanjer i sociala medier, bondgårdar som öppnades för konsumenterna och bönder och medarbetare som fick berätta sin kooperativa historia. Kampanjaktiviteterna omfattade både våra kärnmarknader och de internationella marknaderna där produkter från europeiska bönder är populära hos konsumenterna.



Det kommersiella värdet av Arlagården®

Vår höga livsmedelsstandard och omsorg om djuren står i centrum för vår verksamhet och skapar tillväxt för våra produkter och varumärken, och i sin tur tillväxt för våra ägare. Vårt kvalitetsprogram Arlagården® säkerställer mjölk av högsta kvalitet som är producerad på ett ansvarsfullt sätt.

Hög kvalitet är en viktig del av vår strategi och nyckeln till att kunna skapa Good Growth i framtiden. Eftersom hög kvalitet börjar på bondgården gäller vårt kvalitetsprogram Arlagården för alla våra 11 922 ägare®.

Arlagården® innefattar allt det arbete som Arlabönderna utför varje dag för att säkerställa mjölkråvara av överlägsen kvalitet, god djuromsorg och miljöhänsyn. Våra bönder är stolta över sitt arbete och över Arla. Det är en styrka att ägarna delar samma principer och standarder. Arlagården® ökar vår konkurrenskraft både i Europa och på de internationella marknaderna, och skyddar vårt rykte som leverantörer av högkvalitativ mjölk producerad enligt samma höga standarder.

Arlagården® säkerställer livsmedelssäkerhet, spårbarhet och kvaliteten på mjölkråvaran. Arlagården® vilar på fyra hörnpelare: mjölk kvalitet, livsmedelssäkerhet, miljöhänsyn och djuromsorg. Detta inkluderar regler och riktlinjer som revideras och genomdrivs aktivt för att säkerställa utmärkt livsmedelskvalitet, spårbarhet

och hög kvalitet på mjölkråvaran. Alla Arlagårdar revideras av utbildade revisorer för att säkerställa att gården uppfyller Arlagården®. Som bondeägt kooperativ säkerställer Arla att de bönder som behöver stöd och vägledning för att implementera ytterligare förbättringar får det stöd de behöver från rådgivare.

■ **Mjölksammansättning:** Vi arbetar för att mjölken har en sådan sammansättning att våra färdiga produkter lever upp till konsumenternas behov och önskemål, och ger ägarna ersättning efter mjölk kvaliteten.

■ **Livsmedelssäkerhet:** Vi arbetar efter att erbjuda konsumenterna trygga och säkra mjölk baserade livsmedel, där grunden skapas på gården. Våra ägare hanterar mjölken med omsorg och respekt så att den ska behålla sin naturligt fräscha smak och sina hälsofördelar.

■ **Djuromsorg:** Vi arbetar för att tillgodose djurens grundläggande fysiologiska och beteendemässiga behov för att förbättra deras hälsa och välbefinnande, eftersom friska och glada kor ger mer mjölk och mjölk med högre kvalitet.

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

Arlagården® Plus utvecklas till nytta för konsumenter och ägare

Kunder och konsumenter blir mer och mer intresserade av hur mjölkråvaran produceras och därför har det blivit viktigare än någonsin förut att berätta om allt bra som vi gör varje dag på våra gårdar. Det har blivit en kommersiell möjlighet för Arla. Principer, fakta och siffror är viktiga för att dokumentera att Arlabönderna bryr sig om sina kor och gårdar, vilket också skapar transparens för konsumenter och kunder. Som ett resultat har ett ambitiöst ramverk fastställts där Arlas medarbetare och bönder samarbetar för att utveckla en digital plan för bland annat djuromsorg på Arlagårdarna.

EN mjölkpool

Med EN mjölkpool kan vi flytta mjölk till de marknader där högsta värde kan tillföras, oavsett ursprung. Det ger Arla möjlighet att skapa ny tillväxt för Arlabönderna, och det är vår mission som företag.

Vi söker hela tiden efter nya möjligheter till global tillväxt för att optimera den mjölkråvara vi får från våra ägare. Till nyligen hanterade vi organisatoriskt mjölkråvaran på landsbasis. I och med strategin Good Growth 2020 har vi tagit ett stort steg genom att skapa EN europeisk mjölkpool för att säkerställa en ökad helhetssyn på mjölkråvaran i Arla.

Under de senaste åren har Arlas mjölkvolym ökat till 13 882 miljoner kilo, främst genom fusioner och förvärv, vilket innebär att det mesta av den extra mjölken förde med sig växande marknadspositioner. Vi har tillbringat de senaste fem åren med att förena olika företag till ett företag och skörda de synergier som fusionerna skapat. I och med Good Growth 2020 går vi ett steg längre och har inrättat EN mjölkpool.

Helhetssyn på Arlas mjölkråvara

Vi förväntar oss att Arlas ägare ska öka sin mjölkproduktion med ytterligare två procent fram till 2020, och ge Arla större tillväxtpotentialer än någonsin förut. För att fortsätta att vara framgångsrika måste vi lyckas med att öka värdet på mjölkråvaran och utveckla lönsamma positioner för de ökande mjölkvolymerna från våra befintliga ägare.

Vi vill skapa maximalt värde för de ökade volymerna av mjölkråvara med EN mjölkpool med samma kvalitetskrav genom vårt

kvalitetsprogram Arlagården®. Detta skapar också en mer effektiv leveranskedja, och gör det enklare att balansera volymerna av mjölkråvara på det mest lönsamma sättet.

Med EN mjölkpool kan vi flytta mjölk till de marknader där högsta värde kan tillföras, oavsett ursprung. Det ger Arla möjlighet att skapa ny tillväxt för våra bönder, och det är vår mission som företag.

Tänk globalt och handla lokalt

För att bli framgångsrika måste vi tänka globalt, men agera lokalt. Konsumenterna kräver i allt större utsträckning lokalt producerade produkter som stödjer de lokala ekonomierna och genererar bästa möjliga sociala påverkan. De har en tendens att koppla lokalt producerade produkter med fräschare, mer näringsrika och säkrare produkter, jämfört med produkter längre ifrån. De vill också gärna betala ett högre pris för lokalt producerade produkter. Vi är medvetna om den här verkligheten och fortsätter att skapa lokala produkter som är tillgängliga för de konsumenter som vill ha dessa alternativ.

Ett exempel på hur Arla svarade på den ökande efterfrågan på lokalt producerade produkter är investeringen i lokalt producerad mjölk på Gotland som bearbetas i Visby mejeri. Vi lanserade Arla Ko® Gotlandsmjolk med förpackningar inspirerade av kända lokala

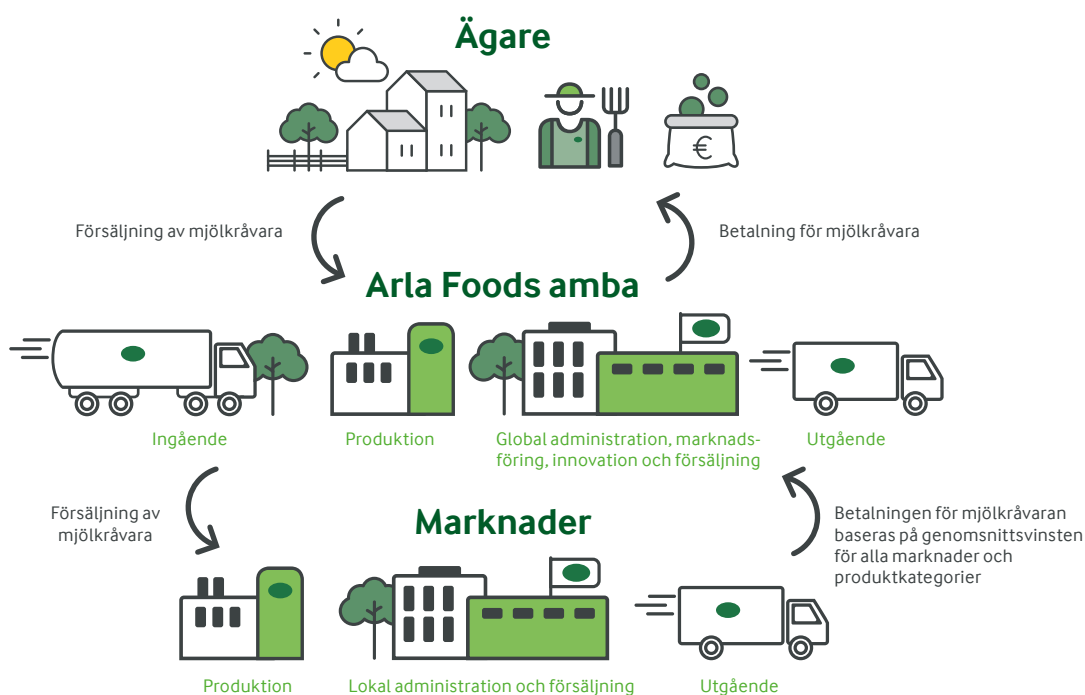
landmärken i området, som tydligt visar att mjölken kommer från de 190 Arlabönderna på Gotland.



Mjölkinvägning (miljoner kilo) till konsumenter i hela världen.

Mjolk i rörelse

Som ett mejerikooperativ är vår primära råvara den mjölkråvara som levereras av våra ägare. Arla betalar ett a contopris för mjölkråvaran under året. Arla betalar samma mjölkpris till alla ägare, med undantag för begränsade övergångsperioder för nytillträdda medlemmar. A contopriset fastställs med målet att nå ett visst resultat vid årets slut. Som en del av den årliga resultatdispositionen får ägarbönderna en efterlikvid som baseras på de årliga mjölkvolymerna, som dock först ska godkännas av representantskapet.



I vårt kooperativ vägs all mjölkråvara in på moderbolagsnivå, i Arla Foods amba. Därefter säljer Arla Foods amba mjölkråvaran till olika koncernenheter till ett pris som baseras på genomsnittsvinsten för alla marknader och produktkategorier. Det betyder att juridiska enheter i koncernen med en hel mejerivärdekedja köper mjölken till samma pris, oavsett varifrån mjölken kommer.

Globala aktiviteter som ger ETT mjölkpris

Arlas mejeriaktiviteter är globala, men vinsterna olika för olika marknader och för olika produktkategorier. Vinsterna i vissa marknader och juridiska enheter är högre än genomsnittet, medan de är längre än genomsnittet i andra. Enligt principerna med ett kooperativ är det dock genomsnittet för all omsättning som fastställer vad Arla betalar ägarbönderna som mjölkpris för deras mjölkråvara.

Lönsamheten i koncernens olika enheter kan variera mellan marknader och från år till år, men alla enheter bidrar positivt till kooperativet.

Skatter

På Arla arbetar vi aktivt för att utveckla verksamheten på ett ansvarsfullt sätt. Vi tror att en ansvarsfull inställning till skatt krävs för verksamhetens hållbarhet i de länder där vi verkar. Vår syn på skatter överensstämmer med Arlas globala uppförandekod, Vårt ansvar, och bygger på en uppsättning grundläggande skatteprinciper som godkänts av styrelsen. Vi strävar efter att säkerställa full regelefterlevnad och att främja transparens. Vårt mål är att proaktivt hantera skatt för att identifiera, reducera och rapportera våra skatterisker.

Våra viktigaste skatteprinciper

Arlas strategiska ambition är att fungera som en bra partner i alla skattefrågor, uppnå en balans mellan att hantera skattekostnader, uppnå effektivitet och säkerställa optimering på ett ansvarsfullt sätt.

Våra viktigaste skatteprinciper ligger i linje med denna ambition och är hörnstenarna i alla skatterelaterade frågor inom Arla. Dessa principer gäller för både Arla Foods amba och alla kontrollerade enheter. Våra viktigaste skatteprinciper är följande:

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

Ansvar och styrning

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

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

Kooperativ skatteplan för skatteafterlevnad

Arla är införstått med den roll som skatt spelar i ett samhälle. Som ett kooperativt företag baserat i Danmark omfattas våra aktiviteter av de danska skattereglerna för kooperativ. De danska skattereglerna för kooperativ baseras på det faktum att kooperativet fungerar som dess

ägares förlängda arm. Våra ägare är också våra leverantörer och vinsterna samlas inte i företaget utan går tillbaka till dem i form av högsta möjliga betalning för mjölken. Man kan därför betrakta företagets resultat som ägarens personliga inkomst.

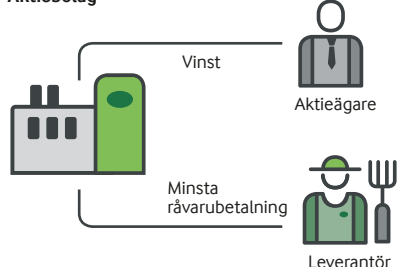
Det innebär att våra ägare betalar inkomstskatt på den mängd mjölk som de har levererat under ett år multiplicerat med mjölkpriset – a contopriset samt efterlikvid – enligt gällande regler i de länder där Arla har ägare. Det betyder också att Arla som kooperativ betalar inkomstskatt i Danmark baserat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

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

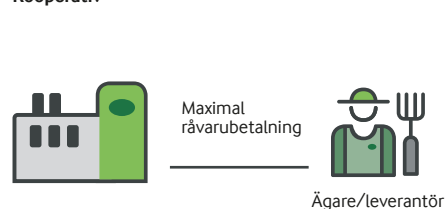
Vägledning till kooperativskatten

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

Aktiebolag



Kooperativ



Förbereda verksamheten för de eventuella effekterna av Brexit-omröstningen

Efter folkomröstningen om EU den 23 juni 2016 förväntas Storbritannien inleda förhandlingar om landets utträde ur EU i mars 2017. Resultatet av förhandlingarna om de framtida handelsrelationerna mellan EU och Storbritannien är osäkert.

Arla är ett mejeriföretag med 11 922 ägare i sju EU-medlemsländer och cirka 80 procent av företagets omsättning genereras inom EU. Det är av största vikt att våra produkter kan röra sig fritt mellan de marknader där vi har verksamhet för att maximera användandet av vår mjölkpool. Arla har 2 485 ägare i Storbritannien. Storbritannien är den största enskilda marknaden och står för cirka 26 procent, inklusive Arla Foods Ingredients, av den totala omsättningen. Ungefär 75 procent baseras på lokal mjölk och återstående andel på importerade produkter. Utöver att vara vår största marknad är Storbritannien en viktig del av vår europeiska verksamhet. Av våra varumärkesverksamheter i

Storbritannien är Lurpak® den som potentiellt kan påverkas mest av Brexit.

Fram till och direkt efter Brexit-omröstningen var växelkursen mellan GBP och EUR mycket volatil. Jämfört med den genomsnittliga växelkursen 2015 föll GBP med mer än 10 procent. Tack vare Arlas säkringsstrategi påverkades dock resultatet för 2016 inte i någon högre grad av de volatila växelkurserna.

Arla kommer att fokusera på att minska eventuella negativa effekter från Brexit och utnyttja eventuella affärsmöjligheter som blir följden. För Arla är det viktigt att ett handelsavtal inte begränsar den fria rörligheten

och framtidsmöjligheterna för mejeriprodukter. Vi arbetar med alla relevanta intressenter, både i Storbritannien och EU, för att säkerställa att Brexit får så liten påverkan som möjligt på Arla. Trots de nya utmaningarna kommer den brittiska marknadens betydelse inte att bli mindre för Arla.

Som ett stöd för Arlas aktiviteter i samband med Brexit-förhandlingarna har Arla inrättat en arbetsgrupp i högsta ledningen som ska analysera och övervaka de möjliga konsekvenserna samt förbereda verksamheten för det som kommer efter Brexit. Arbetsgruppen ska informera koncernledningen och styrelsen om framstegen.



75.90

СЫР НАТУРА ТВОРОГ. СЛИВ. 150г

75.90

СЫР НАТУРА ТВОРОГ. СЛИВ. 150г

Koncernredovisning

Innehåll

Primära finansiella rapporter

- 82** Koncernens resultaträkning
- 83** Underlag för resultatdisposition
- 84** Koncernens rapport över totalresultat
- 85** Koncernens balansräkning
- 86** Koncernens rapport över förändringar i eget kapital
- 88** Koncernens kassaflödesanalys

Not 1 Rörelseresultat

- 91** Not 1.1 Omsättning
- 92** Not 1.2 Kostnader
- 94** Not 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader

Not 2 Nettorörelsekapital

- 96** Not 2.1 Rörelsekapital

Not 3 Sysselsatt kapital

- 99** Not 3.1 Immateriella tillgångar
- 100** Not 3.2 Nedskrivningsprövning
- 102** Not 3.3 Materiella anläggningstillgångar
- 104** Not 3.4 Joint ventures och intresseföretag
- 106** Not 3.5 Avsättningar
- 106** Not 3.6 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter

Not 4 Finansiering

- 108** Not 4.1 Finansiella poster
- 109** Not 4.2 Räntebärande nettoskuld
- 114** Not 4.3 Finansiella risker
- 114** Not 4.3.1 Likviditets- och finansieringsrisk
- 116** Not 4.3.2 Valutarisk
- 118** Not 4.3.3 Ränterisk
- 119** Not 4.3.4 Råvaruprisrisk
- 120** Not 4.3.5 Kreditrisk
- 121** Not 4.4 Finansiella derivatinstrument
- 122** Not 4.5 Upplysningar om finansiella instrument
- 123** Not 4.6 Överföring av finansiella tillgångar
- 123** Not 4.7 Pensionsförpliktelser

Not 5 Övrigt

- 129** Not 5.1 Skatt
- 131** Not 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
- 131** Not 5.3 Ledningens arvoden och transaktioner
- 132** Not 5.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser
- 132** Not 5.5 Händelser efter balansdagen
- 133** Not 5.6 Allmänna redovisningsprinciper
- 134** Not 5.7 Koncernöversikt



Koncernens resultaträkning

1 januari–31 december

(miljoner EUR)	Not	2016	2015	Utveckling
Omsättning	1.1	9 567	10 262	-7 %
Produktionskostnader	1.2	-7 177	-7 833	-8 %
Bruttoresultat		2 390	2 429	-2 %
Försäljnings- och distributionskostnader	1.2	-1 642	-1 597	3 %
Administrationskostnader	1.2	-435	-417	4 %
Övriga rörelseintäkter	1.3	91	37	146 %
Övriga rörelsekostnader	1.3	-29	-74	-61 %
Vinster från företagsförsäljning	3.6	120	-	
Resultatandelar efter skatt i joint ventures och intresseföretag	3.4	10	22	-55 %
EBIT (resultat före räntor och skatt)		505	400	26 %
<i>Specifikation:</i>				
<i>EBITDA exklusive vinster från företagsförsäljning</i>		719	754	-5 %
<i>Vinster från företagsförsäljning</i>	3.6	120	-	
<i>Av- och nedskrivningar</i>	1.2	-334	-354	-6 %
EBIT (resultat före räntor och skatt)		505	400	26 %
Finansiella intäkter	4.1	7	14	-50 %
Finansiella kostnader	4.1	-114	-77	48 %
Resultat före skatt		398	337	18 %
Skatt	5.1	-42	-42	0 %
Årets resultat		356	295	21 %
Minoritetsintressen		-9	-10	-10 %
Arla Foods ambas andel av årets resultat		347	285	22 %

Underlag för resultatdisposition

(miljoner EUR)	2016	2015
Årets resultat	356	295
Minoritetsintressen	-9	-10
Arla Foods ambas andel av årets resultat	347	285
<i>Föreslagen resultatdisposition:</i>		
Efterlikvid	121	110
Ränta på insatskapital	3	3
Summa efterlikvid	124	113
<i>Överfört till eget kapital:</i>		
Reserv för särskilda ändamål	193	141
Insatskapital	30	31
Summa överfört till eget kapital	223	172
Summa fördelat resultat	347	285



Påverkan på resultatet

Arlaintjäningen är ett nyckelmått för att beskriva Arlas samlade prestation. Det är ett mått på det värde som lagts till varje kilo mjölk från ägarna. Arlaintjäningen beräknas som a contopriset plus årets resultat som allokaterats till Arla Foods ambas ägare delat med mängden levererad mjölk. Arlaintjäningen uppgick 2016 till 30,9 eurocent/kilo ägarmjolk, jämfört med 33,7 eurocent/kilo ägarmjolk 2015. Du kan läsa mer om detta på sidan 44.

Den volatila marknadssituationen inom mejeribranschen och på de finansiella marknaderna har haft en väsentlig påverkan på resultaträkningen. Trots våra insatser för att förbättra försäljningskvaliteten har den svåra

marknadssituationen resulterat i att omsättningen föll 7 procent jämfört med förra året. Se not 1 för mer information.

Generellt påverkades resultaträkningen väsentligt av valutaeffekter. Omsättningen påverkades negativt med 357 miljoner EUR, medan rörelsekostnader minskade med 260 miljoner EUR. Positiva effekter från säkringar inkluderades i övriga rörelseintäkter, medan finansiella kostnader har påverkats negativt av förändringar i valutakurser. Årets resultat påverkades väsentligt av ett antal engångseffekter som var unika för räkenskapsåret 2016. De största engångseffekterna under året var

bland annat vinsten på avyttringen av Rynkeby, en ogynnsam effekt från intresseföretaget Mengniu i Kina, samt valutadevalveringar i Nigeria.

Koncernens nettoresultat uppgick till 356 miljoner EUR, jämfört med 295 miljoner EUR 2015, vilket motsvarar en ökning med 21 procent. Resultat som fördelas till Arla Foods ambas ägare uppgick till 347 miljoner EUR, d.v.s. 3,6 procent av omsättningen jämfört med 2,8 procent förra året. Detta överträffade vårt målintervall på 2,8–3,2 procent. Nettoresultatet som procentandel av omsättningen exklusive avyttringar var 2,4 procent 2016, jämfört med 2,8 procent 2015.

Den föreslagna efterlikviden för 2016 är 124 miljoner EUR, vilket motsvarar 1 eurocent per kg ägarmjolk efter justeringar i enlighet med fusionsavtal.

Koncernens rapport över totalresultat 1 januari–31 december

(miljoner EUR)	Not	2016	2015
Årets resultat		356	295
Övrigt totalresultat			
Poster som inte kan redovisas över resultaträkningen:			
Aktuariella vinster/förluster på förmånsbestämda pensionsplaner	4.7	-132	34
Skatt på aktuariella vinster/förluster på förmånsbestämda pensionsplaner		21	-13
Poster som senare skall redovisas över resultaträkningen:			
Uppskjutna vinster/(förluster) på kassaflödessäkring		-23	-49
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till övriga rörelseintäkter och kostnader		-34	53
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till finansiella poster		17	20
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till produktionskostnader		18	12
Värdejustering av finansiella tillgångar klassificerade som tillgångar som innehas för försäljning		-2	-
Valutakursjusteringar vid omräkning av utländska enheter		-40	41
Skatt på poster som senare ska redovisas över resultaträkningen		-5	-1
Övrigt totalresultat efter skatt		-180	97
Summa totalresultat		176	392
Fördelat enligt följande:			
Ägare till Arla Foods amba		169	380
Minoritetsintressen		7	12
Summa		176	392

Koncernens balansräkning

31 december

(miljoner EUR)	Not	2016	2015	Utveckling
Tillgångar				
Anläggningstillgångar				
Immateriella tillgångar	3.1	825	873	-5 %
Materiella anläggningstillgångar	3.3	2 310	2 457	-6 %
Investeringar i intresseföretag	3.4	434	434	0 %
Investeringar i joint ventures	3.4	51	50	2 %
Uppskjuten skatt	5.1	74	64	16 %
Övriga anläggningstillgångar		20	25	-20 %
Summa anläggningstillgångar		3 714	3 903	-5 %
Omsättningstillgångar				
Varulager	2.1	950	1 007	-6 %
Kundfordringar	2.1	876	910	-4 %
Derivatinstrument		31	75	-59 %
Aktuell skatt		1	1	0 %
Övriga fordringar		222	202	10 %
Värdepapper		504	509	-1 %
Likvida medel		84	70	20 %
Summa omsättningstillgångar exklusive tillgångar som innehas för försäljning		2 668	2 774	-4 %
Tillgångar som innehas för försäljning		-	59	-100 %
Summa omsättningstillgångar		2 668	2 833	-6 %
Summa tillgångar		6 382	6 736	-5 %
Eget kapital och skulder				
Eget kapital				
Eget kapital före föreslagen efterlikvid		2 033	2 000	2 %
Föreslagen efterlikvid till ägare		124	113	10 %
Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare		2 157	2 113	2 %
Minoritetsintressen		35	35	0 %
Summa eget kapital		2 192	2 148	2 %
Skulder				
Långfristiga skulder				
Pensionsförpliktelser	4.7	369	294	26 %
Avsättningar	3.5	12	8	50 %
Uppskjuten skatt	5.1	80	65	23 %
Lån	4.2	1 281	1 717	-25 %
Summa långfristiga skulder		1 742	2 084	-16 %
Kortfristiga skulder				
Lån	4.2	947	1 076	-12 %
Leverantörsskulder	2.1	995	918	8 %
Avsättningar	3.5	13	19	-32 %
Derivatinstrument		168	158	6 %
Aktuell skatt		18	5	260 %
Övriga kortfristiga skulder		307	298	3 %
Summa kortfristiga skulder exklusive skulder för tillgångar som innehas för försäljning		2 448	2 474	-1 %
Skulder för tillgångar som innehas för försäljning		-	30	-100 %
Summa kortfristiga skulder		2 448	2 504	-2 %
Summa skulder		4 190	4 588	-9 %
Summa eget kapital och skulder		6 382	6 736	-5 %

Koncernens rapport över förändringar i eget kapital 1 januari–31 december

	Kollektivt kapital		Individuellt kapital		Övriga eget kapitalkonton						
	Kapitalkonto	Reserv för särskilda ändamål	Leveransbaserade ägarbevis	Insatskapital	Förelagen efterlikvid till ägare	Reserv för värdejustering av säkringsinstrument	Reserv för tillgångar som innehas för försäljning	Reserv för valutakursjusteringar	Summa	Minoritetsintressen	Summa eget kapital
(miljoner EUR)											
Eget kapital den 1 januari 2016	909	573	94	422	113	-95	5	92	2 113	35	2 148
Efterlikvid	-	-	-	-	121	-	-	-	121	-	121
Ränta på insatskapital	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Reserv för särskilda ändamål	-	193	-	-	-	-	-	-	193	-	193
Insatskapital	-	-	-	30	-	-	-	-	30	-	30
Minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	9
Årets resultat	-	193	-	30	124	-	-	-	347	9	356
Övrigt totalresultat	-111	-	-	-	-	-27	-2	-38	-178	-2	180
Summa totalresultat	-111	193	-	30	124	-27	-2	-38	169	7	176
Kapital emitterat till nya ägare	-	-	-	5	-	-	-	-	5	-	5
Utbetalt till ägare	-	-	-6	-16	-	-	-	-	-22	-	-22
Utdelning till minoritetsägare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-8	-8
Avyttring av minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Efterlikvid till ägare	-	-	-	-	-108	-	-	-	-108	-	-108
Valutakursjusteringar	31	-	-1	-25	-5	-	-	-	-	-	-
Summa transaktioner med ägare	31	-	-7	-36	-113	-	-	-	-125	-7	-132
Eget kapital den 31 december 2016	829	766	87	416	124	-122	3	54	2 157	35	2 192
Eget kapital den 1 januari 2015	901	432	99	387	104	-131	5	54	1 851	23	1 874
Efterlikvid	-	-	-	-	110	-	-	-	110	-	110
Ränta på insatskapital	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Reserv för särskilda ändamål	-	141	-	-	-	-	-	-	141	-	141
Insatskapital	-	-	-	31	-	-	-	-	31	-	31
Minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10
Årets resultat	-	141	-	31	113	-	-	-	285	10	295
Övrigt totalresultat	21	-	-	-	-	36	-	38	95	2	97
Summa totalresultat	21	141	-	31	113	36	-	38	380	12	392
Kapital emitterat till nya ägare	-	-	-	5	-	-	-	-	5	-	5
Utbetalt till ägare	-	-	-6	-12	-	-	-	-	-18	-	-18
Utdelning till minoritetsägare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-10	-10
Avyttring av minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10
Efterlikvid till ägare	-	-	-	-	-105	-	-	-	-105	-	-105
Valutakursjusteringar	-13	-	1	11	1	-	-	-	-	-	-
Summa transaktioner med ägare	-13	-	-5	4	-104	-	-	-	-118	-	-118
Eget kapital den 31 december 2015	909	573	94	422	113	-95	5	92	2 113	35	2 148

Beskrivning av eget kapital

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

Kollektivt kapital

Kollektivt kapital är till sin natur odelat och består av kapitalkontot och reserven för särskilda ändamål. Kapitalkontot utgör ett starkt fundament för kooperativets eget kapital och i icke-förminskningsklausulen nedan fastställs att kontot inte kan

användas för betalning till ägarna. *Reserven för särskilda ändamål* är ett konto som under extraordinära omständigheter kan användas för att kompensera ägarna för förluster eller försämringar som påverkar resultatet som ska fördelas. Belopp som överförs från den årliga resultatdispositionen till det kollektiva kapitalet bokförs på detta konto.

Individuellt kapital

Individuellt kapital är kapital som tilldelas varje ägare utifrån deras levererade mjölkvolym. Individuellt kapital består av *leveransbaserade ägarbevis* och

insatskapital. Belopp som registreras på dessa konton betalas ut, efter godkännande av representantskapet, om ägaren beslutar sig för att lämna kooperativet. Belopp som fördelas till individuellt kapital som en del av den årliga resultatdispositionen är räntebärande. Kontot för förelagen efterlikvid, som betalas ut efter *fastställande av årsredovisningen*, betraktas också som individuellt kapital.

Övriga eget kapitalkonton

Andra eget kapitalkonton innefattar kapitalkonton som enligt IFRS ska särskiljas individuellt och de kan inte

användas för betalning till ägarna. Dessa inkluderar *reserver för värdejustering av säkringsinstrument*, *reserver för tillgångar som innehas för försäljning* och *reserver för valutakursjusteringar*.

Minoritetsintressen

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



Förbättrat eget kapital trots effekter av aktuariella förluster på pensionsförpliktelser

Under 2016 ökade eget kapital med 44 miljoner EUR jämfört med den 31 december 2015.

Resultatdisposition

Underlaget för den föreslagna efterlikviden är 123 miljoner EUR, vilket motsvarar 1 eurocent/kilo ägarmjolk. I enlighet med fusionsavtalen från tidigare år överförs 2 miljoner EUR i efterlikvid till reserven för särskilda ändamål. Ränta på det konsoliderade insatskapitalet är 3 miljoner EUR, vilket ger en efterlikvid på 124 miljoner EUR. Det är en ökning med 11 miljoner

EUR, främst beroende på mindre påverkan 2016 av fusionsavtalen. Den genomsnittliga efterlikviden på 1 eurocent/kilo ägarmjolk är oförändrad från förra året.

Vinsten på avyttringen av Rynkeby, som uppgick till 120 miljoner EUR, har överförts till reserven för särskilda ändamål i enlighet med den konsolideringspolicy som representantskapet godkänt. Underlaget för konsolideringen efter justering för vinsten på avyttringen är 101 miljoner EUR. En tredjedel, 34 miljoner EUR,

fördelas till insatskapital och två tredjedelar, 67 miljoner EUR, fördelas till reserven för särskilda ändamål. I enlighet med fusionsavtalen överförs 4 miljoner EUR av insatskapitalet till reserven för särskilda ändamål.

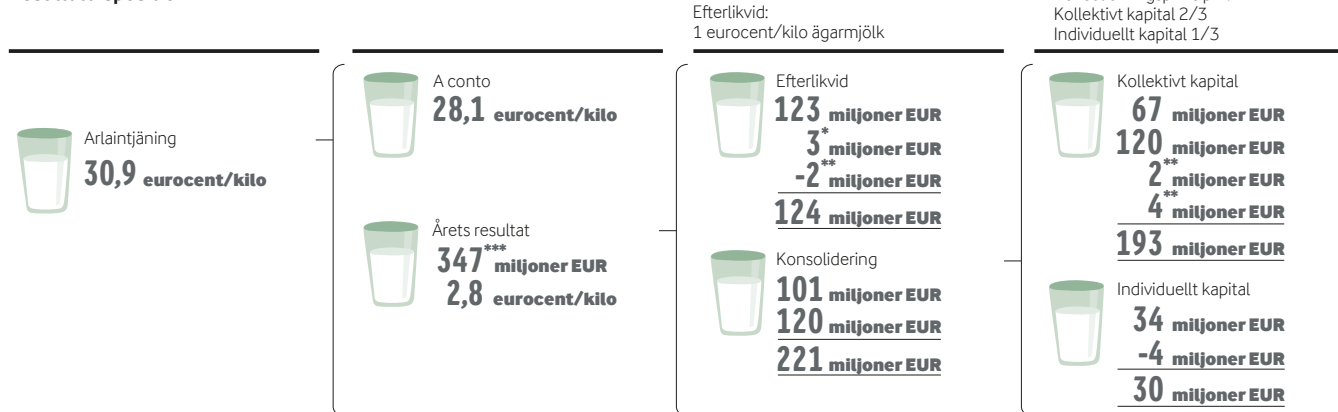
Övrigt totalresultat

Övrigt totalresultat, som uppgick till 180 miljoner EUR, kan hänföras främst till aktuariella förluster på pensionsförpliktelser, negativa värdejusteringar av säkringsinstrument och nettotillgångar värderade i utländsk valuta.

Betalningar till och från ägare

Efterlikviden för 2015, som uppgick till 108 miljoner EUR, betalades ut i mars 2016. Dessutom betalades 22 miljoner EUR ut till ägare som lämnat kooperativet till följd av utträde eller avslutad verksamhet. 2017 förväntas 22 miljoner EUR betalas ut till ägare som lämnar kooperativet till följd av utträde eller avslutad verksamhet

Resultatdisposition



* Ränta på insatskapital: 0,03 eurocent/kilo ägarmjolk ** Enligt fusionsavtal *** Baserat på resultat fördelat till ägare i Arla Foods ambu

Regelverk enligt bolagsordningen och IFRS

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

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

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

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

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

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

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

Reserv för tillgångar som innehas för försäljning omfattar värde reglering av värdepapper som innehas för försäljning.

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

Icke-förminskningssklausul Enligt bolagsordningen får det inte ske utbetalningar till Arla Foods ambas ägare som minskar summan av kapitalkontot och lagstadgade eget kapitalkonton, vilket inkluderar eget kapitalkonton som anges i

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

Minoritetsintressen

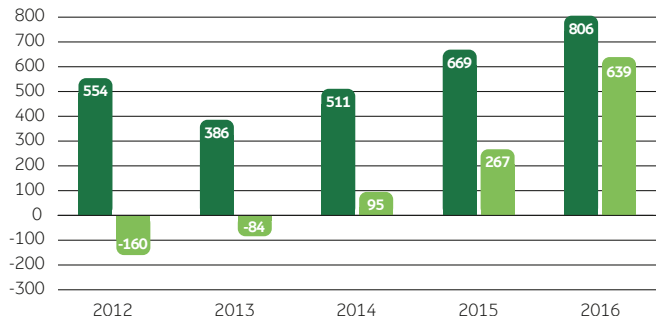
I koncernredovisningen redovisas dotterbolagens poster i sin helhet. Minoritetsintressenas andel av dotterbolagens resultat och eget kapital i dotterbolag, som inte ägs till 100 procent, ingår som en del av koncernens resultat respektive eget kapital, men redovisas separat. Minoritetsintressen värderas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

Koncernens kassaflödesanalys

1 januari–31 december

(miljoner EUR)	Not	2016	2015
EBITDA		839	754
Vinster från företagsförsäljning	3.6	-120	-
EBITDA exklusive vinster från företagsförsäljning		719	754
Resultatandelar i joint ventures och intresseföretag	3.4	-10	-22
Förändring i rörelsekapital	2.1	138	-23
Förändring i övrigt rörelsekapital		-3	10
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		22	11
Erhållen utdelning, joint ventures och intresseföretag		12	8
Betald ränta		-59	-56
Erhållen ränta		5	6
Betald skatt	5.1	-18	-19
Kassaflöde från den löpande verksamheten		806	669
Investering i immateriella anläggningstillgångar	3.1	-58	-70
Investering i materiella anläggningstillgångar	3.3	-263	-348
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	3.3	16	8
Kassaflöde från den löpande investeringsverksamheten		-305	-410
Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten		501	259
Förvärv av företag	3.6	-	-29
Försäljning av företag	3.6	138	37
Kassaflöde från den finansiella investeringsverksamheten		138	8
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-167	-402
Fritt kassaflöde		639	267
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår		-108	-105
Inbetalt från nya ägare		-	5
Utbetalt från eget kapital avseende utträdde medlemmar		-22	-18
Upptagna lån, netto	4.2	-400	-173
Betalning till pensionsförpliktelser		-45	-70
Förändring av kortfristiga skulder		-54	37
Förändring av värdepapper		5	50
Summa kassaflöde från finansieringsverksamheten		-624	-274
Nettokassaflöde		15	-7
Likvida medel den 1 januari		70	81
Valutakursjusteringar av likvida medel		-8	3
Omklassificering av tillgångar som innehas för försäljning		7	-7
Likvida medel den 31 december		84	70

Kassaflödesutveckling (miljoner EUR)



- Kassaflöde från den löpande verksamheten
- Fritt kassaflöde



Förbättrat kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten förbättrades med 137 miljoner EUR till 806 miljoner EUR 2016, från 669 miljoner EUR 2015. Förändringen kunde tillskrivas förändringar i rörelsekapital, eftersom vårt fortlöpande arbete för att minska rörelsekapitalet fortsätter att frigöra kapital.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -167 miljoner EUR jämfört med -402 miljoner EUR 2015. Kassaflödet från den löpande investeringsverksamheten härrörde främst från anläggningarna i Upahl och Pronsfeld i Tyskland, Aylesbury i Storbritannien, Linköping och Falkenberg i Sverige och ett globalt innovationscenter under uppbyggnad i Danmark. Kassaflödet från

finansieringsverksamheten speglade avyttringen av Rynkeby Foods. Det fria kassaflödet uppgick till 639 miljoner EUR 2016 jämfört med 267 miljoner EUR 2015. Detta beräknas som kassaflödet från den löpande verksamheten med avdrag för kassaflödet från investeringsverksamheten.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -624 miljoner EUR jämfört med -274 miljoner EUR 2015. Detta påverkades främst av efterlikviden för 2015, som betalades ut 2016, samt betydande återbetalningar av lån.

Likvida medel uppgick den 31 december 2016 sammanlagt till 84 miljoner EUR jämfört med 70 miljoner EUR året före.



Redovisningsprinciper

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



Not 1

Rörelseresultat

Not 1.1 Omsättning



Förbättrad försäljningskvalitet

Omsättningen föll med 6,8 procent till 9 567 miljoner EUR, jämfört med 10 262 miljoner EUR 2015. Detta är ett direkt resultat av lägre försäljningspriser på grund av högre mjölkvolym för första halvåret 2016, samt ogynnsamma valutakurser. De lägre försäljningspriserna bidrog till en omsättningsminskning på 500 miljoner EUR, eller 4,9 procent, i Tyskland och Finland. Effekten av valutaomväxlingarna resulterade i en omsättningsminskning med 357 miljoner EUR, främst beroende på GBP, eftersom Storbritannien står för cirka 25 procent av omsättningen. Efter

avyttringen av Rynkeby i maj 2016 minskade omsättningen. Detta uppvägdes av ökade försäljningsvolymerna inom dagligvaruhandel och Foodservice. Helårseffekten av Rynkeby-avyttringen blir synlig 2017.

Trots svåra marknadsvillkor uppgick den volymdrivna omsättningsökningen för varumärken till 5,2 procent, vilket visade att vi har förbättrat kvaliteten på omsättningen. Varumärkesförsäljningen uppgår nu till 44,5 procent av den totala försäljningen, en ökning med 25 procent jämfört med 2015. Mjölkinvägningen från ägare och

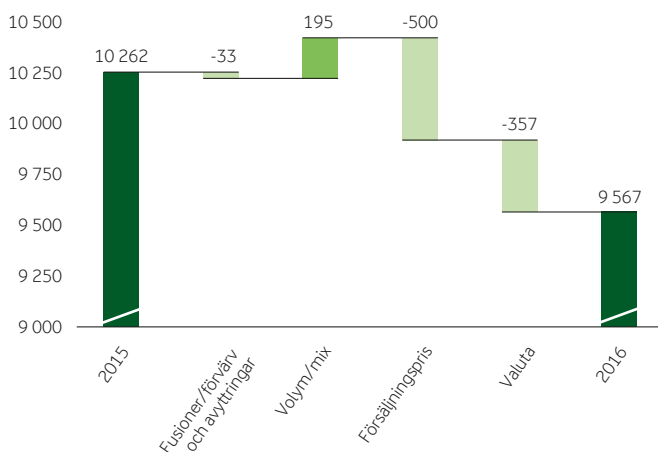
kontraktstjänstleverantörer uppgick på årsbasis till 13,9 miljarder kilo, jämfört med 14,2 miljarder kilo 2015, en minskning med 2,2 procent.

Europa är vårt största kommersiella segment och står för 66 procent av den totala omsättningen, följt av International med 15 procent, Arla Foods Ingredients med 6 procent och övriga (däribland trading) med 13 procent. Vi har uppnått en volymdriven omsättningsökning på 2,7 procent inom dagligvaruhandel och Foodservice. Detta trots en minskning totalt sett av mjölkinvägningen. Europa

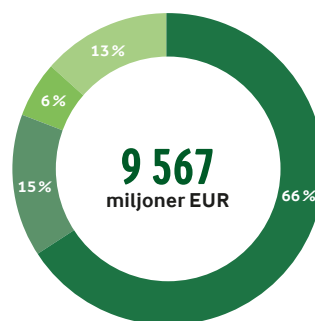
bidrog till en volymdriven omsättningsökning på 1,3 procent. Segmentet International uppnådde en omsättningsökning på 9,5 procent, främst beroende på ökad försäljning i Afrika söder om Sahara, Kina och Sydostasien.

Omsättningen fördelad på kategorier förblir oförändrad jämfört med förra året. Mjölk, yoghurt, mjölkpulver och matlagning är den ojämförligt största kategorin.

Omsättningsutveckling
(miljoner EUR)



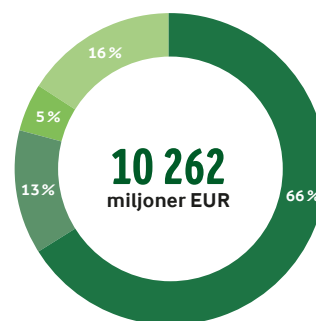
Omsättning fördelad på kommersiella segment 2016



(miljoner EUR)

- Europa
- International
- AFI
- Trading och övriga

Omsättning fördelad på kommersiella segment 2015

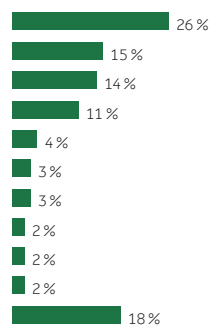


	2016	2015
Europa	6 321	6 793
International	1 428	1 348
AFI	545	519
Trading och övriga	1 273	1 602

Tabell 1.1 Omsättning fördelad på land
(miljoner EUR)

	2016	2015
Storbritannien	2 532	2 968
Sverige	1 463	1 517
Tyskland	1 302	1 370
Danmark	1 061	1 100
Nederländerna	373	389
Finland	329	348
Saudi arabien	246	247
Kina	202	174
Belgien	197	261
USA	180	179
Övriga*	1 682	1 709
Summa	9 567	10 262

Omsättning i procent 2016 fördelad på land



Tabell 1.1 visar den totala omsättningen per land och inkluderar all omsättning i de länderna, oavsett vilket kommersiellt segment de genereras i. Därför är siffrorna inte jämförbara med marknadsöversikten på sidorna 52–55.

*Övriga länder inkluderar Kanada, Oman, Förenade Arabemiraten, Spanien, Frankrike, Australien, Nigeria och Ryssland.

Omsättning fördelad på kategori

	Mjölk, yoghurt, pulver och matlagning	Ost	Smör och matfetsprodukter	Övriga
2016	45 %	26 %	14 %	15 %
2015	45 %	25 %	13 %	17 %



Redovisningsprinciper

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

Omsättningen omfattar fakturerad försäljning med avdrag för säljrabatter, kontantrabatter, moms och avgifter. Omsättningen per affärsområde fördelat på geografiska marknader och

produktkategorier baseras på koncernens interna finansiella rapportering.

Not 1.2 Kostnader



Noggrann kostnadskontroll

Rörelsekostnaderna uppgick för 2016 till 9 254 miljoner EUR jämfört med 9 847 miljoner EUR 2015, vilket är en minskning med 6,0 procent. Exklusive kostnad för mjölkkråvara har de totala kostnaderna minskat med 1,4 procent, delvis beroende på valutaeffekter. Vi har ett fast grepp om kostnaderna, med en skalbarhet på över 2,0 och en omräkningskostnad index på 99,2.

Produktionskostnaderna (exklusive kostnad för mjölkkråvara) föll med 4,2 procent tack vare ett fortsatt fokus på kostnadsminskningar och valuta. Det kostnadseffektivitetsprogram som fokuserat på besparingar främst inom supply chain har genererat besparingar uppgående till 100 miljoner EUR 2016. Detta har uppvägs av inflation, planerade löneökningar och utveckling i lagernivåer.

Försäljnings- och distributionskostnaderna har ökat med 2,8 procent, främst beroende på ökade marknadsföringskostnader för att stödja initiativ inom varumärkesförsäljning. Forsknings- och utvecklingskostnaderna uppgick till 43 miljoner EUR, samma nivå som förra året. 22 miljoner EUR aktiverades i samband med internt arbete och kostnader i samband med utvecklingsaktiviteter.

Administrationskostnaderna ökade med 18 miljoner EUR, främst som ett resultat av extraordinära uppsägnings- och lönekostnader hänförliga till omstruktureringen 2016.

Kostnader för mjölkkråvara

Kostnaderna för mjölkkråvara minskade med 519 miljoner EUR eller 11,4 procent. Detta berodde på lägre priser, volymer och valutaeffekter, främst utvecklingen för GBP.

Ägarmjölk

Kostnaderna för ägarmjölk minskade med 415 miljoner EUR eller 10,6 procent. Ett lägre a contopris minskade kostnaden med 246 miljoner EUR, samtidigt som lägre volymer bidrog till en minskning med 39 miljoner EUR. Valutaeffekter uppgick till 130 miljoner EUR.

Övrig mjölk

Kostnaderna för övrig mjölk minskade med 104 miljoner EUR, varav valutaeffekter utgjorde 26 miljoner EUR. Övrig mjölk består av specialmjölk och övrig kontraktmjölk som förvärvats för att tillgodose lokala marknadskrav. Volymerna minskade med 10,1 procent som ett resultat av ett aktivt fokus på minskningar.

Personalkostnader

Personalkostnaderna föll till 1 223 miljoner EUR 2016, från 1 225 miljoner EUR 2015. Personalkostnaderna minskade bland annat beroende på valutaeffekter samt effekterna av Rynkeby-avyttringen, men detta motverkades av engångskostnader för uppsägningar i samband med omstruktureringen.

För att genomföra strategin Good Growth 2020 utformades och genomfördes en omstrukturering under 2016. Syftet med den nya organisationen är att öka Arlas globala perspektiv och stärka samarbetet, synergier och effektiviteten i de olika länderna. Som en följd blev mer än 500 tjänstemän övertaliga. Helårseffekterna av minskningen av antalet heltidsanställda får effekt 2017, liksom de tillhörande kostnadsbesparingarna.

Marknadsföringskostnader

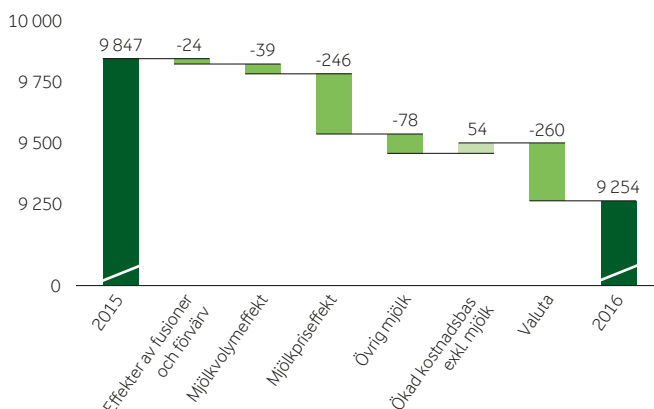
Marknadsföringskostnaderna ökade med 9,2 procent till 309 miljoner EUR 2016, från 283 miljoner EUR 2015. Detta är en ökning med 37 miljoner EUR exklusive valutaeffekter. Marknadsavdelningen har centraliserats och utgörs nu av ett globalt marknadsföringsteam, vilket gör det möjligt att skörda synergieffekter över marknaderna och förhandla fram bättre marknadsföringskontrakt.

Stora marknadsföringsinitiativ under året var bland annat investeringarna i yoghurt och mjölk i Storbritannien (skyr, proteinprodukter, ekologiska produkter och Best of Both-mjölk), mjölk och mjölkpulver i Kina (Milex och Baby and Me), mjölk, mjölkpulver och ost i Sydostasien (mjukost lanserades i Filippinerna och Danon mjölk i Bangladesh), liksom

en kampanj för varumärket Arla i USA. De ökade marknadsföringskostnaderna ligger i linje med vår strategi Good Growth 2020, som fokuserar på att få våra varumärken att växa. Läs mer om viktiga marknadsföringshändelser på sidan 12.

Av- och nedskrivningar

Av- och nedskrivningar uppgick till 334 miljoner EUR, vilket motsvarar en minskning med 20 miljoner EUR jämfört med förra året. Anläggningstillgångarnas nyttjandetid bedöms varje år. Nyttjandetiden för stora produktionsbyggnader reviderades under året, vilket ledde till en förlängning av nyttjandetiden från 20 till 30 år för att spegla den verkliga livslängden bättre. Omvärderingen av stora produktionsbyggnader bidrog till en minskning av avskrivningar med 18 miljoner EUR.

Rörelsekostnadsutveckling
(miljoner EUR)

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

	2016	2015
Produktionskostnader	7 177	7 833
Försäljnings- och distributionskostnader	1 642	1 597
Administrationskostnader	435	417
Summa	9 254	9 847

Specifikation:

Kostnader för mjölkråvara	4 028	4 547
Övrigt produktionsmaterial*	1 463	1 435
Personalkostnader	1 223	1 225
Transport	1 010	1 044
Marknadsföringskostnader	309	283
Av- och nedskrivningar	334	354
Övriga kostnader**	887	959
Summa	9 254	9 847

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

**Övriga kostnader innefattar främst underhåll, förnödenheter och IT

Tabell 1.2.b Kostnader för mjölkråvara

	2016		2015	
	Invägning miljoner kilo	miljoner EUR	Invägning miljoner kilo	miljoner EUR
Ägarmjolk	12 320	3 503	12 463	3 918
Övrig mjölk	1 554	525	1 729	629
Summa	13 874	4 028	14 192	4 547

Tabell 1.2.c Personalkostnader
(miljoner EUR)

	2016	2015
Löner och arvoden m.m.	1 038	1 043
Pensioner – avgiftsbestämda pensionsplaner	73	70
Pensioner – förmånsbestämda pensionsplaner	3	5
Övriga sociala kostnader	109	107
Summa personalkostnader	1 223	1 225

Personalkostnader ingår i:

Produktionskostnader	668	676
Försäljnings- och distributionskostnader	346	355
Administrationskostnader	200	182
Personalkostnader aktiverade i varulager eller anläggningstillgångar	9	12
Summa personalkostnader	1 223	1 225

Genomsnittligt antal medarbetare, heltid 18 765 19 025

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

	2016	2015
Avskrivning, immateriella tillgångar	42	34
Avskrivning, materiella tillgångar	292	320
Summa av- och nedskrivningar	334	354
<i>Av- och nedskrivningar ingår i följande:</i>		
Produktionskostnader	269	287
Försäljnings- och distributionskostnader	32	31
Administrationskostnader	33	36
Summa av- och nedskrivningar	334	354



Redovisningsprinciper

Produktionskostnader

Produktionskostnader omfattar varuförbrukning, däribland inköp av mjölk från ägare, samt direkta och indirekta kostnader, däribland av- och nedskrivningar på produktionsanläggningar samt lönekostnader hänförliga till produktion. Inköp av mjölk från ägare redovisas till årets a contopriser och omfattar alltså inte efterlikvider. Dessa klassificeras som fördelningar till ägarna och redovisas i eget kapital.

Försäljnings- och distributionskostnader

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

Administrationskostnader

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

Not 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader



Säkringsvinster ökar övriga rörelseposter

Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader består främst av följande poster: resultat från avyttring av immateriella tillgångar, materiella anläggningstillgångar, resultat från finansiella instrument och ersättning från försäkringar. Övriga rörelseposter netto uppgick för 2016 till 62 miljoner

EUR, jämfört med övriga rörelseposter netto på 37 miljoner EUR förra året. Det är främst ett resultat av vinster på finansiella instrument som används för att säkra framtida försäljning som ökade med 86 miljoner EUR på grund av fluktuationer i GBP och USD.

Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader innefattar intäkter och kostnader relaterade till försäljning av överskottsel från kondensanläggningar.



Not 2

Nettorörelsekapital

Not 2.1 Rörelsekapital



Kraftig förbättring av nettörörelsekapital

För att säkerställa långsiktiga vinster för ägarna strävar vi efter att frigöra kapital som kan användas för att finansiera nya verksamheter och investeringar. Ett sätt att stärka likviditeten är att minska nettörörelsekapitalet. Koncernen har konstant fokus på att förbättra nettörörelsekapitalet. Processerna optimeras ständigt med fokus på betalningsvillkor, noggrannhet för lagerprognoser och intern planering.

2016 förbättrades nettörörelsekapitalet med 168 miljoner EUR (17 procent), till 831 miljoner EUR, jämfört med 999 miljoner EUR 2015. Justerat för ägarmjölks innebär detta en förbättring med 195 miljoner EUR. Valutaeffekter bidrog med 41 miljoner EUR till det förbättrade rörelsekapital. Valutaeffekterna orsakas främst av det minskade värdet på GBP och SEK.

Varulager

Varulager minskade till 950 miljoner EUR 2016, från 1 007 miljoner EUR 2015. Det berodde främst på valuta-utvecklingarna som en följd av det minskade värdet för GBP och SEK. Resterande minskning i varulager, 16 miljoner EUR, berodde på minskade volymer vid årets slut, i kombination med ett lägre mjölkpris jämfört med 2015.

Kundfordringar

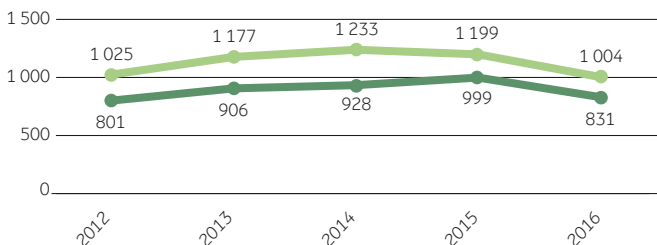
Kundfordringar minskade till 876 miljoner EUR 2016, från 910 miljoner EUR 2015. Nettominskningen uppgick exklusive valutaeffekter till 4 miljoner EUR jämfört med 2015. Det berodde främst på lägre försäljningspris och vårt fortsatta fokus på att öka likviditeten.

Exponeringen för kreditrisker i kundfordringar hanteras i de lokala bolagen. Kreditgränser bestäms för respektive kund med hänsyn tagen till kundens ekonomiska ställning och den gällande marknadssituationen. Normalt har koncernen inga säkerheter för sina kundfordringar. Kundstocken är diversifierad vad gäller geografi, industrisektor och kundstorlek. Koncernen är inte särskilt exponerad för kreditrisker relaterade till väsentliga individuella kunder, men däremot till den allmänna kreditrisken inom detaljhandeln. Historiskt har konstaterade kundförluster varit relativt små, vilket också är fallet för 2016. Andelen kundfordringar som är förfallna med mer än 90 dagar är mindre än 1,5 procent (2015: 1,8 procent).

Leverantörsskulder

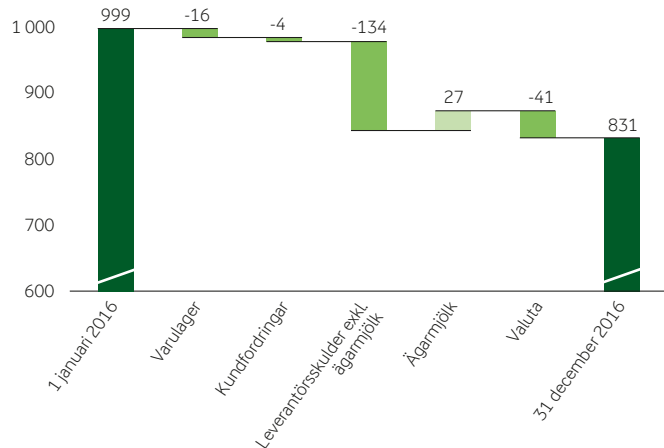
Leverantörsskulder förbättrades till 995 miljoner EUR 2016, från 918 miljoner EUR 2015. Förbättringen uppgick exklusive ägarmjölks och valutaeffekter till 134 miljoner EUR. Ökningen drevs av fokus på betalningsvillkor, inklusive lanseringen av ett nytt finansieringsprogram för supply chain 2016. Ägarmjölks minskade med 27 miljoner EUR, främst beroende på en ny harmoniserad avräkningsstruktur.

Nettörörelsekapital (miljoner EUR)



● Nettörörelsekapital exklusive ägarmjölks
● Nettörörelsekapital

Utveckling för nettörörelsekapital (miljoner EUR)



Tabell 2.1.a Nettörörelsekapital
(miljoner EUR)

	2016	2015
Varulager	950	1 007
Kundfordringar	876	910
Leverantörsskulder	-995	-918
Nettörörelsekapital	831	999
Leverantörsskulder avseende ägarmjölks	173	200
Nettörörelsekapital exklusive ägarmjölks	1 004	1 199

Tabell 2.1.b Varulager
(miljoner EUR)

	2016	2015
Varulager	969	1 036
Nedskrivningar	-19	-29
Summa varulager	950	1 007
Råvaror och förnödenheter	257	224
Varor under tillverkning	292	294
Färdigvaror och handelsvaror	401	489
Summa varulager	950	1 007

Tabell 2.1.c Kundfordringar
(miljoner EUR)

	2016	2015
Kundfordringar före avsättning för kreditförluster	887	922
Avsättning för kreditförluster	-11	-12
Summa kundfordringar	876	910

**Redovisningsprinciper****Varulager**

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

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

Anskaffningsvärdet för varor under tillverkning och färdigvaror består av råvarors och förbrukningsmaterials anskaffningspris med tillägg för tillverkningskostnader, inklusive nedskrivning, baserat på normalt driftskapacitet i produktions-anläggningarna.

Kundfordringar

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

Leverantörsskulder

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

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

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

Indirekta produktionskostnader beräknas baserat på relevanta antaganden med hänsyn tagen till kapacitetsutnyttjande, produktionstid och övriga faktorer som är kännetecknande för den enskilda produkten.

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

Kundfordringar

Kundfordringar skrivs ned baserat på en individuell bedömning vid tecken på värdeminskning på grund av kunders insolvens och förväntade insolvens. Dessutom används en matematisk beräkning som baseras på flera parametrar, däribland antal dagar efter förfallotidpunkt. Den finansiella osäkerhet som förknippas med nedskrivningar för kreditförluster är vanligtvis begränsad. Men om en kunds betalningsförmåga försämras i framtiden kan ytterligare nedskrivningar bli nödvändigt.

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



Not 3
**Sysselsatt
kapital**

Not 3.1 Immateriella tillgångar



Minskning av immateriella tillgångar har drivits av valuta

Immateriella tillgångar uppgick till 825 miljoner EUR den 31 december 2016, vilket var en minskning med 48 miljoner EUR jämfört med föregående år, främst beroende på effekter av valutakursförändringar.

Goodwill

Det bokförda värdet av goodwill uppgick till 615 miljoner EUR vid årets slut, jämfört med 678 miljoner EUR

2015. 488 miljoner EUR kunde hänföras till verksamhet i Storbritannien, jämfört med 550 miljoner EUR förra året. Minskningen i goodwill kan hänföras till valutakursjusteringar. Mer information om nedskrivningsprövning finns i not 3.2.

Licenser och varumärken

Licenser och varumärken redovisade till ett bokfört värde av 30 miljoner

EUR omfattar Cocio®, Anchor® och Hansano®. Andra varumärken, inklusive de tre strategiska varumärkena Arla®, Lurpak® och Castello® samt Puck® har inget redovisat värde i balansräkningen.

IT och andra utvecklingsprojekt

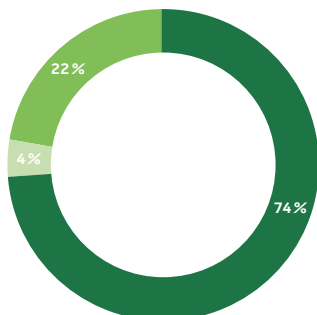
Koncernen fortsätter att investera i utvecklingen av IT. Under 2016 slutfördes integreringen av sju

ostmejerier i Storbritannien samt i Finland, Uphal i Tyskland och Falbygden i Sverige i Arlas IT-plattform. En liknande integrering har påbörjats i Nederländerna och Westbury i Storbritannien. Övriga aktiverande utvecklingskostnader var hänförliga till innovationsaktiviteter i samband med utvecklingen av nya produkter.

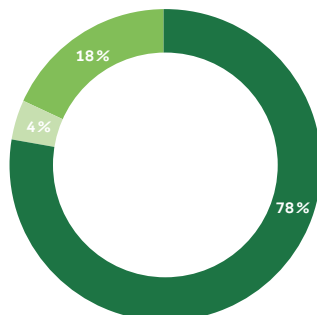
Tabell 3.1 Immateriella tillgångar
(miljoner EUR)

	Goodwill	Licenser och varumärken	IT och andra utvecklingsprojekt	Summa
2016				
Anskaffningskostnad den 1 januari	678	102	281	1 061
Valutakursjusteringar	-63	1	-1	-63
Tillskott	-	-	58	58
Omklassificering	-	-	-1	-1
Avyttringar	-	-3	-10	-13
Anskaffningskostnad den 31 december	615	100	327	1 042
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-65	-123	-188
Valutakursjusteringar	-	-1	2	1
Årets avskrivningar	-	-6	-36	-42
Avskrivningar på avyttringar	-	2	10	12
Av- och nedskrivningar den 31 december	-	-70	-147	-217
Bokfört värde den 31 december	615	30	180	825
2015				
Anskaffningskostnad den 1 januari	645	103	206	954
Valutakursjusteringar	26	-2	-	24
Tillskott	-	-	70	70
Fusioner och förvärv	10	2	-	12
Omklassificering	-3	-	13	10
Avyttringar	-	-1	-8	-9
Anskaffningskostnad den 31 december	678	102	281	1 061
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-60	-103	-163
Valutakursjusteringar	-	1	-	1
Årets avskrivningar	-	-6	-28	-34
Avskrivningar på avyttringar	-	-	8	8
Av- och nedskrivningar den 31 december	-	-65	-123	-188
Bokfört värde den 31 december	678	37	158	873

Immateriella tillgångar 2016



Immateriella tillgångar 2015



- Goodwill
- Licenser och varumärken
- IT och andra utvecklingsprojekt

Redovisningsprinciper

Goodwill

Goodwill är den premie som koncernen betalar utöver det verkliga värdet av nettotillgångarna i ett förvärvat företag. Första gången redovisas goodwill till anskaffningskostnad. Goodwill värderas därefter till anskaffningskostnad med avdrag för eventuell ackumulerad nedskrivning. Det bokförda värdet av goodwill allokeras till koncernens kassagenererande enheter som följer ledningsstrukturen och den interna finansiella rapporteringen. Kassagenererande enheter är den minsta gruppen av tillgångar som kan generera oberoende kassainflöden.

Licenser och varumärken

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

IT och andra utvecklingsprojekt

Kostnader som uppkommer under forskningsfasen vid utvärdering av koncernens behov och tillgänglig teknologi kostnadsförs när de uppkommer. Direkt hänförliga kostnader som uppkommer under utvecklingsstadiet i IT- och andra utvecklingsprojekt som hör samman med design, programmering, installation och testning av projekt

innan de är redo för kommersiell användning aktiveras som immateriella tillgångar. Detta sker endast om utgiften kan värderas tillförlitligt, projektet är tekniskt och kommersiellt genomförbart, framtida ekonomiska fördelar är sannolika och koncernen avser och har tillräckliga resurser att färdigställa och använda tillgången. IT- och andra utvecklingsprojekt avskrivs linjärt över fem till åtta år.

Not 3.2 Nedskrivningsprövning

Goodwill med stöd i strategin Good Growth 2020

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

Uppskattningar

Nedskrivningsprövningen baseras på förväntade framtida kassainflöden hämtade från prognoser och mål som stödjer strategin Good Growth 2020.

Nedskrivningsprövningen inkluderar inte tillväxten i slutvärde, eftersom tillväxttakten angetts till den förväntade inflationstakten.

Principer för nedskrivningsprövning

Mjölkkostnaden redovisas till ett mjölkpris som motsvarar priset när prövningen görs. I de tillämpade prognoserna är nyckelantagandet framtida lönsamhet baserat på en kombination av effekt från flytten av invägd mjölk till produkter med mervärde och mer lönsamma marknader. Andra nyckelantaganden är hållbara kostnadsminskningsinitiativ.

Resultat av nedskrivningsprövning

Nedskrivningsprövningen visade att det inte fanns något behov av nedskrivning 2016. I samband med detta har känsligheten för förändringar i mjölkpris och diskonteringsräntor beräknats. Diskonteringsräntan kan stiga med 4 procentenheter innan det finns behov av nedskrivning.

Tabell 3.2 Nedskrivningsprövning
(miljoner EUR)

	Tillämpade nyckelantaganden		
	Bokfört värde, goodwill	Diskonteringsränta, efter skatt	Diskonteringsränta, före skatt
2016			
Storbritannien	488	7,1 %	8,9 %
Finland	40	6,2 %	7,6 %
Sverige	23	6,4 %	8,3 %
Övriga	64	6,2 %	6,9 %
Summa bokfört värde den 31 december	615		
2015			
Storbritannien	550	7,2 %	9,1 %
Finland	40	6,1 %	7,8 %
Sverige	24	6,3 %	8,3 %
Övriga	64	6,3 %	6,9 %
Summa bokfört värde den 31 december	678		



Redovisningsprinciper

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

Det bokförda värdet av goodwill nedskrivningsprövas tillsammans med andra anläggningstillgångar i den kassagenererande enhet som goodwill allokaterats till. Återvinningsbeloppet för goodwill beräknas som nuvärdet av de framtida nettokassainflödena från de kassagenererande enheter som goodwillen är kopplad till, diskonterat med en diskonteringsränta före skatt som speglar den aktuella marknadsbedömningen av nuvärdet och de risker som är specifika för tillgången eller den kassagenererande enheten.

Eventuell nedskrivning av goodwill redovisas på en separat rad i resultaträkningen och återförs inte. Det

bokförda värdet för övriga anläggningstillgångar granskas årligen för att bedöma om det finns tecken på värdeminskning. Tillgångarna värderas i balansräkningen till det lägsta värdet av det återvinningsbara beloppet och det bokförda värdet. Det återvinningsbara beloppet för övriga anläggningstillgångar är det högsta värdet av tillgångens nyttjandevärde och marknadsvärdet (det verkliga värdet) med avdrag för förväntade avyttringskostnader. Nyttjandevärdet fastställs som nuvärdet av de förväntade framtida nettokassainflödena från användningen av tillgången eller den kassagenererande enhet som tillgången är en del av.

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



Osäkerheter och bedömningar

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

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

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

Förväntade framtida fria kassainflöden

De förväntade framtida fria kassainflödena grundas på aktuella prognoser och mål under strategiperioden 2017–2020 inom strategin Good Growth 2020. Dessa baseras på ledningens bästa uppskattningar och förväntningar som är osäkra till sin natur. De inkluderar förväntningar under strategiperioden om omsättningsökning, EBIT-marginaler och investeringar. Detta innefattar att flytta invägd mjölk till mervärdesprodukter, mer lönsamma marknader och kostnadsbesparingsinitiativ. Tillväxttakten efter strategiperiodens slut har angetts till den förväntade inflationstakten under slutperioden.

Efter Brexit-omröstningen är de förväntade kassainflödena för goodwill i Storbritannien av naturen mer osäkra. Läs mer om Brexit på sidan 79.

Diskonteringsräntor

En diskonteringsränta (WACC) tillämpas för de specifika affärsområdena, och bygger på antaganden om ränta, skatt och riskpremie. Förändringar i de uppskattningar av det framtida kassainflödet eller diskonteringsräntan som använts kan resultera i väsentligt förändrade värden.

Not 3.3 Materiella anläggningstillgångar



Fokuserade investeringar

Koncernen har sina huvudsakliga materiella tillgångar i Danmark, Storbritannien, Tyskland och Sverige. Det bokförda värdet minskade med 147 miljoner EUR till 2 310 miljoner EUR 2016, främst beroende på

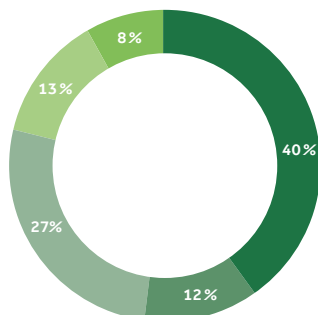
valutaeffekter och avskrivningar. Arlas investeringar minskade med 25 procent till 263 miljoner EUR från 350 miljoner EUR 2015. Detta speglar vår förmåga att utnyttja vår produktionskapacitet i befintliga anläggningar mer

effektivt, vilket gjort att vi tillfälligt kunnat minska investeringarna. Stora investeringar under året omfattade vårt globala innovationscenter i Danmark, ökad kapacitet i Upahl och en mjölksepareringsan-

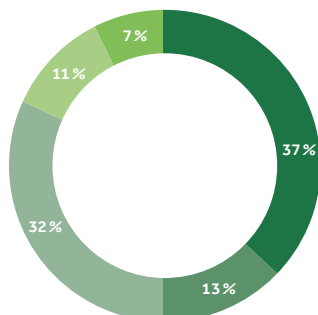
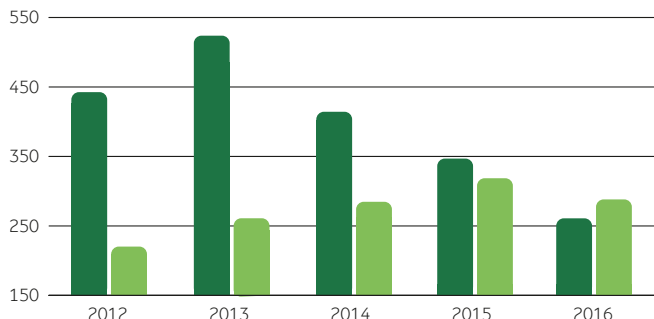
läggning i Pronsfeld i Tyskland. Dessutom ökade vi kapaciteten i våra mejerier i Aylesbury i Storbritannien, samt i Linköping och Falkenberg i Sverige.

Tabell 3.3 Materiella anläggningstillgångar
(miljoner EUR)

	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och utrustning	Pågående nyanläggningar	Summa
2016					
Anskaffningskostnad den 1 januari	1 466	2 547	519	255	4 787
Valutakursjusteringar	-64	-84	-34	-7	-189
Tillskott	2	41	12	208	263
Överfört från pågående nyanläggningar	37	227	28	-292	-
Avyttringar	-11	-67	-25	-	-103
Anskaffningskostnad den 31 december	1 430	2 664	500	164	4 758
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-553	1 402	-375	-	-2 330
Valutakursjusteringar	20	45	22	-	87
Årets avskrivningar	-43	-204	-45	-	-292
Avskrivningar på avyttringar	3	62	22	-	87
Av- och nedskrivningar den 31 december	-573	-1 499	-376	-	-2 448
Bokfört värde den 31 december	857	1 165	124	164	2 310
Varav tillgångar under finansiell leasing	37	13	1	-	51
2015					
Anskaffningskostnad den 1 januari	1 382	2 368	472	286	4 508
Valutakursjusteringar	48	36	24	1	109
Tillskott	18	97	16	219	350
Förvärv	2	2	-	-	4
Överfört från pågående nyanläggningar	65	154	31	-250	-
Omklassificering	-24	-43	-6	-1	-74
Avyttringar	-25	-67	-18	-	-110
Anskaffningskostnad den 31 december	1 466	2 547	519	255	4 787
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-500	-1 273	-336	-	-2 109
Valutakursjusteringar	-15	-12	-16	-	-43
Årets avskrivningar	-72	-203	-45	-	-320
Omklassificering	13	22	5	-	40
Avskrivningar på avyttringar	21	64	17	-	102
Av- och nedskrivningar den 31 december	-553	1 402	-375	-	-2 330
Bokfört värde den 31 december	913	1 145	144	255	2 457
Varav tillgångar under finansiell leasing	44	21	4	-	69

Materiella tillgångar, uppdelat efter land 2016

- Danmark
- Sverige
- Storbritannien
- Tyskland
- Övriga

Materiella tillgångar, uppdelat efter land 2015**Investeringar och avskrivningar materiella tillgångar (miljoner EUR)**

- Investering i materiella tillgångar
- Avskrivning, materiella tillgångar

**Redovisningsprinciper**

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

Anskaffningsvärde

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

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

Avskrivningar

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

Den uppskattade nyttjandetiden är som följer:

- Kontorsbyggnader: 50 år
- Produktionsbyggnader: 20–30 år
- Tekniska anläggningar och maskiner: 5–20 år
- Inventarier, verktyg och utrustning: 3–7 år

Avskrivningsunderlaget tar också hänsyn till tillgångens restvärde, vilket är det beräknade värde som tillgången kan generera genom försäljning eller skrotning i slutet av nyttjandetiden,

och minskas med eventuella nedskrivningar. Restvärdet fastställs vid anskaffningstillfället och omvärderas årligen. Avskrivningarna upphör när det bokförda värdet är lägre än restvärdet. Ändringar under avskrivningsperioden eller av restvärdet behandlas som en ändring av uppskattningen, och effekterna justeras under aktuella och framtida perioder. Avskrivningar redovisas i resultaträkningen inom produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader eller administrationskostnader.

**Osäkerheter och bedömningar**

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

Nyttjandetid för byggnader

Koncernen omvärderar nyttjandetiden för anläggningstillgångar varje år. Under året gjorde ledningen en omvärdering av de stora produktionsbyggnadernas nyttjandetid, och förlängde den från 20 till 30 år, vilket speglar den verkliga livslängden bättre. Detta minskade koncernens avskrivningar med 18 miljoner EUR 2016.

Not 3.4 Joint ventures och intresseföretag



Bokslutskommentar

COFCO Dairy Holdings Limited, Kina och China Mengniu Dairy Company Limited

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

Per den 31 december 2016 är koncernens proportionella andel av nettotillgångsvärdet för COFCO Dairy Holdings Limited, inklusive China Mengniu Dairy Company Limited, 309 miljoner EUR jämfört med 325 miljoner EUR förra året. Det bokförda värdet för investeringen i COFCO Dairy Holdings Limited inkluderar goodwill och uppgår till 160 miljoner EUR jämfört med 158 miljoner EUR förra året.

Det verkliga värdet för det indirekta innehavet av aktier i China Mengniu Dairy Company Limited uppgår till 383 miljoner EUR jämfört med 311 miljoner EUR förra året.

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

Nedskrivningsprövningen visade att det inte fanns något behov av nedskrivning 2016. Risker för nedskrivningar kan inkludera kraftiga och långvariga nedgångar för ledande aktieindex i Asien, problem med importbegränsningar för mejeriprodukter till Kina eller allvarliga och permanenta minskningar i förväntade prestationer för China Mengniu Dairy Company Limited.

Lantbrukarnas Riksförbund, Sverige (LRF)

Koncernen har ett intresse på 23 procent i LRF, vilken är en politiskt obunden yrkesorganisation för svenska entreprenörer inom jordbruk, skogsbruk och trädgårdsnäring.

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

Vigor Alimentos S.A., Brasilien

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

I juli 2016 avnoterades Vigor Alimentos S.A. från börsen och är inte längre ett börsnoterat företag.

Joint ventures

Det bokförda värdet av goodwill uppgick till 51 miljoner EUR vid årets slut, jämfört med 50 miljoner EUR 2015. Det bokförda värdet innefattar ingen goodwill.

Tabell 3.4.a Intresseföretag

Avstämning av redovisat värde på intresseföretag

(miljoner EUR)

	2016	2015
Andel av eget kapital i väsentliga intresseföretag	149	167
Goodwill i väsentliga intresseföretag	160	158
Andel av eget kapital i ej väsentliga intresseföretag	125	109
Redovisat värde	434	434

Tabell 3.4.b Väsentliga intresseföretag

Finansiell information för intresseföretag som bedöms väsentliga för koncernen (miljoner EUR)	COFCO Dairy Holdings Limited, Kina	COFCO Dairy Holdings Limited, Kina
	2016	2015
Omsättning	15	10
Resultat efter skatt	15	10
Övrigt totalresultat	-	-
Anläggningstillgångar	789	722
Omsättningstillgångar	-	-
Långfristiga skulder	-	-
Kortfristiga skulder	-	-
Erhållen utdelning	4	4
Ägarandel	30 %	30 %
Arlas resultatandelar efter skatt	-6	21
Redovisat värde	309	325

Tabell 3.4.c Transaktioner med joint ventures och intresseföretag

(miljoner EUR)	2016	2015
Försäljning av varor till joint ventures	9	4
Försäljning av varor till intresseföretag	21	155
Summa försäljning av varor till joint ventures och intresseföretag	30	159
Köp av varor från joint ventures	52	60
Summa köp av varor från joint ventures och intresseföretag	52	60
Kundfordringar från joint ventures*	26	-
Kundfordringar från intresseföretag*	9	2
Summa kundfordringar från joint ventures och intresseföretag	35	2
Leverantörsskuld till joint ventures**	7	3
Summa leverantörsskulder till joint ventures och intresseföretag	7	3

* Ingår i övriga kundfordringar

** Ingår i övriga leverantörsskulder

**Redovisningsprinciper**

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

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

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

förlust dras av. Utdelning från intresseföretag och joint ventures minskar värdet på investeringen.

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

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

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

**Osäkerheter och bedömningar**

Väsentligt inflytande definieras som att ha möjlighet att delta i beslut om finans- och verksamhetsfrågor i det företag man investerar i, utan att ha egen eller gemensam kontroll över dessa policyer. Bedömningar är nödvändiga för att avgöra när väsentligt inflytande finns. Vid bedömning av väsentligt inflytande tar man hänsyn till faktorer som representation i styrelsen, deltagande i beslut, väsentliga transaktioner mellan enheterna och utbyte av ledningspersonal.

Not 3.5 Avsättningar



Bokslutskommentar

Avsättningarna för 2016 uppgick till 25 miljoner EUR, jämfört med 27 miljoner EUR förra året. Avsättningarna rör främst försäkringsavsättningar för försäkringsärenden som har inträffat men ej rapporterats samt avsättningar för omstrukturering och förlustbringande kontrakt.

Försäkringsavsättningar rör primärt arbetsskador. Inga större arbetsskador

inträffade under året. En avsättning för arbetsskador på 8 miljoner EUR redovisas som en långfristig avsättning.

I mars 2016 offentliggjordes en omstrukturering av Arla Foods. Som en följd av omstruktureringen redovisades en kortfristig ansvarsavsättning på 5 miljoner EUR den 31 december 2016.



Osäkerheter och bedömningar

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

Not 3.6 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter



Avyttring av Rynkeby Foods A/S

I maj 2016 tecknade Arla ett avtal om att avyttra Rynkeby Foods A/S. Företaget och dess dotterbolag har juiceverksamhet i Danmark, Sverige och Finland och en produktionsanläggning i Danmark. Rynkebykoncernen hade en årsomsättning på 130 miljoner EUR och 200 anställda.

Detta var den sista avyttringen av icke-kärnverksamheter inom Arla, vilket gör att vi nu kan fokusera helt på mejerisektorn. Rynkeby Foods A/S avkonsoliderades från och med maj 2016 och avyttringen ledde till en vinst på 120 miljoner EUR.

2015 avyttrades Walhorn och K/S Danske Immobilen, en avyttring på 37 miljoner EUR.

Inga förvärv gjordes 2016.

2015 förvärvades Falbygden Ost, en investering på 29 miljoner EUR.

Tabell 3.6 Försäljning av företag eller verksamheter
(miljoner EUR)

	2016	2015
Försäljningspris vid avyttring av företag	145	37
Överföring av likvida medel som en del av transaktionen	-7	-
Erhållna likvida medel, netto	138	37
Övriga överförda tillgångar	-52	-37
Överförda skulder	34	-
Resultat från avyttring av företag i resultaträkningen	120	0



Redovisningsprinciper

Avytttrade företag redovisas i koncernens resultaträkning till och med avyttringsdagen. Jämförbara siffror omräknas inte för att spegla avyttringen. Vinster eller förluster på avyttring av dotterbolag och

intresseföretag fastställs som skillnaden mellan försäljningspris och nettotillgångarnas bokförda värde, inklusive goodwill, på avyttringsdagen och de kostnader som krävs för försäljningen.



Not 4
Financiering

Not 4.1 Finansiella poster



Högre finansiella kostnader på grund av valutaeffekter

De finansiella nettokostnaderna ökade med 44 miljoner EUR till 107 miljoner EUR 2016, främst beroende på valutajusteringar.

Nettoräntekostnaden uppgick till 63 miljoner EUR, vilket är en minskning

med 7 miljoner EUR jämfört med föregående år. Nettoräntekostnaden minskade tack vare lägre räntebärande nettoskuld, medan den genomsnittliga räntekostnaden, exklusive pensionsförpliktelser, uppgick till 3,0 procent jämfört med 2,6 procent förra året.

Den genomsnittliga räntekostnaden ökade på grund av ökade bundna likviditetsreserver och högre relativ andel av lån med fast ränta.

Valutakursförluster hänförde sig främst till devalveringen av den

nigerianska valutan, som uppgick till 28 miljoner EUR, samt övriga kostnader hänförliga till effekterna av den funktionella valutan och kostnaderna för att omvandla finansieringsvalutor till valutor med finansieringsbehov.

Tabell 4.1 Finansiella intäkter och finansiella kostnader

(miljoner EUR)

	2016	2015
<i>Finansiella intäkter:</i>		
Värdepapper, likvida medel	5	5
Verkligt värde-justeringar och övriga finansiella intäkter	2	9
Summa finansiella intäkter	7	14
<i>Finansiella kostnader:</i>		
Ränta för finansiella instrument värderade till upplupet anskaffningsvärde	-60	-65
Valutakursförlust (netto)	-48	-6
Ränta för pensionsförpliktelser	-8	-9
Ränta för överförd till materiella tillgångar	7	8
Verkligt värde-justeringar och övriga finansiella kostnader	-5	-5
Summa finansiella kostnader	-114	-77
Finansiella kostnader, netto	-107	-63



Redovisningsprinciper

Finansiella intäkter

och finansiella kostnader

Ränteintäkter och -kostnader samt kursvinster och -förluster m.m. redovisas i resultaträkningen med de belopp som är hänförliga till året. Finansiella poster omfattar realiserade och orealiserade värdejusteringar av värdepapper och valutajusteringar av finansiella tillgångar och skulder samt räntedelen av finansiell leasing. Vidare

redovisas realiserade och orealiserade vinster och förluster avseende finansiella derivatinstrument, som inte kan klassificeras som säkringsavtal. Lånekostnader från generell upplåning eller lån, som direkt avser anskaffning, uppförande eller utveckling av kvalificerade tillgångar, hänförs till kostnaden för sådana tillgångar, och ingår därför inte i finansiella kostnader. Aktivering av

ränta genomfördes med en räntesats på 3 procent, vilket matchar koncernens genomsnittliga externa ränta 2016.

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

Not 4.2 Räntebärande nettoskuld



Starkt kassaflöde resulterade i förbättrad skuldsättningsgrad

Räntebärande nettoskulder, exklusive pensionsförpliktelser, minskade med 555 miljoner EUR till 1 648 miljoner EUR den 31 december 2016. Det var resultatet av ett starkt kassaflöde i den underliggande verksamheten, inklusive effekter från en förbättrad rörelsekapitalposition, minskade investeringar och avyttringen av Rynkeby.

Skuldsättningsgraden minskade med 0,9 till 2,4 per den 31 december 2016, inklusive effekt från avyttringen av Rynkeby. Det ligger i underkant av vårt långsiktiga målintervall på 2,8-3,4, och sätter koncernen i en stark finansiell position. Räknar man med vinsten efter avyttringen av Rynkeby hamnar skuldsättningsgraden på 2,8 för räkenskapsåret 2016.

Pensionsförpliktelserna hade vid utgången av 2016 ökat med 75 miljoner EUR till 369 miljoner EUR, och påverkades negativt av den väsentliga sänkningen av långa räntor, vilket delvis uppvägdes av en svagare GBP. Som en följd uppgick räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser, till 2 017 miljoner EUR per den 31 december 2016, jämfört med 2 497 miljoner EUR förra året.

Den genomsnittliga förfallotiden för koncernens räntebärande skulder ökade med 1,5 år till 5,9 år den 31 december 2016. Den genomsnittliga förfallotiden påverkas av återstående löptid, refinansiering av kreditfaciliteter, en ny obligationsemission och nivån på de räntebärande skulderna.

Soliditeten var 34 procent jämfört med 31 procent 2015.

Finansiering

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

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

Kreditfaciliteterna innehåller finansiella villkor angående soliditet och lägsta eget kapital samt standardiserade icke-finansiella bestämmelser. Koncernen har inte brutit mot några lånevillkor eller låneavtal 2016.

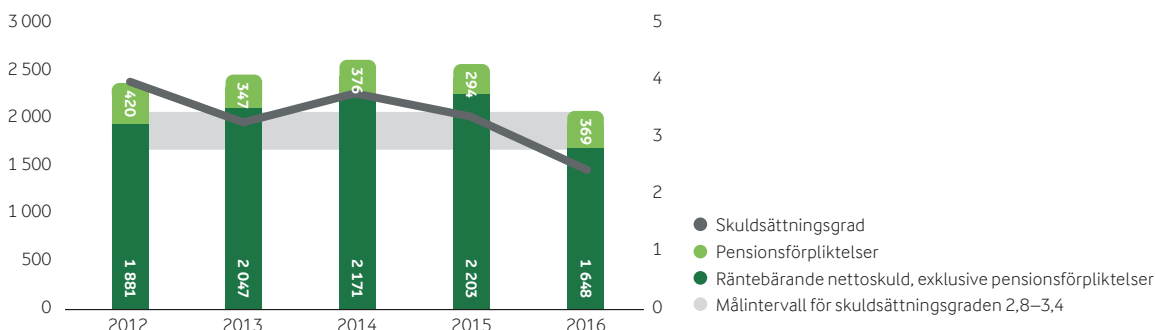
Under 2016 har koncernen använt följande finansiering:

- Banker och kreditinstitut: vi utnyttjade utökningsmöjligheten i vår revolverande kredit med ett belopp på 682 miljoner EUR, vilket förlängde löptiden med 1 år.
- Hypoteksinstitut: vi tecknade ett nytt hypotekslån i Storbritannien, som uppgick till 700 miljoner DKK (94 miljoner EUR). Hypotekslånen hanteras i enlighet med den danska lagen om hypotekslån (Realkreditloven), med obligatoriska säkerheter i mark och byggnader.
- EMTN-obligationsprogram: Arla har gjort ett åtagande om att regelbundet göra emissioner på den svenska obligationsmarknaden och genomförde en ny obligationsemission om 1 miljard SEK (105 miljoner EUR) för att delvis finansiera en obligationsemission om 1,5 miljarder SEK (157 miljoner EUR) som förföll 2016.

- Commercial papers: koncernen har ett program med företagscertifikat i Sverige, denominerat i SEK och EUR. Genomsnittsutnyttjandet 2016 har varit cirka 170 miljoner EUR. För första gången kunde Arla få lån med negativ ränta, inklusive kreditmarginal.
- Repor: koncernen ingår sälj- och återköpsavtal baserat på investeringen i noterade danska hypoteksobligationer med betyget AAA. Detta sälj- och återköpsavtal beskrivs närmare i not 4.6.

Räntebärande nettoskuld och skuldsättningsgrad

(miljoner EUR)



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

Skuldsättningen 2012 påverkades av fusionen med Milk Union Hocheifel i Tyskland och Milk Link i Storbritannien, samt förvärvet av minoritetsintresset i Mengniu Dairy Group i Kina.

Tabell 4.2.b Räntebärande nettoskuld

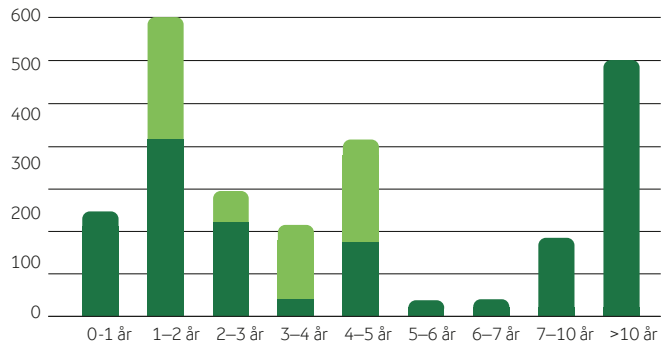
(miljoner EUR)	2016	2015
Värdepapper, likvida medel	-588	-579
Övriga räntebärande tillgångar	-12	-24
Långfristig upplåning	1 281	1 717
Kortfristig upplåning	967	1 089
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	1 648	2 203
Pensionsförpliktelser	369	294
Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser	2 017	2 497

Tabell 4.2.b Lån

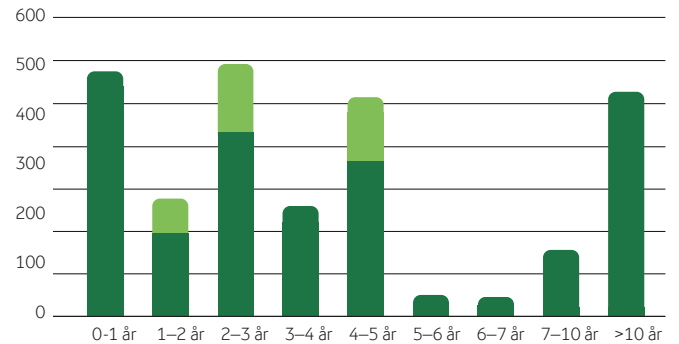
(miljoner EUR)	2016	2015
<i>Långfristig upplåning:</i>		
Emitterade obligationer	419	330
Hypoteksinstitut	798	700
Banklån	52	657
Finansiella leasingkulder	12	27
Övrig långfristig upplåning	-	3
Summa långfristig upplåning	1 281	1 717
<i>Kortfristig upplåning:</i>		
Emitterade obligationer	-	164
Commercial papers	115	115
Hypoteksinstitut	1	1
Banklån	815	778
Finansiella leasingkulder	16	18
Övrig kortfristig upplåning	20	13
Summa kortfristig upplåning	967	1 089
Summa långfristig och kortfristig upplåning	2 248	2 806

Tabell 4.2.c Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, förfallotidpunkt

(miljoner EUR)	Summa	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024–2026	Efter 2026
31 december 2016	Summa	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024–2026	Efter 2026
DKK	872	86	12	20	20	32	22	29	153	498
SEK	558	115	181	157	-	105	-	-	-	-
EUR	175	1	134	7	7	6	4	-	1	15
GBP	37	14	12	3	3	3	2	-	-	-
Övriga	6	-9	15	-	-	-	-	-	-	-
Summa	1 648	207	354	187	30	146	28	29	154	513
31 december 2015	Summa	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023–2025	Efter 2025
DKK	794	75	38	12	21	28	30	30	118	442
SEK	679	317	-	198	164	-	-	-	-	-
EUR	229	34	76	32	30	30	6	2	12	7
GBP	434	6	40	127	3	252	3	3	-	-
Övriga	67	57	10	-	-	-	-	-	-	-
Summa	2 203	489	164	369	218	310	39	35	130	449

**Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser,
per den 31 december 2016, förfallotidpunkt**
(miljoner EUR)

● Outnyttjade faciliteter
● Skuld

**Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser,
per den 31 december 2015, förfallotidpunkt**
(miljoner EUR)

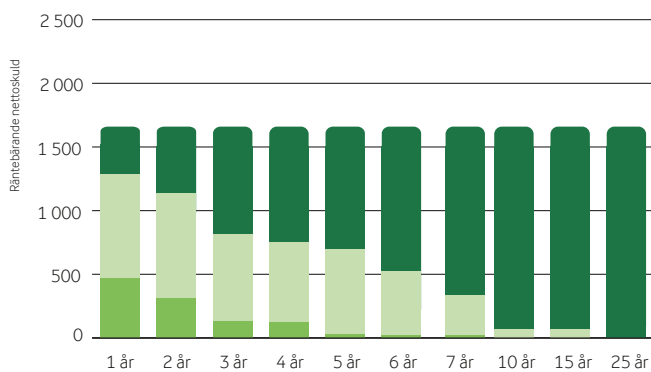
● Outnyttjade faciliteter
● Skuld

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

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

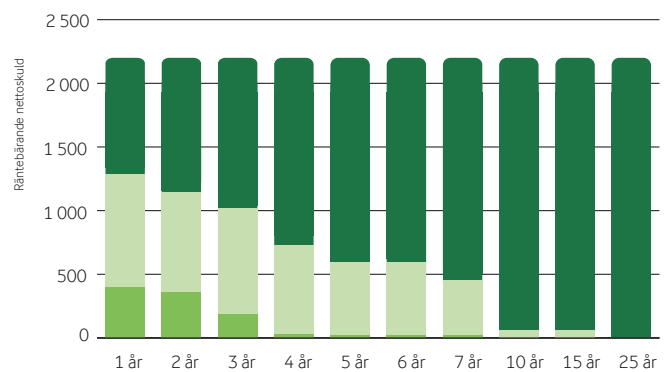
	Ränta	Genomsnittlig ränta	Löptid	Bokfört belopp	Ränterisk
2015					
<i>Emitterade obligationer:</i>					
SEK 1 150 miljoner förfalldatum 22.06.2016	Fast	5,00 %	0-1 år	126	Verkligt värde
SEK 500 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Fast	3,25 %	2-3 år	57	Verkligt värde
SEK 800 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Fast	2,63 %	3-4 år	87	Verkligt värde
SEK 350 miljoner förfalldatum 22.06.2016	Rörlig ränta	1,40 %	0-1 år	38	Kassaflöde
SEK 1 000 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Rörlig ränta	1,27 %	0-1 år	109	Kassaflöde
SEK 700 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Rörlig ränta	0,73 %	0-1 år	77	Kassaflöde
Commercial papers	Fast	0,08 %	0-1 år	115	Verkligt värde
Summa emitterade obligationer		2,14 %		609	
<i>Hypotek:</i>					
Rörlig ränta	Rörlig ränta	0,70 %	0-1 år	701	Kassaflöde
Summa hypotek		0,70 %		701	
<i>Banklån:</i>					
Fast ränta	Fast	0,01 %	0-1 år	498	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig ränta	1,25 %	0-1 år	953	Kassaflöde
Summa banklån		0,82 %		1 451	
<i>Övriga lån:</i>					
Finansiell leasing	Fast	4,85 %	0-4 år	10	Verkligt värde
Finansiell leasing	Rörlig ränta	2,25 %	0-1 år	35	Kassaflöde
Övriga lån	Rörlig ränta	2,37 %	0-1 år	31	Kassaflöde
Summa övriga lån		2,81 %		76	

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



- Rörlig ränta
- Fast via swap
- Fast ränta

Ränteprofil för räntebärande nettoskuld exklusive pensionsförpliktelser per den 31 december 2015
(miljoner EUR)



- Rörlig ränta
- Fast via swap
- Fast ränta

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

Valutaprofil för räntebärande nettoskuld före och efter finansiella derivatinstrument	Ursprungligt kapitalbelopp	Effekt av swap	Efter swap
2016			
DKK	872	-	872
SEK	558	-470	88
EUR	175	261	436
GBP	37	209	246
Övriga	6	-	6
Summa	1 648	-	1 648
2015			
DKK	794	-	794
SEK	679	-546	133
EUR	229	273	502
GBP	434	273	707
Övriga	67	-	67
Summa	2 203	-	2 203



Redovisningsprinciper

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas på transaktionsdagen.

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

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

Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning (AFS)

Finansiella tillgångar som är tillgängliga för försäljning består av hypoteksobligationer, som delvis motsvarar upptagna hypotekslån.

Finansiella tillgångar som är tillgängliga för försäljning värderas vid första redovisningen till verkligt värde plus transaktionskostnader. De finansiella tillgångarna värderas därefter till verkligt värde och justeringen redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i AFS-reserven i eget kapital. Ränteintäkter, nedskrivningar samt valutakursjusteringar på skuldinstrument redovisas löpande i resultaträkningen under finansiella intäkter och finansiella kostnader.

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

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde

Värdepapper som är värderade till verkligt värde består främst av noterade värdepapper, som löpande övervakas, värderas och redovisas i

enlighet med koncernens finans- och finansieringspolicy. Ändringar i det verkliga värdet redovisas i resultaträkningen under finansiella intäkter och finansiella kostnader.

Likvida medel

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

Skulder

Skulder till hypoteks- och kreditinstitut m.m. samt emitterade obligationer värderas på transaktionsdagen vid den första redovisningen till verkligt värde plus transaktionskostnader. Därefter värderas skulderna till upplupet anskaffningsvärde, och skillnaden mellan lånebeloppet och det nominella värdet redovisas i resultaträkningen över lånets förväntade löptid.

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

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

Not 4.3 Finansiella risker

Finansiell riskhantering

Finansiella risker är en inneboende del av koncernens löpande verksamhet och koncernens resultat påverkas därför av förändringar i valutor, räntesatser och priser på vissa typer av råvaror. De globala finansmarknaderna är instabila. Därför är det avgörande för koncernen att ha ett väletablerat system för att begränsa de kortfristiga fluktuationerna på marknaden,

samtidigt som man uppnår högsta möjliga mjölkpris.

Koncernens omfattande riskstyrningsstrategi och -system bygger på en ingående förståelse av samspelet mellan koncernens löpande verksamhet och de underliggande finansiella riskerna. Den övergripande ramen för styrningen av finansiella risker (finans- och finansieringspoli-

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

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

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

Not 4.3.1 Likviditetsrisk



Mycket starka likviditetsreserver

Den starka kassagenereringen 2016 hade en positiv inverkan på likviditetsreserverna genom att minska utnyttjandet av lån och kreditfaciliteter. Koncernens likvida reserver ökade med 423 miljoner EUR till 937 miljoner EUR den 31 december 2016.

Ett primärt mål med hanteringen av likviditetsrisk är att säkerställa tillräcklig rörelselikviditet och tillräckliga kreditfaciliteter. Enligt den likviditetsmodell som inspirerats av kreditvärderingsbyråer är koncernens aktuella likviditetsreserver, som ska täcka de kommande 12 månadernas förväntade kassaflöden, mer omfattande än vad som krävs. Med tanke

på den relativt låga kostnad som krävs för att bibehålla de aktuella faciliteterna kommer de att behållas. Hanteringen av det dagliga likviditetsflödet, motsvarande mer än 95 procent av koncernens nettoomsättning, sköts av Arla Foods Finance A/S via cashpool-planer hos koncernens banker och kreditinstitut. Detta ger en skalbar och effektiv verksamhetsmodell.

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

Tabell 4.3.1.a Likviditetsreserver
(miljoner EUR)

	2016	2015
Likvida medel	84	70
Värdepapper (likvida)	7	8
Outnyttjade lånelöften	666	333
Övriga utnyttjade lån	180	103
Summa	937	514

Tabell 4.3.1.b Finansiella bruttoskulder
(miljoner EUR)

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

Tabell 4.3.1.b Finansiella bruttoskulder (fortsättning)
(miljoner EUR)

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

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

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

**Riskreducering****Risk**

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

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

Policy

Finans- och finansieringspolicy fastställer gränsvärdena för kortaste genomsnittliga förfallotid och begränsningar för skulder som förfaller inom de närmaste 12 till 24 månaderna. Outnyttjade faciliteter tas med i beräkningen av genomsnittlig löptid.

	2016	2015	Policy	
			Lägst	Högst
Genomsnittlig löptid, bruttoskuld	5,9 år	4,4 år	2 år	-
Löptid < 1 år, nettoskuld	0 %	5 %	-	25 %
Löptid > 2 år, nettoskuld	94 %	86 %	50 %	-

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

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

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

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

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

Not 4.3.2 Valutarisk



Betydande valutafluktuationer

Jämfört med de senaste åren har USD varit relativt stabil under 2016, medan GBP försvagades väsentligt från en genomsnittskurs på 0,72 EUR/GBP 2015 till 0,82 EUR/GBP 2016. Våra säkringsstrategier hjälpte till att reducera de största effekterna av förändringarna i GBP-kursen 2016. Säkringsaktiviteterna gav en vinst på 35 miljoner EUR 2016, jämfört med en förlust på 51 miljoner EUR 2015. Resultatet av säkringsaktiviteter som

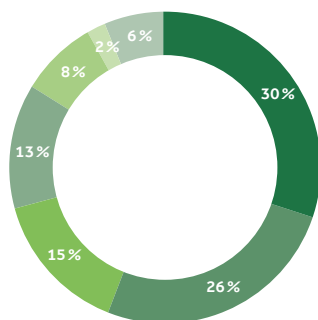
klassificeras som säkringsredovisning redovisas under övriga intäkter och övriga kostnader.

Koncernen har fortfarande en hel del verksamhet på tillväxtmarknaderna där effektiv säkring inte är möjlig, antingen på grund av valutaregleringar eller illikvida finansmarknader. Dessa marknader är främst Nigeria, Elfenbenskusten, Senegal, Egypten och Bangladesh.

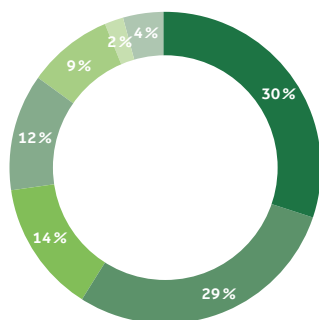
Tillgången på utländsk valuta i Nigeria och Egypten var en utmaning 2016, vilket har begränsat Arlas möjligheter att växa på dessa marknader. Den nigerianska valutans devalverades med 40 procent 2016. Devalveringen utlöste i kombination med en frånvaro av en marknad för attraktiv säkring, en förlust på 28 miljoner EUR, som redovisades som en finansiell kostnad.

Verksamheten i Saudiarabien står för en stor del av koncernens export till MENA. Den saudiska valutans (SAR) har varit knuten till USD sedan 1986, men med tanke på det låga oljepriset och den ökande osäkerheten kring den saudiska ekonomin har vi valt att öka säkringen av SAR inom gränserna för finans- och finansieringspolicyn.

Omsättning, uppdelad efter valuta 2016



Omsättning, uppdelad efter valuta 2015



● EUR
● GBP
● SEK
● DKK
● USD
● SAR
● Övriga

Tabell 4.3.2 Valutaexponering (miljoner EUR)

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
2016					
<i>Extern nettoexponering:</i>					
Finansiella skulder	-191	-26	-35	-710	-15
Finansiella tillgångar	148	190	204	39	80
Derivatinstrument	-362	-593	-538	499	-198
Extern nettoexponering	-405	-429	-369	-172	-133
<i>Intern nettoexponering:</i>					
Finansiella skulder	-24	-	-	-4	-
Finansiella tillgångar	303	-	257	-	15
Derivatinstrument	-	-	-	216	-
Intern nettoexponering	279	-	257	212	15
Nettoexponering	-126	-429	-112	40	-118
<i>Nettoexponering relaterad till:</i>					
Säkring av förväntade kommersiella kassaflöden som kvalificerar sig för säkringsredovisning	-	-357	-152	-	-95
Säkring av förväntade kommersiella transaktioner där säkringsredovisning inte tillämpas	-126	-72	-	-	-23
Ej säkrad exponering	-	-	40	40	-
Tillämpad känslighet	1%	5%	5%	5%	5%
Effekt på resultatet	-1	-4	2	2	-1
Effekt på övrigt totalresultat	-	-18	-8	-	-5

* Inkl. AED

Tabell 4.3.2 Valutaexponering (fortsättning)
(miljoner EUR)

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
2015					
<i>Extern nettoexponering:</i>					
Finansiella skulder	-238	-17	-494	-690	-
Finansiella tillgångar	176	183	577	38	69
Derivatinstrument	-393	-616	-901	490	-111
Extern nettoexponering	-455	-450	-818	-162	-42
<i>Intern nettoexponering:</i>					
Finansiella skulder	-23	-24	-	-2	-
Finansiella tillgångar	228	-	616	252	15
Derivatinstrument	-	-	-	-	-
Intern nettoexponering	205	-24	616	250	15
Nettoexponering	-250	-474	-202	88	-27
<i>Nettoexponering relaterad till:</i>					
Säkring av förväntade kommersiella kassaflöden som kvalificerar sig för säkringsredovisning	-	-421	-203	-	-51
Säkring av förväntade kommersiella transaktioner där säkringsredovisning inte tillämpas	-250	-53	-	-	-
Ej säkrad exponering	-	-	1	88	24
					-
Tillämpad känslighet	1 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Effekt på resultatet	-2	-3	-	4	1
Effekt på övrigt totalresultat	-	-21	-10	-	-3

* Inkl. AED



Riskreducering

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

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

Antaganden för känslighetsanalysen

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

Risk

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

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

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

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

Resultaträkning

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

Balansräkning

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

Policy

Enligt finanspolicyen kan treasury-avdelningen säkra:

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

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

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

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

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

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

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

Not 4.3.3 Ränterisk



Begränsade säkringsaktiviteter på grund av lägre skuldnivåer

Den genomsnittliga löptiden för koncernens fasta räntor på räntebärande skulder, inklusive derivat men exklusive pensioner, hade ökat med 1,0 år till 4,5 år per 31 december 2016. Löptiden påverkas positivt av

lägre nivåer av räntebärande skuld, vilket delvis uppvägdes av räntesäkringar som förföll och kortare kvarvarande löptid på återstående säkringar.

Även om räntorna var extremt låga under 2016 var säkringsaktiviteten begränsad på grund av lägre räntebärande nettoskuld.

Tabell 4.3.3 Känslighet baserat på en ökning av räntan med en procentenhet

(miljoner EUR)

	Bokfört värde	Känslighet	Potentiell redovisningseffekt	
			Resultaträkning	Övrigt totalresultat
2016				
Finansiella tillgångar	-600	1 %	4	-2
Derivatinstrument	-	1 %	7	57
Finansiella skulder	2 248	1 %	-17	-
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	1 648		-6	55
2015				
Finansiella tillgångar	-603	1 %	4	-2
Derivatinstrument	-	1 %	12	63
Finansiella skulder	2 806	1 %	-22	-
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	2 203		-6	61



Riskreducering

Risk

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

Verkligt värde-känslighet

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

Kassaflödeskänslighet

En ränteförändring påverkar räntebetalingarna på koncernens osäkrade skulder med rörlig ränta. Tabellen ovan anger kassaflödeskänsligheten för ett år med en ränteökning med 1 procent på de osäkrade instrument med rörlig ränta som fanns redovisade den 31 december 2016. En räntesänkning har motsatt effekt.

Policy

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

	2016	2015	Policy	
			Lägst	Högst
Löptid för räntebärande nettoskuld	4,5	3,5	1	7

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Syftet med räntesäkring är att reducera risk och säkerställa en relativt stabil och förutsägbar finansieringskostnad. Ränterisken från nettouplåning hanteras genom en lämplig fördelning mellan fasta och rörliga räntor.

Koncernen använder aktivt finansiella derivatinstrument för att begränsa riskerna som förknippas med förändringar i räntesatser och för att hantera ränteprofilen för den räntebärande skulden. Genom att ha en portföljstrategi och använda derivat kan koncernen oberoende hantera och optimera ränterisk, eftersom

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

Genom mandatet från styrelsen kan koncernen använda derivat, såsom

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

Not 4.3.4 Råvaruprisrisk**Begränsade säkringsaktiviteter i enlighet med strategin**

För att kunna stärka fokus på inköp och riskhantering fattades ett beslut 2016 att centralisera energisäkringen till treasury-avdelningen. Därigenom kan inköpsavdelningen koncentrera sig på att välja rätt leverantörer, baserat på kvalitet, pris och andra relevanta parametrar. Leveranskontrakten är främst kopplade till ett rörligt officiellt prisindex. Treasury-avdelningen använder därefter

derivatinstrument för att centralt säkra råvaruprisrisk. Detta garanterar full flexibilitet att byta leverantörer utan att behöva ta hänsyn till framtida säkring.

Säkringsaktiviteterna koncentreras till de mest betydande riskerna, däribland el, naturgas och diesel i Danmark, Tyskland, Sverige och Storbritannien. De totala kostnaderna

för energirå-vara, exklusive skatt och distributionskostnader, uppgår till cirka 90 miljoner EUR per år.

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

2016 minskade de säkrade volymerna på grund av kontrakt som löpte ut. Den 31 december 2016 var 24 procent av energikostnaderna för 2017 säkrade. En ökning av råvarupriserna med 5 procent skulle få en negativ resultat-effekt med cirka 4 miljoner EUR. Övrigt totalresultat skulle påverkas positivt med 1 miljon EUR.

Tabell 4.3.4 Säkrade råvaror
(miljoner EUR)

	Känslighet	Kontraktsvärde	Potentiell redovisningseffekt	
			Resultaträkning	Övrigt totalresultat
2016				
Olja/naturgas	5 %	2	-3	1
El	5 %	1	-1	-
2015				
Olja/naturgas	5 %	-12	-1	1
El	5 %	-7	-	1

**Riskreducering****Risk**

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

Verkligt värde-känslighet

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

Policy

Enligt riskhanteringspolicyn för förnödenheter kan risken på el, naturgas och diesel säkras upp till 24 månaders prognostiserad nettoförbrukning.

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

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

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

Energiexponering och säkring hanteras som en portfölj över olika energityper och länder. Det är inte alla energiråvaror som kan säkras effektivt genom att matcha de underliggande kostnaderna, men Arla strävar efter att minimera basrisken.

Koncernen började säkra prisrisken på utvalda mjölkråvaruprodukter till ett obetydligt värde på de relativt utvecklade mejeriderivatmarknaderna i EU och Nya Zeeland. Mejeriderivatmarknaden utvecklas och kommer sannolikt att spela en roll i framtiden, vad gäller att hantera fastprisråvarukontrakt med kunderna.

Not 4.3.5 Kreditrisk



Begränsade förluster

Koncernen har mycket begränsade förluster, till följd av att motparter, däribland kunder, leverantörer och finansiella motparter, inte fullgör sina åtaganden.

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

finansiella motparter med tillfredsställande kreditbetyg inte är verksamma, kan koncernen avvika från kravet på kreditvärdighet. Risken är dock begränsad. Enligt finans- och finansieringspolicyn krävs inte kreditbetyg från långgivare, men endast i ett fall har en kreditfacilitet tecknats med en motpart med ett kreditbetyg lägre än A-/A-/A3.

Övriga motparter, kunder och leverantörer kontrolleras löpande vad gäller upprätthållande av kontraktvillkor och kreditvärdighet. Utanför

koncernens kärnmarknader används kreditförsäkringar och handelsfinansieringsinstrument för att minska riskerna.

Mer information om kundfordringar finns i not 2.1.c.

Den maximala exponeringen för kreditrisker motsvarar ungefär det bokförda värdet.

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

Nettning av kreditrisk

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

Tabell 4.3.5 visar motpartsexponeringen för avtal som täcks av ramavtal.

Tabell 4.3.5 Extern värdering av finansiella motparter

(miljoner EUR)

	Tillgångar	Kvalificerar för nettning	Nettotillgångar	Skulder	Kvalificerar för nettning	Nettoskulder
2016						
AA-	12	11	1	64	11	53
A+	11	11	-	20	11	9
A	7	7	-	71	7	64
A-	1	1	-	13	1	12
Summa	31	30	1	168	30	138
2015						
AA-	32	32	-	42	32	10
A+	9	9	-	17	9	8
A	14	14	-	60	14	46
A-	2	1	1	1	1	-
Summa	57	56	1	120	56	64

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



Riskreducering

Risk

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

refinansiera kreditfaciliteten på grund av sina egna finansiella svårigheter. Vid investering i nya enheter utförs en grundlig due diligence, vilket inkluderar en granskning av motpartens finansiella ställning.

Policy

Finansiella motparter måste godkännas av en medlem av direktionen och CFO i Arla Foods, och ha ett kreditbetyg på lägst A-/A-/A3 från S&P, Fitch eller Moody's för att den finansiella motparten ska kunna ha en skuld gentemot Arla. En

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

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Koncernen har en omfattande policy för hantering av kreditrisker och använder sig till stor del av kreditförsäkring och andra handelsfinansieringsprodukter vid export. På vissa tillväxtmarknader är det inte alltid

möjligt att erhålla kredittäckning med önskad kreditvärdighet, och då söker koncernen den bästa täckning som finns tillgänglig. Koncernen har bedömt att detta är en acceptabel risk, eftersom koncernen har beslutat att växa och investera på dessa tillväxtmarknader.

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

Not 4.4 Finansiella derivatinstrument



Bokslutskommentar

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

Säkring av nettoinvesteringar
Den 31 december 2016 hade koncernen kurssäkrat en obetydlig del

av valutaexponeringen relaterat till sina investeringar i dotterbolag, joint ventures och intresseföretag genom lån och derivat.

Verkligt värde för säkringsinstrument, som inte uppfyller kriterierna för säkringsredovisning (finansiell säkring)
Koncernen använder valutaoptioner som säkrar prognostiserade försäljningar och köp. Vissa av dessa optioner uppfyller inte kriterierna för att behandlas som säkringsinstrument

och redovisas därför direkt i resultaträkningen.

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

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

	Bokfört värde	Verkligt värde redovisat i övrigt totalresultat	Förväntad redovisning				Senare än 2020
			2017	2018	2019	2020	
2016							
Valutakontrakt	-23	-23	-23	-	-	-	-
Räntekontrakt	-100	-100	-20	-17	-15	-9	-39
Råvarukontrakt	3	3	-	-	-	-	-
Säkring av framtida kassaflöden	-120	-120	-43	-17	-15	-9	-39
	Bokfört värde	Verkligt värde redovisat i övrigt totalresultat	2016	2017	2018	2019	Senare än 2019
2015							
Valutakontrakt	8	8	8	-	-	-	-
Räntekontrakt	-85	-85	-15	-14	-13	-11	-32
Råvarukontrakt	-19	-19	-19	-	-	-	-
Säkring av framtida kassaflöden	-96	-96	-26	-14	-13	-11	-32



Redovisningsprinciper

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

Säkring av verkligt värde
Förändringar i verkligt värde av finansiella derivatinstrument, som är klassificerade som och uppfyller kriterierna för säkring av verkligt värde på en redovisad tillgång eller skuld, redovisas i resultaträkningen tillsammans med förändringar i verkligt värde av den säkrade

tillgången eller skulden avseende den del som är säkrad.

Säkring av kassaflöde
Förändringar i verkligt värde av finansiella derivatinstrument, som är klassificerade som säkring av framtida kassaflöden och som effektivt säkrar förändringar i framtida kassaflöden, redovisas under övrigt totalresultat i en särskild reserv för säkringstransaktioner under eget kapital till dess att de säkrade kassaflödena påverkar resultaträkningen. Reserven för säkringsinstrument under eget kapital rapporteras netto, efter skatt.

De ackumulerade intäkterna och kostnaderna avseende sådana säkringstransaktioner i eget kapital omklassificeras och redovisas i samma

post som den säkrade posten (grundjustering).

Om säkringsinstrumentet inte längre uppfyller kriterierna för säkringsredovisning upphör säkringsförhållandet.

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

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

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

Not 4.5 Upplysningar om finansiella instrument

Tabell 4.5.a Kategorier av finansiella instrument

(miljoner EUR)

	2016	2015
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	504	509
Lån och fordringar	911	949
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	50	100
Derivatinstrument	168	158
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	3 243	3 658

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

Tabell 4.5.b Verkligt värde-hierarki – bokförda värden

(miljoner EUR)

	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
2016				
<i>Finansiella tillgångar:</i>				
Obligationer	504	-	-	504
Aktier	13	-	-	13
Derivatinstrument	-	31	-	31
Summa finansiella tillgångar	517	31	-	548
<i>Finansiella skulder:</i>				
Emitterade obligationer	-	419	-	419
Hypoteksinstitut	798	-	-	798
Derivatinstrument	-	168	-	168
Summa finansiella skulder	798	587	-	1 385
2015				
<i>Finansiella tillgångar:</i>				
Obligationer	509	-	-	509
Aktier	14	-	-	14
Derivatinstrument	-	75	-	75
Summa finansiella tillgångar	523	75	-	598
<i>Finansiella skulder:</i>				
Emitterade obligationer	-	494	-	494
Hypoteksinstitut	701	-	-	701
Derivatinstrument	-	158	-	158
Summa finansiella skulder	701	652	-	1 353



Riskreducering

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

Obligationer och aktier

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

Derivat, exkl. optioner

Det verkliga värdet beräknas genom diskontering av kassaflöde och mot bakgrund av observerbara marknadsdata. Det verkliga värdet fastställs som

ett avvecklingspris och värdet justeras därmed inte för kreditrisker.

Optioner

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

Verkligt värde-hierarki

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

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

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

Not 4.6 Överföring av finansiella tillgångar



Bokslutskommentar

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

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

På grund av återköpsavtalen behåller koncernen riskerna och fördelarna med att äga de överförda hypoteksobligationerna. Hypoteksobligationerna klassificeras som tillgängliga för

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

Tabell 4.6 Överföring av finansiella tillgångar
(miljoner EUR)

	Bokfört värde	Nominellt belopp	Verkligt värde
2016			
Hypoteksobligationer	496	508	496
Återköpsförpliktelse	-496	-507	-496
Nettoposition	-	1	-
2015			
Hypoteksobligationer	501	513	501
Återköpsförpliktelse	-498	-513	-498
Nettoposition	3	-	3

Not 4.7 Pensionsförpliktelser



Lägre räntor orsakar större pensionsunderskott

2016 centraliserades ansvaret för koncernens förmånsbestämda pensionsplaner till treasury-avdelningen och dessa ingår nu som en integrerad del av koncernens externa skuld.

Pensionsförpliktelserna består främst av förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien och Sverige. De förmånsbestämda pensionsplanerna ger pensionsutbetalningar till medarbetare som omfattas av planen, utifrån anställningstid och slutlön. Nettopensionsförpliktelserna per den 31 december 2016 redovisades till 369 miljoner EUR, en ökning med 75 miljoner EUR jämfört med förra året. Det bokförda värdet av förmånsbestämda pensionsplaner ökade främst i Storbritannien på grund av aktuariella förluster till följd av lägre diskonteringsränta. Detta uppvägdes delvis av inbetalningar till planerna och valutaomräkningseffekter.

Pensionsplaner i Sverige

Förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige kräver för närvarande inte att

koncernen gör några inbetalningar. Den redovisade nettoförpliktelsen uppgick till 185 miljoner EUR den 31 december 2016, samma nivå som föregående år. Den aktuariella förlusten på 11 miljoner EUR, till följd av en sänkning av diskonteringsräntan, uppvägdes av en valutakursjustering på 9 miljoner EUR.

Dessa pensionsplaner är avgiftsbestämda planer, som garanterar en förmånsbaserad pension efter pensionering. Inbetalningarna görs av koncernen. Planerna erbjuder inte någon sjukförsäkring. Planens tillgångar är strukturerade som en fond och koncernen kontrollerar fondernas verksamhet och investeringarna. Investeringarna i tillgångar baseras på den investeringsstrategi som definierats av fondens styrelse.

Pensionsplanerna innehåller ingen riskdelning mellan koncernen och dem som omfattas av planen.

Pensionsplaner i Storbritannien

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

Nettopensionsförpliktelserna per den 31 december 2016 redovisades till 150 miljoner EUR, en ökning med 73 miljoner EUR jämfört med förra året. Värdet på förpliktelserna uppgick till totalt 1 425 miljoner EUR, en ökning med 61 miljoner EUR jämfört med förra året. Ökningen i nettopensionsförpliktelse kan främst hänföras till aktuariella förluster på 119 miljoner EUR, beroende på lägre diskonteringsräntor, vilket delvis uppvägdes av inbetalningar till planerna på 34 miljoner EUR, och en valutakursjustering på 14 miljoner EUR.

Pensionsplanerna är förmånsbaserade och beroende av slutlönen. Planerna är stängda både vad avser nya deltagare och framtida avsättning. Arbetsgivarens bidrag bestäms med

stöd från oberoende kvalificerade aktuarier baserat på värderingar vart tredje år. Planerna erbjuder inte någon sjukförsäkring.

Planerna är legalt strukturerade i flera branschfördelade oberoende pensionsfonder. Koncernen har begränsad kontroll över fondernas verksamhet och deras investeringar. Planens förvaltare har angett investeringsstrategin och inrättat en policy om tillgångsfördelning för att matcha tillgångarna efter planens förpliktelser. Förvaltarna utser en oberoende extern rådgivare för planerna som är ansvarig för rådgivning beträffande investeringsstrategi och investering av tillgångarna.

Pensionsplanerna innehåller ingen riskdelning mellan koncernen och dem som omfattas av planen.

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

	Sverige	Storbritannien	Övriga	Summa
2016				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	196	1 425	45	1 666
Verkligt värde för planernas tillgångar	-11	-1 275	-24	-1 310
Underskott i fonderade planer	185	150	21	356
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	-	13	13
Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen	185	150	34	369
<i>Specifikation av totala förpliktelser:</i>				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	196	1 425	45	1 666
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	-	13	13
Summa förpliktelser	196	1 425	58	1 679
2015				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	194	1 364	39	1 597
Verkligt värde för planernas tillgångar	-11	-1 287	-18	-1 316
Underskott i fonderade planer	183	77	21	281
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	-	13	13
Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen	183	77	34	294
<i>Specifikation av totala förpliktelser:</i>				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	194	1 364	39	1 597
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	-	13	13
Summa förpliktelser	194	1 364	52	1 610

Tabell 4.7.b Utveckling för förmånsbestämda pensionsförpliktelser
(miljoner EUR)

	2016	2015
Nuvärdet av förpliktelser den 1 januari	1 610	1 563
Omklassificering	-	15
Intjäning innevarande period	4	3
Räntekostnader	52	55
Aktuariella vinster/förluster från förändringar i finansiella antaganden (övrigt totalresultat)	282	-51
Betalda förmåner	-59	-65
Nedskärningar och avräkningar	-3	-
Valutakursjusteringar	-207	90
Nuvärdet av pensionsförpliktelser den 31 december	1 679	1 610

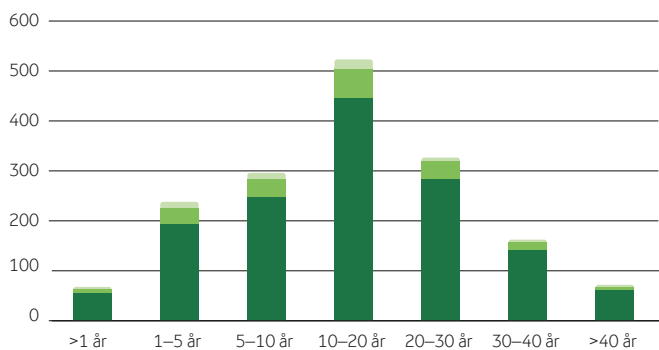
Tabell 4.7.c Utveckling av verkligt värde för planernas tillgångar
(miljoner EUR)

	2016	2015
Verkligt värde för planernas tillgångar den 1 januari	1 316	1 187
Omklassificering	-	16
Tillskott från fusioner och förvärv	-	-
Beräknad ränta	44	46
Avkastning exkl. beräknad ränta (övrigt totalresultat)	150	-17
Arbetsgivarbidrag	34	70
Betalda förmåner	-48	-57
Administrationskostnader	-2	-2
Valutakursjusteringar	-184	73
Verkligt värde för planernas tillgångar den 31 december	1 310	1 316

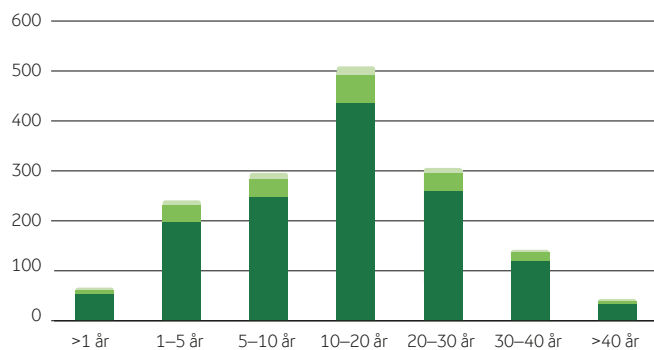
Koncernen förväntar sig att bidra med 36 miljoner EUR till planens tillgångar 2017 och 136 miljoner EUR 2018–2021.

Faktisk avkastning på planernas tillgångar:

Beräknad ränta	44	46
Avkastning exkl. beräknad ränta	150	-17
Faktisk avkastning	194	29

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

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

Pensionsförpliktelser per den 31 december 2015, förfallotidpunkt
(miljoner EUR)

	Summa	>1 år	1-5 år	5-10 år	10-20 år	20-30 år	30-40 år	>40 år
● Storbritannien	1 364	54	198	248	435	260	120	49
● Sverige	194	9	33	36	57	36	17	6
● Övriga	52	2	10	12	17	7	3	1
Summa	1 610	65	241	296	509	303	140	56

Tabell 4.7.d Förmånsbestämda pensionsförpliktelser känslighet för nyckelantaganden

(miljoner EUR)	2016	2016	2015	2015
Effekter på förmånsbestämda pensionsförpliktelser per den 31 december 2016	+	-	+	-
Diskonteringsränta +/- 10 punkter	-25	25	-27	26
Löneökningar +/- 10 punkter	2	-2	15	-15
Förväntad livslängd +/- 1 år	66	-66	47	-47
Inflation +/- 10 punkter	18	-18	44	-44

Tabell 4.7.e Tillgångar investerade i pensionsfonder
(miljoner EUR)

	2016	%	2015	%
Diversified Growth Funds	486	37%	503	38%
Liability Driven Investments	246	19%	175	13%
Absolute Return Bonds	198	15%	199	15%
Eget kapital	154	12%	200	15%
Fastigheter	130	10%	154	12%
Obligationer	11	1%	10	1%
Övriga tillgångar	85	6%	75	6%
Summa tillgångar	1 310	100%	1 316	100%

Pensionstillgångar är investerade i en diversifierad portfölj som består av aktier, obligationer, strukturerade investeringsprodukter samt fastigheter. Strukturerade investeringar inkluderar följande:

Diversified Growth Funds är sammansatta fonder som investerar i en serie av avkastningssökande tillgångsklasser, inklusive eget kapital- och skuldinstrument. Liability-Driven Investments är en metod för investering där tillgångsportföljen är sammansatt med målet att dess värde skall röra sig i takt med den underliggande pensionsskuden, vilken typiskt sett investeras i statsobligationer och swappar. Absolute Return Bonds är sammansatta fonder, med målet att ge en positiv avkastning vid skiftande marknadsförhållanden, genom att huvudsakligen använda obligationsliknande tillgångar eller derivat för att uppnå en exponering som matchar obligationsmarknaderna.

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

	2016	2015
Intjäning innevarande period	4	3
Intjäning tidigare perioder	-	-
Administrationskostnader	2	2
Nedskärningar och avräkningar	-3	-
Redovisat som personalkostnader	3	5
Räntekostnader avseende förpliktelser	52	55
Förväntad avkastning på planens tillgångar	-44	-46
Redovisat som finansiell (vinst)/förlust	8	9
Summa redovisat i resultaträkningen	11	14

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

	2016	2015
Akkumulerade aktuariella vinster/(förluster) den 1 januari	-155	-189
Aktuariella vinster/(förluster) under året	-132	34
Akkumulerade aktuariella vinster/(förluster) den 31 december	-287	-155

Tabell 4.7.h Antaganden för de aktuariella beräkningarna på balansdagen är

	2016	2015
Diskonteringsränta, Sverige	2,8%	3,4%
Diskonteringsränta, Storbritannien	2,7%	3,8%
Förväntade löneökningar, Sverige	2,2%	2,4%
Förväntade löneökningar, Storbritannien	4,5%	4,3%
Inflation (KPI), Storbritannien	2,2%	2,0%
Inflation (KPI), Sverige	1,7%	1,5%



Redovisningsprinciper

Pensionsförpliktelser och liknande långfristiga förpliktelser

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

Avgiftsbestämda pensionsplaner I de avgiftsbestämda pensionsplanerna betalar koncernen regelbundet in avgifter till oberoende pensionsföretag.

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

Förmånsbestämda pensionsplaner

Förmånsbestämda pensionsplaner kännetecknas av att koncernen är skyldig att betala en bestämd ersättning från tidpunkten för pensioneringen. Ersättningen beror bland annat på medarbetarens anställningstid och slutlön. Koncernen är exponerad för de risker och fördelar

som förknippas med osäkerheten när det gäller om avkastningen som genereras av tillgångarna ska räcka för att uppfylla pensionsförpliktelserna, som påverkas om antaganden om livslängd och inflation.

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

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

Nettoförpliktelserna beräknas separat för respektive förmånsbestämd pensionsplan. Nettoförpliktelserna är summan av framtida pensionsförpliktelse månader som anställda tjänat in under

innevarande och tidigare perioder (d.v.s. pensionsbetalningsförpliktelser för den andel av den anställdas beräknade slutlön som tjänats in per balansdagen) diskonterat till nuvärde (förmånsbestämd förpliktelse), med avdrag för verkligt värde på tillgångar som hålls separerade från koncernen i en särskild fond.

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

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

Räntekostnader för perioden beräknas med hjälp av den diskonteringsränta som används för att värdera den förmånsbestämda förpliktelserna i

början av rapporteringsperioden till det dåvarande bokförda värdet av nettoförpliktelserna, med hänsyn till förändringar som uppkommer till följd av in- och utbetalningar. Nettoräntekostnaden och andra kostnader i samband med förmånsbestämda pensionsplaner redovisas i resultaträkningen.

Avsättningen täcker främst förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien och Sverige.



Osäkerheter och bedömningar

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



Not 5

Övrigt

Not 5.1 Skatt



Bokslutskommentar

Skatt i resultaträkningen

2016 uppgick skattekostnaden till 42 miljoner EUR, samma nivå som förra året. Av den totala skattekostnaden utgjorde kooperationsskatt 10 miljoner EUR, jämfört med 8 miljoner EUR 2015 och bolagsskatt 16 miljoner EUR, jämfört med 11 miljoner EUR 2015. Effekten av högre aktuell skatt 2016 uppvägdes av lägre uppskjuten skatt. Läs mer om skatt på sidan 78.

Uppskjuten skatt

Den uppskjutna skatteskulden ökade till 6 miljoner EUR 2016, från 1 miljon EUR 2015.

Uppskjutna skattefordringar beror primärt på temporära skillnader i materiella anläggningstillgångar och i pensionsförpliktelser. Uppskjutna skatteskulder beror huvudsakligen på avsättningar och temporära skillnader i materiella anläggningstillgångar.

Ökningen 2016 kan förklaras av utnyttjandet av uppskjutna underskottsavdrag och temporära skillnader som uppkommer från andra skulder, samt skillnader i redovisade och skattemässiga avskrivningar på materiella anläggningstillgångar.

Den uppskjutna skatteskulden uppgick till 6 miljoner EUR, varav 45 miljoner EUR är hänförliga till ackumulerade förändringar redovisade

som nettointäkter i övrigt totalresultat och 51 miljoner EUR som nettokostnad i resultaträkningen.

En uppskjuten skattefordran på 154 miljoner EUR har inte redovisats, eftersom koncernen inte förväntar sig att kunna använda den inom en begränsad tid. 2015 uppgick oredovisade uppskjutna skattefordringar till 110 miljoner EUR.

Tabell 5.1.a Skatt i resultaträkningen
(miljoner EUR)

	2016	2015
Kooperationsskatt	10	8
Aktuell skatt	16	11
Uppskjuten skatt	8	14
Förändring av uppskjuten skatt till följd av ändrad skattesats	-	2
Justering avseende tidigare år, aktuell skatt	3	6
Justering avseende tidigare år, uppskjuten skatt	5	1
Summa skatt i resultaträkningen	42	42

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

	2016	2015
Lagstadgad bolagsskattesats i Danmark	22,0 %	23,5 %
Nettoavvikelse i utländska dotterbolags skattesats jämfört med den danska skattesatsen	-3,7 %	-2,9 %
Justering för kooperativ skatt	-13,1 %	-23,3 %
Icke skattepliktiga intäkter med avdrag för ej avdragsgilla kostnader, netto	-5,0 %	3,5 %
Förändring av skattesats	0,1 %	0,5 %
Justering avseende tidigare år	2,0 %	2,1 %
Övriga justeringar	8,2 %	9,0 %
Effektiv skattesats	10,5 %	12,4 %

Tabell 5.1.c Uppskjuten skatt
(miljoner EUR)

	Immateriella tillgångar	Materiella anläggningstillgångar	Finansiella tillgångar	Omsättnings-tillgångar	Avsättningar	Övriga skulder	Uppskjutna underskotts-avdrag	Övrigt	Summa
2016									
Uppskjuten nettoskattefordran/skuld den 1 januari	-1	1	2	-3	26	5	10	-41	-1
Intäkt/kostnad i resultaträkningen	-	-2	-5	-	-8	3	-3	2	-13
Intäkt/kostnad i övrigt totalresultat	-	-	-	-	21	-4	-	-1	16
Förändring av skattesats	-	-2	-	-	2	-	-	-	-
Valutakursjusteringar	-1	-3	-	-	-3	-	-1	-	-8
Övriga justeringar	-	14	-	-	-11	-3	-	-	-
Uppskjuten nettoskattefordran/skuld den 31 december	-2	8	-3	-3	27	1	6	-40	-6

Specifikation:

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

2015

Uppskjuten nettoskattefordran/skuld den 1 januari	-	-10	11	-	40	2	13	-30	26
Intäkt/kostnad i resultaträkningen	-	6	2	-	-20	-1	-2	-	-15
Intäkt/kostnad i övrigt totalresultat	-	-	-	-1	-13	-	-	-	-14
Förändring av skattesats	-	-3	-	-	2	-	-1	-	-2
Valutakursjusteringar	-	-	-	-	4	-	-	-	4
Övriga justeringar	-1	8	-11	-2	13	4	-	-11	-
Uppskjuten nettoskattefordran/skuld den 31 december	-1	1	2	-3	26	5	10	-41	-1

Specifikation:

Uppskjuten skattefordran den 31 december	-	32	-	-	17	5	10	-	64
Uppskjuten skatteskuld den 31 december	-1	-31	2	-3	9	-	-	-41	-65

**Redovisningsprinciper****Skatt i resultaträkningen**

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

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

Aktuell skatt

Aktuell skatt beräknas mot bakgrund av antingen kooperationsbeskattning eller företagsbeskattning. Kooperationsbeskattning baseras på kapital, medan företagsbeskattning baseras på årets resultat. Aktuella skatteskulder och -fordringar redovisas i balansräkningen beräknade som skatt på årets

skattepliktiga resultat justerat med eventuell skatt avseende tidigare års skattepliktiga resultat samt med betalda a contoskatter. Beloppet beräknas med den skattesats som är lagstadgad eller blir lagstadgad på balansdagen.

Uppskjuten skatt
Uppskjuten skatt och årets justering av denna beräknas enligt balansräkningsmetoden, vilken är den temporära skillnaden mellan bokförda och skattemässiga värden för tillgångar och skulder.

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

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

Uppskjuten skatt beräknas med den skattesats som förväntas gälla i respektive land och i den period där tillgången realiseras eller skulden regleras, baserat på skatteregler och skattesatser som är eller blir lagstadgade på balansdagen. Förändring av uppskjutna skattefordringar och -skulder till följd av ändringar i skattesatser redovisas i årets totalresultat.

**Osäkerheter och bedömningar****Uppskjuten skatt**

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

Not 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet



Arvode till EY

Arvodet till revisorer är hänförliga till EY.

Tabell 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
(miljoner EUR)

	2016	2015
Lagstadgad revision	1,3	1,2
Andra intyg	0,1	-
Skattekonsultationer	1,4	1,1
Övriga tjänster	1,4	1,6
Summa arvode till revisorer	4,2	3,9

Not 5.3 Ledningens arvoden och transaktioner



Bokslutskommentar

Arvodet till direktionen föreslås av ordförandeskapet och godkänns av styrelsen. Principerna för ledningens arvoden beskrivs på sidan 34. Arvodet till styrelsen godkänns av representantskapet. Arvodena förhandlas

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

Tabell 5.3.a Arvodet till ledningen
(miljoner EUR)

	2016	2015
Styrelse		
Löner och arvoden m.m.	1,3	1,4
Summa	1,3	1,4
Direktion		
Fast ersättning	2,2	2,1
Pension	0,3	0,3
Övriga förmåner	0,1	0,1
Kortfristiga rörliga incitament	0,6	0,5
Långfristiga rörliga incitament	0,2	0,3
Summa	3,4	3,3

Tabell 5.3.b Transaktioner med styrelsen
(miljoner EUR)

	2016	2015
Köp av varor	10,7	10,7
Efterlikvid för föregående år	0,3	0,3
Summa	11,0	11,0
Leverantörsskulder	0,7	0,6
Ägarkonton	2,3	2,1
Summa	3,0	2,7

Not 5.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser



Bokslutskommentar

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

Som säkerhet för en hypoteksskuld i enlighet med danska lagen om hypotekslån med ett nominellt värde av 817 miljoner EUR, jämfört med 720 miljoner EUR den 31 december 2015, har koncernen lämnat pant i fastigheter.

Eventuelltillgångar

Högsta förvaltningsdomstolen i Finland fastslog den 29 december 2016 att det finska mejeriföretaget Valio brutit mot gällande konkurrenslagstiftning genom prisdumpning på marknaden för färsk mjölk i Finland. Beslutet är slutgiltigt. Valios agerande har lett till förluster för Arla tidigare år,

varför Arla lämnat in en ansökan om skadestånd på cirka 58 miljoner EUR. Skadeståndsärendet ska prövas av Helsingfors tingsrätt i Finland. Vi förväntar oss att domstolsförhandlingarna kommer att fortsätta under hela 2017.

Tabell 5.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser

(miljoner EUR)

	2016	2015
Säkerheter och garantiåtaganden	5	5
0-1 år	58	65
1-5 år	126	118
Över 5 år	32	43
Operationella hyresförpliktelser och leasingavtal	216	226
Förpliktelser rörande avtal om köp av immateriella tillgångar	-	6
Förpliktelser rörande avtal om köp av materiella tillgångar	92	139
Summa förpliktelser rörande avtal om köp av tillgångar	92	145



Osäkerheter och bedömningar

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

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

Not 5.5 Händelser efter balansdagen

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

Not 5.6 Allmänna redovisningsprinciper

Koncernredovisning

Arlas koncernredovisning i denna årsredovisning har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven) för stora företag i klass C. Arla är inte ett företag av allmänt intresse enligt EU, eftersom koncernen inte har några skuldinstrument som handlas på någon reglerad marknadsplats i EU. Koncernredovisningen godkändes för publicering av styrelsen den 21 februari 2017 och presenterades för representantskapet för godkännande den 1 mars 2017.

Koncernredovisningen upprättas genom en sammanslagning av moderbolagets och de enskilda dotterbolagens finansiella rapporter, som är upprättade enligt koncernens redovisningsprinciper. Omsättning, kostnader, tillgångar, skulder och poster som ingår i eget kapital i dotterbolagen sammanräknas och presenteras rad för rad i koncernredovisningen. Koncerninterna innehav, saldon och transaktioner samt orealiserade intäkter och kostnader i samband med dessa elimineras.

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

Orealiserade vinster (t.ex. vinst som uppstår vid försäljning till joint ventures eller intresseföretag, då kunden betalar med medel som delvis ägs av koncernen) från transaktioner

med joint ventures eller intresseföretag elimineras mot investeringens bokförda värde i förhållande till koncernens intresse i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt under förutsättning att ingen värdenedgång ägt rum. Koncernredovisningen upprättas på basis av anskaffningskostnad, förutom vissa poster med en alternativ beräkningsgrund, vilka beskrivs i dessa redovisningsprinciper.

Omräkning av transaktioner och monetära poster i utländsk valuta

För varje rapporteringstidpunkt i koncernen fastställs en funktionell valuta, som används i den primära ekonomiska miljön där det enskilda företaget är verksamt. Transaktioner i utländsk valuta omräknas vid första redovisning till transaktionsdagens kurs för den funktionella valutan. Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan med hjälp av balansdagens valutakurs. Valutakursdifferenser redovisas i resultaträkningen under finansiella poster. Icke-monetära poster, t.ex. materiella tillgångar, som värderas baserat på anskaffningskostnad i utländsk valuta, omräknas till den funktionella valutan när de redovisas för första gången.

Omräkning av utländsk verksamhet

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

Vid en delavyttring av intresseföretag och joint ventures överförs den relevanta proportionella andelen av den ackumulerade valutakursomräkningsreseven till årets resultat

tillsammans med eventuella vinster eller förluster i samband med avyttringen. Återbetalning av utestående mellanhavanden som är en del av nettoinvesteringen betraktas inte som en delavyttring av dotterbolaget.

Alternativa resultatmått Koncernen presenterar ett antal finansiella mått i koncernredovisningen som inte definieras i IFRS.

Koncernen anser att dessa mått ger värdefull information till externa intressenter och ledningen, och gör det enklare att utvärdera det totala resultatet och trenderna. De finansiella måtten ska inte anses ersätta resultatmåtten som definieras i IFRS, utan snarare fungera som kompletterande information.

Antagande av nya eller ändrade IFRS

Arla har implementerat alla nya standarder och tolkningar som antagits av EU från och med 2016. Ingen av dessa nyantagna standarder och tolkningar har haft eller förväntas ha en påverkan på Arlas koncernredovisning.

IASB har utfärdat ett antal nya eller ändrade och reviderade redovisningsstandarder och tolkningar som ännu inte trätt i kraft. Arla kommer att införliva de nya standarderna när de blir obligatoriska.

I november 2016 antog EU IFRS 9 Finansiella instrument som kommer att träda i kraft den 1 januari 2018. En preliminär bedömning har gjorts som visar att den nya standarden inte skulle få någon väsentlig inverkan på klassificeringen av koncernens finansiella tillgångar. Dessutom förväntas inte den nya trestegsmodellen för förväntade förluster inom kundfordringar eller förändringen i säkringsredovisning ha en väsentlig effekt på redovisningen eller värderingen av koncernens siffror.

IFRS 15 lanserades i maj 2014 och innehåller en femstegsmodell för att redovisa intäkter från kundkontrakt.

Enligt IFRS 15 ska intäkter redovisas med ett belopp som speglar den motprestation som en enhet förväntas ha rätt till i utbyte mot överföringen av varor eller tjänster till en kund.

Standarden antogs av EU i oktober 2016 och kommer att träda i kraft den 1 januari 2018. Standarden kommer att gälla för alla branscher där det förekommer intäkter från kontrakt med kunder.

Koncernen har gjort en preliminär bedömning av IFRS 15, inklusive en övergripande analys av de mest komplexa kontrakterna med de mest komplexa prisstrukturerna, till exempel rörlig ersättning, returrätt o.s.v. Den övergripande analysen indikerar att den nya standarden inte kommer att få någon väsentlig inverkan på koncernens siffror. Effekten kommer att analyseras fortlöpande och koncernen förväntas anta den nya standarden den 1 januari 2018.

I januari 2016 utfärdade IASB den senaste versionen av IFRS 16 Leasingavtal. Standarden som träder i kraft den 1 januari 2019 innebär en stor förändring när det gäller behandlingen av leasingkontrakt som för närvarande hanteras som operationell leasing. Hittills har ingen djupare analys gjorts beträffande vilken påverkan den nya standarden kommer att få. Standarden förväntas delvis påverka koncernredovisningen, eftersom den kräver att en väsentlig del av koncernens operationella leasing redovisas i balansräkningen.

Andra nya eller förändrade redovisningsstandarder förväntas inte ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

Not 5.7 Koncernöversikt

Företag	Land	Valuta	Koncernandel (%)
Arla Foods amba	Danmark	DKK	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Sydkorea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.*	Argentina	USD	50
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MZN	100
AFI Partner Aps	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
CBI P/S	Danmark	DKK	100
CBI GP ApS	Danmark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100
J.P. Hansen Inc.	USA	USD	100
Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Naim Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link (Crediton No 2) Limited	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Cornish Country Larder Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Ltd. Storbritannien	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Storbritannien	GBP	100
MV Ingredients Ltd.*	Storbritannien	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Nederländerna	EUR	100
Arla Foods Ltda	Brasilien	BRL	100
Danya Foods Ltd.	Saudiarabien	SAR	75
AF A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernsey	DKK	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Danmark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Belgium S.A.	Belgien	EUR	99
Walhorn Verwaltungs GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Tagatose Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Biolac GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Biolac Verwaltungs GmbH*	Tyskland	EUR	50

Företag	Land	Valuta	Koncernandel (%)
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ WLL **	Bahrain	BHD	25
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Panama S.A.	Panama	USD	100
Dofu Cheese Inc.	Filippinerna	PHP	100
Arla Foods Limited	Ghana	GHS	100
Arla Global Dairy products Ltd.	Nigeria	NGN	100
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla Milk Link Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100
Boxholm Mejeri AB	Sverige	SEK	100
Arla Oy	Finland	EUR	100
Ranuan Mejeri Oy	Finland	EUR	99
Massby Facility & Services Oy	Finland	EUR	60
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	39
Restaurangakademien Aktiebolag**	Sverige	SEK	50
Vardagspuls AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods LLC	Ryssland	RUB	80
L&L International AB	Sverige	SEK	100
Milko Sverige AB	Sverige	SEK	100
Videbæk Biogas A/S **	Danmark	DKK	33
Arla Foods Inc.	USA	USD	100
WNY Cheese Enterprise LLC **	USA	USD	20
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
COFCO Dairy Holdings Limited **	Hongkong	HKD	30
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla National Foods Products LLC	Förenade Arabemiraten	AED	40
Arla Foods FZE	Förenade Arabemiraten	AED	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Agrar Service GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods LLC	Ryssland	RUB	20
Martin Sengele Produits Laitiers SAS	Frankrike	EUR	100
Team-Pack GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods France, S.a.r.l	Frankrike	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH	Luxemburg	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Belgium AG	Belgien	EUR	100
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Vigor Alimentos S.A. **	Brasilien	BRL	8
Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankrike	EUR	100
Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grekland	EUR	100
Svensk Mjök Ekonomisk förening **	Sverige	SEK	73
Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Sverige	SEK	23
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Côte d'Ivoire	Elfenbenskusten	XOF	51
Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods S.R.L.	Dominikanska republiken	DOP	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Banladesh	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Dofu Cheese Eksport K/S	Danmark	DKK	100
Dofu Inc.	USA	USD	100
Marygold Trading K/S	Danmark	DKK	100
Arju For Food Industries S.A.E.	Egypten	EGP	49
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100

* Joint ventures ** Intresseföretag *** Gemensam drift
 Dessutom äger koncernen ett antal enheter utan väsentlig verksamhet.

De oberoende revisorernas berättelse

Till ägarna i Arla Foods amba

Uttalande

Vi har granskat koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter för Arla Foods amba för perioden 1 januari–31 december 2016 som omfattar resultaträkning, rapporten över totalresultat, balansräkning, rapporten över förändringar av eget kapital, kassaflödesanalys och noterna, inklusive en sammanfattning av väsentliga redovisningsprinciper för såväl koncernen som moderbolaget. Koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter ger en sann och rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2016 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2016 i överensstämmelse med IFRS som godkänts av EU och ytterligare upplysningskrav i den danska årsredovisningslagen.

Grund för uttalande

Vi har genomfört granskningen i enlighet med International Standards on Auditing (ISA) och de ytterligare krav som gäller i Danmark. Vårt ansvar enligt de standarderna och kraven beskrivs mer utförligt i avsnittet om revisorns ansvar för granskningen av koncernredovisningen och moderbolaget i rapporten. Vi är oberoende av koncernen i enlighet med IESBA (International Ethics Standards Board for Accountants' Code of Ethics for Professional Accountants) och de ytterligare krav som gäller i Danmark, och vi har även uppfyllt våra andra etiska skyldigheter i enlighet med reglerna och kraven. Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalande om förvaltningsberättelsen

Ledningen är ansvarig för förvaltningsrapporten.

Vårt uttalande om koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter omfattar inte förvaltningsrapporten och vi drar inga slutsatser avseende denna.

I samband med granskningen av koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter har vi en skyldighet att läsa igenom förvaltningsrapporten och bedöma

om förvaltningsberättelsen i något väsentligt avseende avviker från koncernredovisningen eller moderbolagets finansiella rapporter, de upplysningar vi inhämtat under revisionen eller om felaktiga upplysningar lämnats i andra avseenden.

Det är också vår skyldighet att bedöma om förvaltningsrapporten innehåller den information som krävs enligt den danska årsredovisningslagen.

Med utgångspunkt i våra rutiner drar vi slutsatsen att förvaltningsrapporten överensstämmer med koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter och att den har upprättats i enlighet med den danska årsredovisningslagen. Vi kunde inte upptäcka några väsentliga fel i förvaltningsrapporten.

Ledningens ansvar för koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter

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

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

Vid upprättandet av koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter är det ledningens ansvar att bedöma koncernens och moderbolagets förmåga att fortsätta bedriva sin verksamhet och att lämna upplysningar om relevanta frågor och att använda fortlevnadsprincipen som grund för upprättandet av koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter, om inte ledningen antingen väljer att likvidera koncernen eller moderbolaget eller upphöra med verksamheten, eller inte har några andra realistiska möjligheter än att göra så.

Revisorns ansvar för granskningen av koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter

Vårt mål är att med rimlig säkerhet kunna uttala oss om att det i koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter som helhet inte förekommer väsentliga fel, oavsett om dessa är avsiktliga eller oavsiktliga, och lämna en revisionsberättelse som inkluderar vårt uttalande. Rimlig säkerhet innebär en hög grad av säkerhet, men det är inte en garanti för att man vid en revision som genomförs i enlighet med ISA och de ytterligare krav som gäller i Danmark alltid upptäcker väsentliga felaktig-

heter, även om sådana finns. Felaktigheter kan vara avsiktliga eller oavsiktliga och anses väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar på grundval av koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter.

Som en del av en revision som genomförts i enlighet med ISA och de ytterligare krav som gäller i Danmark använder vi oss av vårt professionella omdöme och har ett kritiskt förhållningssätt under revisionen. Vi

- identifierar och bedömer riskerna för väsentliga felaktigheter i koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter, avsiktliga eller oavsiktliga, utformar och utför revisionsförfaranden som svarar mot dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och lämpliga för att vi ska kunna göra ett uttalande. Risken för att inte upptäcka en avsiktlig väsentlig felaktighet är högre än för ett oavsiktligt fel, eftersom avsiktliga felaktigheter kan innefatta samverkan, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, missvisande framställningar eller åsidosättande av interna kontroller.

- inhämtar en förståelse för interna kontroller som är relevanta för revisionen för att utforma revisionsförfaranden som är lämpliga i sammanhanget, men inte för att lämna ett uttalande om effektiviteten i koncernens och moderbolagets interna kontroll.

- utvärderar lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i ledningens uppskattningar och tillhörande upplysningar.

- drar en slutsats avseende lämplighetens i ledningens användning av fortlevnadsprincipen som grund för upprättandet av koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter och om det baserat på de inhämtade revisionsbevisen finns en väsentlig osäkerhet rörande händelser eller förhållanden som kan göra det tveksamt om koncernen och moderbolaget har förmåga att fortsätta bedriva sin verksamhet. Om vi drar slutsatsen att det föreligger en väsentlig osäkerhet måste vi dra uppmärksamhet till de tillhörande upplysningarna i koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter, eller, om upplysningarna inte är tillräckliga, ändra vårt uttalande. Vår slutsats baseras på de revisionsbevis som inhämtats till

och med datum för revisionsberättelsen. Framtida händelser eller förhållanden kan dock göra att koncernen och moderbolaget inte kan fortsätta bedriva verksamheten.

- utvärderar den övergripande presentationen av, strukturen hos och innehållet i koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter, däribland upplysningarna, och huruvida koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter representerar de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en sann och rättvisande bild.

- inhämtar tillräckligt ändamålsenliga revisionsbevis rörande enheternas finansiella information eller koncernens affärsaktiviteter för att kunna lämna ett uttalande om koncernredovisningen. Vi är ansvariga för riktningen, tillsynen och utförandet av koncernrevisionen. Vi har hela ansvaret för vårt revisionsuttalande.

Vi kommunicerar med dem som är ansvariga för styrning rörande bland annat den planerade omfattningen av och tidpunkten för revisionen och väsentliga iakttagelser, däribland väsentliga brister i internkontrollen som vi identifierar under vår revision.

Aarhus, 21 februari 2017

Ernst & Young
Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr 30 70 02 28

Jesper Ridder Olsen
Auktoriserad revisor

Morten Friis
Auktoriserad revisor

Styrelsens och direktionens rapport om årsredovisningen

I dag har styrelsen och direktionen diskuterat och godkänt Arla Foods ambas årsredovisning för räkenskapsåret 2016. Årsrapporten har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter ger en sann och

rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2016 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2016.

Det är vår uppfattning att förvaltningsberättelsen ger en sann och rättvisande bild av utvecklingen av koncernens och moderbolagets finansiella ställning, aktiviteter och ekonomiska omständigheter, årets

resultat och kassaflöde samt en beskrivning av de väsentligaste risker och osäkerhetsfaktorer som koncernen och moderbolaget står inför.

Årsredovisningen överlämnas för godkännande vid representantskapets möte.

Aarhus, 21 februari 2017

Peder Tuborgh
Koncernchef

Povl Krogsgaard
Vice koncernchef

Åke Hantoft
Ordförande

Jan Toft Nørgaard
Vice ordförande

Viggo Ø. Bloch

Palle Borgström

Jonas Carlgren

Manfred Graff

Heléne Gunnarson

Markus Hübers

Bjørn Jepsen

Thomas Johansen

Steen Nørgaard Madsen

Torben Myrup

Jonathan Ovens

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Håkan Gillström

Ib Bjerglund Nielsen

Harry Shaw

Medarbetarrepresentant

Medarbetarrepresentant

Medarbetarrepresentant



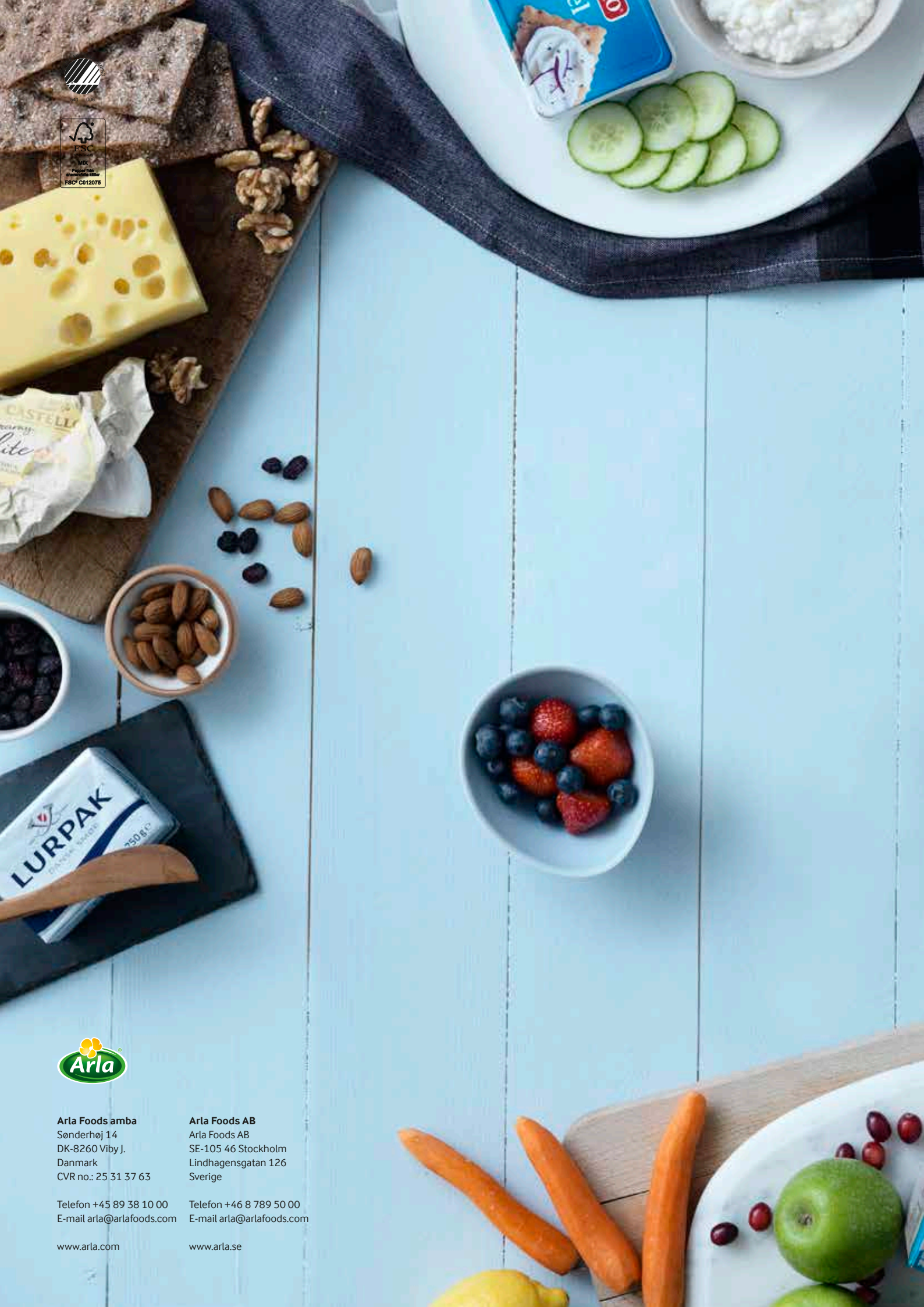


Företagskalender

Finansiella rapporter och viktiga händelser

1–2 mars 2017	Representantskapsmöte i Sverige
2 mars 2017*	Publicering av koncernredovisningen för 2016
23 maj 2017	Representantskapsmöte i Danmark
25 augusti 2017	Publicering av koncernens halvårsrapport 2017
11–12 oktober 2017	Representantskapsmöte i Sverige

** Avhängigt av representantskapets godkännande.*



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

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

www.arla.com

Arla Foods AB
Arla Foods AB
SE-105 46 Stockholm
Lindhagensgatan 126
Sverige

Telefon +46 8 789 50 00
E-mail arla@arlafoods.com

www.arla.se