ank=20250704;20250708466667

Årsredovisning

för

Arla Foods AB

556579-4400

Räkenskapsåret

2024-01-01 - 2024-12-31

Fastställelseintyg

Undertecknad verkställande direktör i Arla Foods AB intygar att resultaträkningen och balansräkningen i årsredovisningen har fastställts på årsstämma den 4 juni 2025. Årsstämman beslutade att godkänna styrelsens förslag till resultatdisposition.

Jag intygar också att innehållet i årsredovisningen och revisionsberättelsen stämmer överens med originalen.

Stockholm 2025-06-04

Cecilia Kocken

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

ank=20250704-20250708466668

Årsredovisning

för

Arla Foods AB

556579-4400

Räkenskapsåret

2024-01-01 - 2024-12-31

Innehållsförteckning

Förvaltningsberättelse	2
Resultaträkning	7
Balansräkning	8
Kassaflödesanalys	12
Noter med redovisningsprinciper och bokslutskommentarer	13
Underskrifter	33

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Styrelsen för Arla Foods AB avger följande årsredovisning för räkenskapsåret 2024-01-01 - 2024-12-31.

Årsredovisningen är upprättad i svenska kronor, SEK. Om inte annat särskilt anges, redovisas alla belopp i tusentals kronor (Tkr). Uppgifter inom parentes avser föregående år.

Förvaltningsberättelse

Allmänt om verksamheten

Arla Foods AB är ett helägt dotterbolag till Arla Foods amba, med säte i Viby, Danmark, CVR-nummer 25313763, som upprättar koncernredovisning.

Som ett helägt dotterbolag till Arla koncernen verkar företaget under koncernens vision och mission, delar dess övergripande syften, värderingar och mål. Arla koncernen är det fjärde största globala mejeriföretaget baserat på mjölkintag, den största globala ekologiska mejeriproducenten och världens äldsta gränsöverskridande mjölkkooperativ. Arla koncernen är ett kooperativ som ägs av mjölkbönder i sju länder. Bondeägandet är kärnan i Arla koncernens affärsmodell och per definition kärnan i den svenska modellen som definierar vår vision och vårt uppdrag.

Arlas vision är att skapa framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt. Vårt uppdrag är att säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och samtidigt ge dem möjlighet till tillväxt.

Bolaget bedriver livsmedelstillverkning av framför allt mjölkbaserade produkter såsom färskvaror, ost, matfett och mjölkpulver under varumärken som Arla Ko, Yoggi och Arla Köket.

Företaget har sitt säte i Solna.

Väsentliga händelser under räkenskapsåret

Vi är stolta över att ha levererat solida resultat under ännu ett turbulent år. Utöver allvarliga humanitära konsekvenser har krigen i Ukraina och i Mellanöstern skapat marknadsvolatilitet. Samtidigt stärktes konsumenternas köpkraft under året, i takt med att räntor och inflation minskade, vilket bidrog till Arlas fortsatta återhämtning.

Under 2024 steg omsättningen i Arla Foods AB från 22 272 mkr till 22 422 mkr. Försäljningsvolymerna för varumärken ökade med 2 procent jämfört med föregående år. Årets resultat minskade från 131mkr till 87 mkr. Den svaga svenska valutan fortsatte att belasta lönsamheten.

För att påskynda och finansiera den gröna omställningen samlade Arla hållbarhetsarbetet på mjölkgårdarna i programmet FarmAhead™, som också ramar in samarbetet kring hållbarhetsfrågor med kunder. Med hjälp av verktygen i FarmAhead™ har Arlabönderna minskat sina utsläpp med 13 procent jämfört med basåret 2015, vilket är i linje med Arlas målsättning att minska sina utsläpp inom scope 3 med 30 procent till 2030.

Arlas ersättningsmodell för hållbarhetsåtgärder till mjölkbönderna, FarmAhead™ Ersättning, tilldelades Svensk Kooperations pris för kooperativ utveckling 2024. Modellen bygger på data från varje enskild gård och belönar både nuvarande och framtida åtgärder. De åtgärder som har störst potential att minska utsläppen ger flest poäng och därmed större ersättning.

Mjölkpriset till Arlabönderna höjdes åtta gånger under 2024. Vid årets slut låg det så kallade a contopriset för konventionell mjölk på 618,1 öre per kilo och 707,5 öre per kilo för ekologisk mjölk,

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

ank=20250704-20250708466669

vilket är historiskt höga nivåer.

Under de senaste åren har Arla gjort flera investeringar på mejerierna i Götene och Vimmerby, och ökat kapaciteten vid dessa anläggningar. Dessa satsningar gjorde det möjligt för Arlas styrelse att under året besluta om att öppna kooperativet för nya medlemmar från Värmland till Sörmland och vidare söderut i landet.

Under året har Arla Foods AB genomfört en fusion där två helägda dotterbolag, Arla Foods Russia Holding AB och Arla Gefleortens AB, har integrerats in i moderbolaget. Syftet med fusionen är att effektivisera verksamheten och förbättra de interna processerna.

Framtiden

De geopolitiska spänningarna och marknadsvolatiliteten fortsätter att påverka vår verksamhet och andra sektorer långt in på 2024.

Som alltid kommer vi att göra vad vi kan för att reagera snabbt och ändamålsenligt för att skydda lönsamheten och kontinuitet för våra ägare mjölkbönderna och vår verksamhet, samt prioritera medarbetarnas hälsa och säkerhet.

Arla avser att fortsätta att utveckla och differentiera Arlas starka varumärken och produkter med utgångspunkt i hållbarhet, innovation och inspiration. Inte minst genom ett nära samarbete med kunder för att tillsammans göra den gröna omställning som livsmedelssektorn har påbörjat.
Samtidigt tillvaratar Arla självfallet de möjligheter som uppstår inom handelns egna varumärken och industriprodukter.

Med vår Future26-strategi kommer vi att fortsätta sträva efter att hantera externa förhållanden efter bästa förmåga och investera i innovation, digitalisering och hållbarhet i hela vår värdekedja och i våra varumärken till fördel för våra ägare, kunder och konsumenter.

Marknad

Arlas kunder har satt upp egna ambitiösa hållbarhetsmål, och konsumenterna blir allt mer medvetna. De förväntar sig att maten ska vara hälsosam, prisvärd och producerad på ett ansvarsfullt och hållbart sätt. Arlas femåriga affärsstrategi, Future26, har som central ambition att Arla ska vara ledande inom både värdeskapande och hållbarhet.

De senaste årens utmaningar, med torka, pandemi, krig och kostnadskris, har belyst behovet av att stärka Sveriges matproduktion. Som ett led i Arlas ambition att producera mer svenska mejeriprodukter blev det i maj klart att kooperativet förvärvar Sempers lokaler och mark i Götene från schweiziska Hero Group. Arla flyttade in den 1 oktober, och produktionen av mjölkpulver är nu i full gång.

De senaste åren har vi sett en ökad efterfrågan på fettsnåla och proteinrika produkter, såsom kvarg och cottage cheese, och 2024 var inget undantag. Arlas mejeri i Falkenberg, som förser både Sverige och stora delar av Europa med cottage cheese, växlade upp för att möta efterfrågan. Anläggningen producerade över 22 000 ton cottage cheese och slog sitt tidigare produktionsrekord redan i november.

Nya produkter och lanseringar

Arla lanserade varumärket Arla Protein för att möta det växande intresset för proteinrika och fettsnåla produkter. I februari presenterades proteinrika shakes, puddingar och mjölkdrycker under varumärket, och senare under året utökades sortimentet med två proteinyoghurtar i praktiska klämförpackningar.

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

För att bättre möta konsumenternas behov lanserades också tre nya förpackningsstorlekar av Bregott. Mottagandet var positivt, och varumärket växte och tog marknadsandelar.

Sedan 2010 har Yoggi lanserat Årets smak varje år. 2024 släpptes Cherrylicious en rosa yoghurt med smak av körsbär. Smaken sålde långt över förväntan kommer att finnas i kvar i sortimentet framöver. Marknadsföringen var också framgångsrik, och kampanjens posters blev ett hett villebråd i Stockholms tunnelbana.

Arla Familjefavoriter utökade det ekologiska Humlan-sortimentet med tre nya produkter: en naturell cream cheese, en mjölk med längre hållbarhet och en riven ost.

Intresset för maghälsa har ökat kraftigt på senare år och för att göra det lätt för konsumenter att hitta produkter med goda bakterier lanserades varumärket Arla Cultura. Under varumärket samlas de populära klassikerna Kefir, Onaka och Dofilus, som alla fått ett uppdaterat utseende men behållit sin goda smak.

Succé som vanligt

Årets kosläpp blev som vanligt en stor succé. 34 Arlagårdar från norr till söder välkomnade cirka 118 000 besökare att vara med när de ystra korna galopperade ut i sommarhagen. På många av gårdarna kunde man också vara med och bidra till den så viktiga biologiska mångfalden genom att plantera frön i avklippta mjölkpaket.

Steg för steg mot fossilfrihet

Arla blev 2018 först i Sverige med att ställa om alla egna inrikes transporter till fossilfria drivmedel, och från och med 1 januari 2025 kör även alla inköpta transporter fossilfritt. Under 2024 utökades fordonsflottan med 16 eldrivna lastbilar och 16 lastbilar som drivs på biogas. Vid årets slut hade Arla, tillsammans med våra åkerier, 21 ellastbilar och 75 biogaslastbilar.

Arlas mejeri i Falkenberg blev under året helt fossilfritt genom att byta naturgas mot flisbaserad fjärrvärme i samarbete med Falkenberg Energi. Samtidigt effektiviserades anläggningens energianvändning och koldioxidutsläppen förväntas minska med cirka 3 000 ton per år.

Arla Jönköping installerade ett nytt värmeåtervinningssystem som återanvänder överskottsvärme från produktionen av mjölk med längre hållbarhet. Värme som tidigare gick till spillo tas nu till vara i mejeriets värmecentral, vilket leder till lägre utsläpp och sänkta energikostnader.

Lagom till Arla Vimmerbys 20-årsjubileum blev anläggningen 30 procent mer energieffektiv. Sedan 2021 har Arla samarbetat med energipartnern Adven för att effektivisera mjölkpulverfabriken, som blev fossilfri 2023. Insatserna har lett till minskade kostnader, lägre utsläpp och ökad kapacitet.

Arlas elva mejerier i Sverige är nu mer än 95 procent fossilfria.

Arla storsatsar på frukost

Under 2024 presenterade Arla en storsatsning för att uppmuntra fler unga att äta frukost. Under konceptet ”Frukosteffekten ladda dig själv”, lanserade Arla en reklamkampanj med budskapet att vi laddar allt annat och får inte glömma att ladda oss själva. Kampanjen har bland annat synts i tv, kollektivtrafiken och sociala medier. Som en del av satsningen lanserade Arla även frukostshowen Frukostnytt på TikTok med flera välkända profiler, som fick ett varmt mottagande.

I mars inledde Arla ett samarbete med Rädda Barnen för att stötta deras frukostklubbar med mejeriprodukter. Tillsammans med Rädda Barnen och Generation Pep lanserade Arla också ett digitalt

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

ank=20250704-20250707084667O

verktyg för att hjälpa fler skolor att komma igång med frukostservering.

För att ytterligare lyfta frågan om skolfrukost arrangerade Arla, Rädda Barnen och Generation Pep seminarier på Järvaveckan och i Sveriges riksdag. Seminarierna samlade politiker, skolchefer, elever och organisationsföreträdare. Några av deltagarna fick själva testa sina kognitiva förmågor med och utan frukost i magen. Resultatet visade att när deltagarna hade ätit frukost var både koncentration och fokus bättre, och att man svarade fler rätt jämfört med när de gjorde testet på tom mage.

Forskning och utveckling
Inom Arla ska forskning och utveckling leda till nya och ännu bättre möjligheter att producera goda, hållbara, säkra, nyttiga och lönsamma mejeriprodukter och mjölkbaserade ingredienser. Innovation är ett nyckelelement i Arlas strategi, för att både inspirera kunder och konsumenter och höja värdet på mjölkråvaran.

Eftersom många konkurrenter och produkter är globala, är forskning och utveckling samlat i ett koncerngemensamt innovationscenter i danska Århus. För den svenska marknaden bedriver dock Arla Sverige även lokal produktutveckling av färskvaror i Stockholm.

En växande befolkning globalt kräver att mer mat produceras, samtidigt som vi behöver ställa om till hälsosammare kostvanor och livsmedelssystemets påverkan på klimatet måste minska. För att möta dessa utmaningar har Arla ingått i ett samarbete med Chalmers och Lantmännen. Satsningen kommer pågå under fyra år med målet att utveckla innovativa bioteknologiska vägar mot framtidens hälsosamma och hållbara hybridlivsmedel.

Hållbarhetsupplysningar
Arla Foods ABs hållbarhetsarbete omfattas av moderföretaget Arla Foods ambas rapporter. Dessa innehåller exempel från vår verksamhet och ger en översikt av våra sociala, etiska och miljömässiga åtaganden och resultat samt några av de initiativ som planeras för 2024 och strategierna för framtiden.

Vi har en hållbarhetsstrategi som fokuserar på att förbättra miljön för kommande generationer, öka tillgången till hälsosamma mejeriprodukter och inspirera till goda matvanor. Arlas globala mål är netto noll klimatavtryck senast 2050. Sverige är samma mål satt till senast 2045.

Arlas mål och plan att minska utsläppen med 63 procent till 2030 för scope 1 och 2 är godkänt av Science Based Target initiative, och motsvarar vad som krävs för att begränsa den globala uppvärmningen till max 1,5 grader. Målet att minska utsläppen med 30 procent för scope 3 uppfyller även det SBTi:s nuvarande kriterier.

Arlas uppförandekod finns på arla.com.

Koncernens ESG- och hållbarhetsrapport ingår numera i koncernens årsredovisning. Den samlade rapporten finns på hemsidan https://www.arla.com/company/investor/annual-reports/

Tillstånds- eller anmälningspliktig verksamhet enligt miljöbalken
Bolaget bedriver anmälnings- och tillståndspliktig verksamhet enligt miljöbalken. Samtliga mejerier, som under 2024 bedrivit verksamhet i bolaget, är tillståndspliktiga enligt miljöbalken.

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Flerårsöversikt (MSEK)	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**	**2020**
Nettoomsättning	22 422	22 272	21 204	17 735	17 198
Resultat efter finansiella poster	141	23	33	357	352
Balansomslutning	9 673	9 256	9 693	9 818	9 472
Avkastning på eget kap. (%)	8,0	12,7	19,6	18,3	15,7
Avkastning på sysselsatt kap. (%)	8,1	8,1	6,4	7,9	10,5
Rörelsemarginal (%)	1,2	1,5	-1,1	2,1	2,1
Soliditet (%)	18,9	19,0	20,3	22,1	26,9

För definitioner av nyckeltal, se Redovisnings- och värderingsprinciper.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel (kronor):

balanserad vinst	1 000 031 540
årets vinst	87 198 279
	1 087 229 819
disponeras så att	
till aktieägare utdelas	100 000 000
i ny räkning överföres	987 229 819
	1 087 229 819

Företagets resultat och ställning i övrigt framgår av efterföljande resultat- och balansräkning samt kassaflödesanalys med noter.

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Resultaträkning
Tkr

	Not	2024-01-01 -2024-12-31	2023-01-01 -2023-12-31
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning	2	22 422 439	22 271 922
Förändring av lager		-981 524	-1 420 197
Övriga rörelseintäkter		13 597	6 669
		21 454 511	**20 858 394**
Rörelsens kostnader			
Råvaror och förnödenheter		-15 151 419	-14 834 919
Övriga externa kostnader	3, 4	-3 106 876	-2 937 479
Personalkostnader	5	-2 481 418	-2 396 009
Avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-428 262	-343 485
Övriga rörelsekostnader		-21 482	-6 301
		-21 189 457	**-20 518 193**
Rörelseresultat	6	**265 054**	**340 201**
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncernföretag	7	0	0
Nedskrivningar av finansiella anläggningstillgångar och kortfristiga	8	-290	-49 530
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	9	277 342	180 996
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-400 672	-448 738
		-123 619	**-317 272**
Resultat efter finansiella poster		**141 435**	**22 929**
Bokslutsdispositioner	11	-24 624	164 113
Resultat före skatt		**116 811**	**187 042**
Skatt på årets resultat	12	-29 613	-55 625
Årets resultat		**87 198**	**131 417**

ank=20250704-20250708046671

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Balansräkning

Tkr

	Not	2024-12-31	2023-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar			
Goodwill	13	2 402	12 011
IT-utveckling	14	27 593	10 539
Varumärken och liknande rättigheter	15	395	1 975
Pågående immateriella nyanläggningar	16	18 099	29 512
		48 490	**54 037**
Materiella anläggningstillgångar			
Byggnader och mark	17	1 084 058	948 693
Maskiner och andra tekniska anläggningar	18	1 537 759	1 327 608
Inventarier, verktyg och installationer	19	185 758	169 145
Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar	20	465 304	625 407
		3 272 880	**3 070 853**
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	21, 22	5 136	19 210
Andra långfristiga värdepappersinnehav	23	6 665	8 248
Andra långfristiga fordringar	24	24 036	21 949
		35 836	**49 407**
Summa anläggningstillgångar		**3 357 206**	**3 174 297**
Omsättningstillgångar			
Varulager m m			
Råvaror och förnödenheter		228 988	189 713
Varor under tillverkning		257 600	315 968
Färdiga varor		1 402 424	949 086
		1 889 013	**1 454 768**

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Balansräkning

Tkr

	Not	2024-12-31	2023-12-31
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		1 266 073	1 050 520
Fordringar hos koncernföretag		2 941 281	3 423 139
Aktuella skattefordringar		120 433	47 261
Övriga fordringar	25	80 949	96 001
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	26	18 148	9 672
		4 426 884	**4 626 592**
Summa omsättningstillgångar		**6 315 897**	**6 081 359**
SUMMA TILLGÅNGAR		**9 673 102**	**9 255 656**

ank=20250704-20250708046672

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Balansräkning

Tkr

	Not	2024-12-31	2023-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	27		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		1 000	1 000
Uppskrivningsfond		495	534
Reservfond		200	200
		1 695	**1 734**
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst eller förlust		1 000 032	903 641
Årets resultat		87 198	131 417
		1 087 230	**1 035 058**
Summa eget kapital		**1 088 925**	**1 036 792**
Obeskattade reserver	28	930 247	905 624
Avsättningar			
Avsatt för pensioner och likande förpliktelser enligt tryggandelagen		1 545 155	1 474 832
Uppskjuten skatteskuld	29	47 090	38 372
Övriga avsättningar	30	31 225	27 524
Summa avsättningar		**1 623 470**	**1 540 728**
Långfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	31	3 043 000	2 931 730
Övriga skulder	32	10 938	10 938
Summa långfristiga skulder		**3 053 938**	**2 942 668**
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		1 010 759	1 105 635
Skulder till koncernföretag		1 029 262	851 965
Övriga skulder		150 649	181 703
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	33	785 852	690 542
Summa kortfristiga skulder		**2 976 522**	**2 829 845**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**9 673 102**	**9 255 656**

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

ank=20250704-20250708466673

Rapport över förändringar i eget kapital

Tkr

	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		
	Aktie-kapital	**Bundna reserver**	**Balanserat resultat**	**Årets resultat**	**Summa eget kapital**
Ingående eget kapital 2023-01-01	**1 000**	**773**	**886 938**	**216 664**	**1 105 375**
Omföring resultat föregående år			216 664	-216 664	0
Utdelning			-200 000		-200 000
Förändring av uppskrivningsfond		-39	39		0
Årets resultat				131 417	131 417
Utgående eget kapital 2023-12-31	**1 000**	**734**	**903 641**	**131 417**	**1 036 792**
Ingående eget kapital 2024-01-01	**1 000**	**734**	**903 641**	**131 417**	**1 036 792**
Omföring resultat föregående år			131 417	-131 417	0
Utdelning			-150 000		-150 000
Förändring av uppskrivningsfond		-39	39		0
Fusionsdifferens			114 109		114 109
Rättning			826		826
Årets resultat				87 198	87 198
Utgående eget kapital 2024-12-31	**1 000**	**695**	**1 000 032**	**87 198**	**1 088 925**

Aktiekapitalet består av 10 000 st aktier med kvotvärde 100 kr.

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Kassaflödesanalys

Tkr

	Not	2024-01-01 -2024-12-31	2023-01-01 -2023-12-31
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster		141 435	22 929
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	34	476 598	496 581
Betald skatt		-89 304	-34 078
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		**528 729**	**485 432**
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet			
Förändring av varulager och pågående arbete		-434 245	592 581
Förändring av kortfristiga fordringar		274 683	64 211
Förändring av kortfristiga skulder		255 642	-293 437
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**624 809**	**848 787**
Investeringsverksamheten			
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar		-12 999	-22 879
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-611 742	-622 764
Investeringar i finansiella anläggningstillgångar		0	-3 144
Kassabehållning vid förvärv av dotterbolag		149 932	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**-474 809**	**-648 787**
Finansieringsverksamheten			
Utbetald utdelning		-150 000	-200 000
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**-150 000**	**-200 000**
Årets kassaflöde		**0**	**0**
Likvida medel vid årets slut		**0**	**0**

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

ank=20250704-20250708466674

Noter
Tkr

Not 1 Redovisnings- och värderingsprinciper

Allmänna upplysningar
Årsredovisningen är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen och BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning (K3).

Redovisningsprinciperna är oförändrade jämfört med föregående år.

Redovisningsprinciper för enskilda balansposter
Tillgångar, avsättningar och skulder har värderats till anskaffningsvärden om inget annat anges nedan.

Immateriella tillgångar
Immateriella anläggningstillgångar
Övriga immateriella anläggningstillgångar
Övriga immateriella anläggningstillgångar som förvärvats är redovisade till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. Utgifter för internt genererad goodwill och varumärken redovisas i resultaträkningen som kostnad när de uppkommer.

Avskrivningar
Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. Avskrivningen redovisas som kostnad i resultaträkningen.

Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	5 år
Koncessioner, patent, licenser, varumärken	5-10 år
Goodwill	10 år

Nyttjandeperioden för vissa varumärken samt inkråmsgoodwill överstiger fem år. Detta motiveras med att dessa tillgångar bedöms ha en långsiktig positiv effekt på såväl försäljning som resultat.

Materiella anläggningstillgångar
Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår förutom inköpspriset även utgifter som är direkt hänförliga till förvärvet.

Tillkommande utgifter
Tillkommande utgifter som uppfyller tillgångskriteriet räknas in i tillgångens redovisade värde. Utgifter för löpande underhåll och reparationer redovisas som kostnader när de uppkommer.

För vissa av de materiella anläggningstillgångarna (Byggnader) har skillnaden i förbrukningen av betydande komponenter bedömts vara väsentlig. Dessa tillgångar har därför delats upp i komponenter vilka skrivs av separat.

Avskrivningar
Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod eftersom det återspeglar den förväntade förbrukningen av tillgångens framtida ekonomiska fördelar. Avskrivningen redovisas som kostnad i resultaträkningen.

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Kontorsbyggnader	25-60 år
Produktionsbyggnader	15-30 år
Maskiner och andra tekniska anläggningar	5-12 år
Inventarier, verktyg och installationer	3-5 år

Byggnaderna består av ett antal komponenter med olika nyttjandeperioder. Huvudindelningen är byggnader och mark. Ingen avskrivning sker på komponenten mark vars nyttjandeperiod bedöms som obegränsad. Byggnaderna består av flera komponenter vars nyttjandeperiod varierar.

Följande huvudgrupper av komponenter har identifierats och ligger till grund för avskrivningen på byggnader:

Stomme	20-60 år
Tak	15-50 år
Fasad	15-50 år
Mediastråk	20-25 år

Nedskrivningar - materiella och immateriella anläggningstillgångar samt andelar i koncernföretag

Vid varje balansdag bedöms om det finns någon indikation på att en tillgångs värde är lägre än dess redovisade värde. Om en sådan indikation finns, beräknas tillgångens återvinningsvärde.

Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader och nyttjandevärde. Vid beräkning av nyttjandevärdet beräknas nuvärdet av de framtida kassaflöden som tillgången väntas ge upphov till i den löpande verksamheten samt när den avyttras eller utrangeras. Den diskonteringsränta som används är före skatt och återspeglar marknadsmässiga bedömningar av pengars tidsvärde och de risker som avser tillgången. En tidigare nedskrivning återförs endast om de skäl som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet vid den senaste nedskrivningen har förändrats.

Leasingavtal

Företaget redovisar samtliga leasingavtal, såväl finansiella som operationella, som operationella leasingavtal.

Operationella leasingavtal
Operationella leasingavtal, inklusive förhöjd förstagångshyra men exklusive utgifter för tjänster som försäkring och underhåll, redovisas som en kostnad linjärt över leasingperioden.

Utländsk valuta

Poster i utländsk valuta
Monetära poster i utländsk valuta räknas om till balansdagens kurs. Icke-monetära poster räknas inte om utan redovisas till kursen vid anskaffningstillfället.

Valutakursdifferenser som uppkommer vid reglering eller omräkning av monetära poster redovisas i resultaträkningen det räkenskapsår de uppkommer.

Varulager

Varulagret är upptaget till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Därvid har inkuransrisk beaktats. Anskaffningsvärdet beräknas enligt först in- först ut- principen. I nskaffningsvärdet ingår förutom utgifter för inköp även utgifter för att bringa varorna till deras aktuella plats och skick.

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

ank=20250704-20250708466675

I egentillverkade halv- och helfabrikat består anskaffningsvärdet av direkta tillverkningskostnader och de indirekta kostnader som utgör mer än en oväsentlig del av den sammanlagda utgiften för tillverkningen. Vid värdering har hänsyn tagits till normalt kapacitetsutnyttjande.

Finansiella tillgångar och skulder

Finansiella tillgångar och skulder redovisas i enlighet med kapitel 12 (Finansiella instrument värderade enligt 4 kap. 14 a–14 e §§ årsredovisningslagen) i BFNAR 2012:1.
Finansiella instrument redovisas från avtalstidpunkten och värderas initialt i balansräkningen till anskaffningskostnad och värderas därefter till verkligt värde på balansdagen. Förändringar i verkligt värde av finansiella instrument, 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. Förändringar i verkligt värde av finansiella instrument, som är klassificerade som och uppfyller kriterierna för säkring av kommande års kassaflöden, redovisas direkt i eget kapital. Intäkter och kostnader avseende sådana säkringstransaktioner överförs från eget kapital vid realisering av föremålet för säkringen och redovisas i samma post. För finansiella instrument, som inte uppfyller villkoren för redovisning som säkringsinstrument, redovisas förändringar i verkligt värde löpande i resultaträkningen under finansiella poster.

Klassificering och värdering
Finansiella tillgångar och skulder har klassificerats i olika värderingskategorier i enlighet med kapitel 12 i BFNAR 2012:1. Klassificeringen i olika värderingskategorier ligger till grund för hur de finansiella instrumenten ska värderas och hur värdeförändringar ska redovisas.

Finansiella tillgångar och skulder som innehas för handel
Finansiella tillgångar och skulder i denna kategori värderas till verkligt värde och värdeförändringar redovisas i resultaträkningen. I kategorierna finansiella tillgångar respektive skulder ingår derivat med positivt respektive negativt verkligt värde med undantag för derivat som är ett identifierat och effektivt säkringsinstrument.

Säkringsredovisning
Säkringsredovisning tillämpas endast då det finns en ekonomisk relation mellan säkringsinstrumentet och den säkrade posten som överensstämmer med företagets mål för riskhantering.
Dessutom krävs att säkringsförhållandet förväntas vara mycket effektivt under den period för vilken säkringen har identifierats samt att säkringsförhållandet och företagets mål för riskhantering och riskhanteringsstrategi avseende säkringen är dokumenterade senast när säkringen ingås.

Fordringar och skulder i utländsk valuta
För säkring av fordran eller skuld mot valutakursrisk används valutaterminer. För skydd mot valutarisk tillämpas inte säkringsredovisning eftersom en ekonomisk säkring avspeglas i redovisningen genom att både den underliggande fordran eller skulden och säkringsinstrumentet redovisas till balansdagens valutakurs och valutakursförändringarna redovisas i årets resultat.
Valutakursförändringar avseende rörelserelaterade fordringar och skulder redovisas i rörelseresultatet medan valutakursförändringar avseende finansiella fordringar och skulder redovisas i finansnettot.

Kassaflödessäkring ränterisk
För säkring av osäkerheten i mycket sannolika prognostiserade ränteflöden avseende upplåning till rörlig ränta används ränteswappar där företaget erhåller rörlig ränta och betalar fast ränta.
Ränteswaparna värderas till verkligt värde i balansräkningen. Räntekupongdelen redovisas löpande i årets resultat som en del av räntekostnaden. Orealiserade förändringar i verkligt värde på ränteswapparna

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

redovisas direkt i säkringsreserven i eget kapital så länge som kriterierna för säkringsredovisning är uppfyllda.

Ersättningar till anställda

Ersättningar till anställda efter avslutad anställning

Klassificering

Planer för ersättningar efter avslutad anställning klassificeras som antingen avgiftsbestämda eller förmånsbestämda.

Vid avgiftsbestämda planer betalas fastställda avgifter till ett annat företag, normalt ett försäkringsföretag, och har inte längre någon förpliktelse till den anställde när avgiften är betald. Storleken på den anställdes ersättningar efter avslutad anställning är beroende av de avgifter som har betalats och den kapitalavkastning som avgifterna ger.

Vid förmånsbestämda planer har företaget en förpliktelse att lämna de överenskomna ersättningarna till nuvarande och tidigare anställda. Företaget bär i allt väsentligt dels risken att ersättningarna kommer att bli högre än förväntat (aktuariell risk), dels risken att avkastningen på tillgångarna avviker från förväntningarna (investeringsrisk). Investeringsrisk föreligger även om tillgångarna är överförda till ett annat företag.

Förmånsbestämda planer

Företaget har valt att tillämpa de förenklingsregler som finns i BFNAR 2012:1.

Förmånsbestämda pensionsplaner finansieras i egen regi och pensionsskulden redovisas till det belopp som erhålls från PRI.

Ersättningar vid uppsägning

Ersättningar vid uppsägningar, i den omfattning ersättningen inte ger företaget några framtida ekonomiska fördelar, redovisas endast som en skuld och en kostnad när företaget har en legal eller informell förpliktelse att antingen

a) avsluta en anställds eller en grupp av anställdas anställning före den normala tidpunkten för anställningens upphörande, eller

b) lämna ersättningar vid uppsägning genom erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång.

Ersättningar vid uppsägningar redovisas endast när företaget har en detaljerad plan för uppsägningen och inte har någon realistisk möjlighet att annullera planen.

Skatt

Skatt på årets resultat i resultaträkningen består av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Aktuell skatt är inkomstskatt för innevarande räkenskapsår som avser årets skattepliktiga resultat och den del av tidigare räkenskapsårs inkomstskatt som ännu inte har redovisats. Uppskjuten skatt är inkomstskatt för skattepliktigt resultat avseende framtida räkenskapsår till följd av tidigare transaktioner eller händelser.

Uppskjuten skatteskuld redovisas för alla skattepliktiga temporära skillnader, dock särredovisas inte uppskjuten skatt hänförlig till obeskattade reserver eftersom obeskattade reserver redovisas som en egen post i balansräkningen. Uppskjuten skattefordran redovisas för avdragsgilla temporära skillnader och för möjligheten att i framtiden använda skattemässiga underskottsavdrag.
Värderingen baseras på hur det redovisade värdet för motsvarande tillgång eller skuld förväntas återvinnas respektive regleras. Beloppen baseras på de skattesatser och skatteregler som är beslutade före balansdagen och har inte nuvärdeberäknats.

Uppskjutna skattefordringar har värderats till högst det belopp som sannolikt kommer att återvinnas

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

ank=20250704;20250708466676

baserat på innevarande och framtida skattepliktiga resultat. Värderingen omprövas varje balansdag.

Avsättningar

En avsättning redovisas i balansräkningen när företaget har en legal eller informell förpliktelse till följd av en inträffad händelse och det är sannolikt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera förpliktelsen och en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

Vid första redovisningstillfället värderas avsättningar till den bästa uppskattningen av det belopp som kommer att krävas för att reglera förpliktelsen på balansdagen. Avsättningarna omprövas varje balansdag.

Omstruktureringsreserv

En avsättning för omstrukturering av verksamhet redovisas när företaget måste fullfölja omstruktureringen till följd av legal eller informell förpliktelse vilket innebär att företaget har en fastställd och utförlig omstruktureringsplan och de som berörs har en välgrundad uppfattning om att omstruktureringen kommer att genomföras.

Eventualförpliktelse

En eventualförpliktelse är:

- En möjlig förpliktelse som härrör till följd av inträffade händelser och vars förekomst endast kommer att bekräftas av en eller flera osäkra framtida händelser, som inte helt ligger inom företagets kontroll, inträffar eller uteblir, eller
- En befintlig förpliktelse till följd av inträffade händelser, men som inte redovisas som skuld eller avsättning eftersom det inte är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen eller förpliktelsens storlek inte kan beräknas med tillräcklig tillförlitlighet.

Eventualförpliktelser är en sammanfattande beteckning för sådana garantier, ekonomiska åtaganden och eventuella förpliktelser som inte tas upp i balansräkningen.

Intäktsredovisning

Intäkter har tagits upp till verkligt värde av vad som erhållits eller kommer att erhållas och redovisas i den omfattning det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna kommer att tillgodogöras bolaget och intäkterna kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Försäljning av varor

Vid försäljning av varor redovisas en intäkt när följande kriterier är uppfyllda:

- De ekonomiska fördelarna som är förknippade med transaktionen sannolikt kommer att tillfalla företaget,
- Inkomsten kan beräknas på ett tillförlitligt sätt,
- Företaget har överfört de väsenliga riskerna och fördelarna som är förknippade med varornas ägande till köparen,
- Företaget har inte längre ett sådant engagemang i den löpande förvaltningen som vanligtvis förknippas med ägande och utövar inte heller någon reell kontroll över de sålda varorna, samt
- De utgifter som har uppkommit eller förväntas uppkomma till följd av transaktionen kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Ränta, royalty och utdelning

Ersättning i form av ränta, royalty eller utdelning redovisas som intäkt när det är sannolikt att företaget kommer att få de ekonomiska fördelar som är förknippade med transaktionen och när inkomsten kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Ränta redovisas som intäkt enligt den så kallade effektivräntemetoden. Royalty periodiseras i enlighet med den aktuella överenskommelsens ekonomiska innebörd. Utdelning redovisas som intäkt när företagets rätt till betalning är säkerställd.
Koncernbidrag
Koncernbidrag som erhållits/lämnats redovisas som en bokslutsdisposition i resultaträkningen.
Det erhållna/lämnade koncernbidraget har påverkat företagets aktuella skatt.

Nyckeltalsdefinitioner

Nettoomsättning
Rörelsens huvudintäkter, fakturerade kostnader, sidointäkter samt intäktskorrigeringar.

Resultat efter finansiella poster
Resultat efter finansiella intäkter och kostnader men före bokslutsdispositioner och skatter.

Balansomslutning
Företagets samlade tillgångar.

Avkastning på eget kap. (%)
Årets resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare / Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare.

Avkastning på sysselsatt kap. (%)
Rörelseresultat plus finansiella intäkter i procent av balansomslutning exklusive räntefria skulder.

Rörelsemarginal (%)
Rörelseresultat i procent av omsättningen.

Soliditet (%)
Justerat eget kapital (eget kapital och obeskattade reserver med avdrag för uppskjuten skatt) i procent av balansomslutning exklusive räntefria skulder (balansomslutning - räntefria skulder).

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

ank=20250704-20250708466777

Not 2 Nettoomsättningens fördelning

	2024-01-01 -2024-12-31	2023-01-01 -2023-12-31
Nettoomsättningen per rörelsegren		
Färskvaror	9 727 407	9 530 582
Ost	5 376 579	5 406 750
Smör	4 169 318	3 930 562
Mjölkpulver m.m	2 662 928	2 882 201
Övrigt	486 208	521 827
	22 422 439	**22 271 922**
Nettoomsättningen per geografisk marknad		
Sverige	18 387 043	17 906 757
Övriga EU-länder	4 035 396	4 365 165
	22 422 439	**22 271 922**

Not 3 Leasingavtal

Årets leasingkostnader avseende leasingavtal, uppgår till 164 mkr (154 mkr).

Framtida minimileaseavgifter avseende icke uppsägningsbara operationella leasingavtal:

	2024-01-01 -2024-12-31	2023-01-01 -2023-12-31
Inom ett år	137 867	134 768
Senare än ett år men inom fem år	256 625	260 765
Senare än fem år	43 161	48 267
	437 653	**443 800**

Leasingavtalen utgörs i huvudsak av avtal gällande leasing av förpackningsmaskiner, transportbilar och lokalhyra.

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Not 4 Arvode till revisorer

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter.

	2024-01-01 -2024-12-31	**2023-01-01 -2023-12-31**
Ernst & Young		
Revisionsuppdrag	543	491
Övriga tjänster	70	450
	613	**941**

Not 5 Anställda och personalkostnader

	2024-01-01 -2024-12-31	**2023-01-01 -2023-12-31**
Medelantalet anställda		
Kvinnor	879	833
Män	2 152	2 141
	3 031	**2 974**
Löner och andra ersättningar		
Styrelse och verkställande direktör	4 692	4 349
Tantiem och liknande ersättning till styrelse och verkställande direktör	679	1 315
Övriga anställda	1 649 601	1 558 911
	1 654 973	**1 564 574**
Sociala kostnader		
Pensionskostnader för styrelse och verkställande direktör	1 834	1 228
Pensionskostnader för övriga anställda	296 426	337 436
Övriga sociala avgifter enligt lag och avtal	528 185	492 772
	826 444	**831 435**
Totala löner, ersättningar, sociala kostnader och pensionskostnader	**2 481 418**	**2 396 009**

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

ank=20250704-20250708466678

Pensionsförpliktelser		
Nuvarande styrelse och verkställande direktör	1 010	736
Tidigare styrelse och verkställande direktör	16 015	16 141
	17 024	**16 877**

Könsfördelning bland ledande befattningshavare		
Andel kvinnor i styrelsen	33 %	33 %
Andel män i styrelsen	67 %	67 %

Not 6 Inköp och försäljning mellan koncernföretag

	2024-01-01 -2024-12-31	**2023-01-01 -2023-12-31**
Andel av årets totala inköp som skett från andra företag i koncernen	82,96 %	74,68 %
Andel av årets totala försäljningar som skett till andra företag i koncernen	18,00 %	19,60 %

Not 7 Resultat från andelar i koncernföretag

	2024-01-01 -2024-12-31	**2023-01-01 -2023-12-31**
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	0	49 918
	0	**49 918**

Not 8 Nedskrivningar av finansiella anläggningstillgångar

	2024-01-01 -2024-12-31	**2023-01-01 -2023-12-31**
Nedskrivningar	0	-49 886
Verkligt värde-justeringar	-290	356
	-290	**-49 530**

Förra årets nedskrivning är relaterad till fordran för försäljning av aktier i dotterbolag.
Verkligt värde-justeringar avser justering till marknadsvärde av noterade aktier.

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Not 9 Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter

	2024-01-01 -2024-12-31	2023-01-01 -2023-12-31
Ränteintäkter från koncernföretag	273 932	143 346
Övriga ränteintäkter	3 411	37 650
	277 342	**180 996**

Not 10 Räntekostnader och liknande resultatposter

	2024-01-01 -2024-12-31	2023-01-01 -2023-12-31
Räntekostnader till koncernföretag	-85 408	-241 389
Övriga räntekostnader	-315 264	-207 349
	-400 672	**-448 738**

Not 11 Bokslutsdispositioner

	2024-01-01 -2024-12-31	2023-01-01 -2023-12-31
Koncernbidrag, erhållna	0	1 416
Koncerbidrag, lämnade	0	-19 397
Periodiseringsfond, årets avsättning	0	0
Periodiseringsfond, årets återföring	0	239 421
Överavskrivningar	-24 624	-57 327
	-24 624	**164 113**

Not 12 Aktuell och uppskjuten skatt

	2024-01-01 -2024-12-31	2023-01-01 -2023-12-31
Skatt på årets resultat		
Aktuell skatt	-14 875	-58 466
Justering aktuell skatt avseende tidigare år	-738	0
Uppskjuten skatt	-17 906	2 841
Justering uppskjuten skatt avseende tidigare år	3 905	0
Totalt redovisad skatt	**-29 613**	**-55 625**

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

ank=20250704-20250708466679

Avstämning av effektiv skatt

	Procent	2024-01-01 -2024-12-31 Belopp	Procent	2023-01-01 -2023-12-31 Belopp
Redovisat resultat före skatt		116 811		187 042
Skatt enligt gällande skattesats	20,6	-24 063	20,6	-38 531
Ej avdragsgilla kostnader	-3,9	-4 508	-4,9	-29 463
Ej skattepliktiga intäkter	0,2	180	3,5	1 283
Skatt hänförlig till tidigare år	-0,6	-738	0,0	0
Uppskjuten skatt hänförlig till tidigare år	3,3	3 905	0,0	0
Övrigt	-3,8	-4 389	-6,4	11 086
Redovisad effektiv skatt	**25,4**	**-29 613**	**29,7**	**-55 625**

Not 13 Goodwill

	2024-12-31	2023-12-31
Ingående anskaffningsvärden	267 926	267 926
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**267 926**	**267 926**
Ingående avskrivningar	-255 915	-246 306
Årets avskrivningar	-9 609	-9 609
Utgående ackumulerade avskrivningar	**-265 524**	**-255 915**
Utgående redovisat värde	**2 402**	**12 011**

Not 14 IT-utveckling

	2024-12-31	2023-12-31
Ingående anskaffningsvärden	25 838	144 199
Inköp	4 921	1 820
Försäljningar/utrangeringar	-5 026	-121 197
Omklassificeringar	16 484	1 015
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**42 217**	**25 838**
Ingående avskrivningar	-15 299	-134 287
Försäljningar/utrangeringar	5 026	121 197
Årets avskrivningar	-4 351	-2 208
Utgående ackumulerade avskrivningar	**-14 624**	**-15 299**
Utgående redovisat värde	**27 593**	**10 539**

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Not 15 Varumärken och liknande rättigheter

	2024-12-31	2023-12-31
Ingående anskaffningsvärden	165 920	165 920
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**165 920**	**165 920**
Ingående avskrivningar	-163 945	-162 365
Årets avskrivningar	-1 580	-1 580
Utgående ackumulerade avskrivningar	**-165 525**	**-163 945**
Utgående redovisat värde	**395**	**1 975**

Not 16 Pågående immateriella nyanläggningar

	2024-12-31	2023-12-31
Ingående anskaffningsvärden	29 512	9 468
Inköp	8 079	20 670
Omklassificeringar	-19 491	-627
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**18 099**	**29 512**
Utgående redovisat värde	**18 099**	**29 512**

Not 17 Byggnader och mark

	2024-12-31	2023-12-31
Ingående anskaffningsvärden	2 897 366	2 847 236
Inköp	117 501	16 594
Försäljningar/utrangeringar	0	-3 000
Omklassificeringar	103 087	36 536
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**3 117 954**	**2 897 366**
Ingående avskrivningar	-1 948 674	-1 884 121
Försäljningar/utrangeringar	0	1 188
Årets avskrivningar	-85 222	-65 740
Utgående ackumulerade avskrivningar	**-2 033 896**	**-1 948 674**
Utgående redovisat värde	**1 084 058**	**948 693**

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

ank=20250704-20250708046680

Not 18 Maskiner och andra tekniska anläggningar

	2024-12-31	2023-12-31
Ingående anskaffningsvärden	5 978 360	5 822 624
Inköp	180 519	111 888
Försäljningar/utrangeringar	-1 217	-121 025
Omklassificeringar	302 476	164 873
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**6 460 137**	**5 978 360**
Ingående avskrivningar	-4 650 752	-4 537 271
Försäljningar/utrangeringar	1 217	116 155
Årets avskrivningar	-272 843	-229 636
Utgående ackumulerade avskrivningar	**-4 922 378**	**-4 650 752**
Ingående nedskrivningar	0	-9 410
Återförda nedskrivningar	0	9 410
Utgående ackumulerade nedskrivningar	**0**	**0**
Utgående redovisat värde	**1 537 759**	**1 327 608**

Not 19 Inventarier, verktyg och installationer

	2024-12-31	2023-12-31
Ingående anskaffningsvärden	1 345 348	1 301 957
Inköp	28 992	41 635
Försäljningar/utrangeringar	-5 284	-17 996
Omklassificeringar	42 278	19 752
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**1 411 334**	**1 345 348**
Ingående avskrivningar	-1 176 203	-1 150 133
Försäljningar/utrangeringar	5 284	17 996
Årets avskrivningar	-54 657	-44 066
Utgående ackumulerade avskrivningar	**-1 225 576**	**-1 176 203**
Utgående redovisat värde	**185 758**	**169 145**

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Not 20 Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar

	2024-12-31	2023-12-31
Ingående anskaffningsvärden	625 407	396 648
Omklassificeringar	-444 834	-221 549
Investeringar	284 731	450 309
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**465 304**	**625 407**
Utgående redovisat värde	**465 304**	**625 407**

Not 21 Andelar i koncernföretag

	2024-12-31	2023-12-31
Ingående anskaffningsvärden	428 740	428 740
Avyttring och fusion	-14 074	0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**414 666**	**428 740**
Ingående nedskrivningar	-409 530	-362 789
Årets nedskrivningar	0	-46 742
Utgående ackumulerade nedskrivningar	**-409 530**	**-409 530**
Utgående redovisat värde	**5 136**	**19 210**

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

ank=20250704-20250708466811

Not 22 Specifikation andelar i koncernföretag

Namn	Kapital-andel	Rösträtts-andel	Antal andelar	Bokfört värde
Årets Kock AB	66,6%	66,6%	667	5 136
				5 136

	Org.nr	Säte
Årets Kock AB	556544-5672	Stockholm

Not 23 Andra långfristiga värdepappersinnehav

	2024-12-31	2023-12-31
Ingående anskaffningsvärden	7 044	9 236
Inköp	1 200	1 200
Försäljningar	-1 579	0
Omklassificeringar	0	-3 393
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**6 664**	**7 044**
Ingående uppskrivningar	1 204	848
Försäljningar	-1 204	0
Årets uppskrivningar	0	356
Utgående ackumulerade uppskrivningar	**0**	**1 204**
Ingående nedskrivningar	0	-248
Återförda nedskrivningar	0	248
Utgående ackumulerade nedskrivningar	**0**	**0**
Utgående redovisat värde	**6 664**	**8 248**

Not 24 Andra långfristiga fordringar

	2024-12-31	2023-12-31
Ingående anskaffningsvärden	21 949	20 813
Tillkommande fordringar	2 086	1 136
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**24 036**	**21 949**
Utgående redovisat värde	**24 036**	**21 949**

Not 25 Övriga fordringar

	2024-12-31	2023-12-31
Skattekonto	27 258	21 063
Fordran hos PRI	53 691	53 276
Övriga poster	0	21 663
	80 949	**96 001**

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Not 26 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	2024-12-31	2023-12-31
Ej fakturerad försäljning	3 981	533
Frakt	5 097	0
El, vatten, drivmedel m.m	566	1 274
Licenser	0	1 280
Övrigt	8 504	6 584
	18 148	**9 672**

Not 27 Disposition av vinst eller förlust

	2024-12-31
Förslag till vinstdisposition	
Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel:	
balanserad vinst	1 000 032
årets vinst	87 198
	1 087 230
disponeras så att	
till aktieägare utdelas	100 000
i ny räkning överföres	987 230
	1 087 230

Not 28 Obeskattade reserver

	2024-12-31	2023-12-31
Ackumulerade överavskrivningar	930 247	905 624
	930 247	**905 624**

Not 29 Uppskjuten skatt på temporära skillnader

2024-12-31

Temporära skillnader	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Byggnader och mark		-60 710	-60 710
Finansiella instrument	7 253		7 253
Nedskriven fordran	4 886		4 886
Övrigt	1 481		1 481
	13 621	**-60 710**	**-47 090**

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

ank=20250704-20250708846682

2023-12-31

Temporära skillnader	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Byggnader och mark		-52 439	-52 439
Finansiella instrument	12 919		12 919
Övrigt	1 148		1 148
	14 067	**-52 439**	**-38 372**

Förändring av uppskjuten skatt

	Belopp vid årets ingång	Belopp vid årets utgång
Byggnader och mark	-52 439	-60 710
Finansiella instrument	12 919	7 253
Övrigt	1 148	1 481
Nedskriven fordran	0	4 886
	-38 372	**-47 090**

Not 30 Övriga avsättningar

	2024-12-31	2023-12-31
Omstruktureringsåtgärder	7 190	5 575
Kapitalförsäkring	24 036	21 949
	31 225	**27 524**

Pensionsåtagande tryggat med kapitalförsäkring.

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Not 31 Långfristiga skulder

	2024-12-31	2023-12-31
Skulder till kreditinstitut		
Förfaller senare än ett år men tidigare än fem år efter balansdagen	1 521 500	1 172 692
Förfaller senare än fem år efter balansdagen	1 521 500	1 759 038
	3 043 000	**2 931 730**

Not 32 Övriga långfristiga skulder

	2024-12-31	2023-12-31
Stämpelskatt		
Förfaller mer än fem år efter balansdagen	10 938	10 938
	10 938	**10 938**

Not 33 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	2024-12-31	2023-12-31
Löner och semesterlöner	302 001	276 939
Sociala avgifter	77 980	72 950
Rabatter, bonus m.m	209 846	161 329
El, vatten, drivmedel m.m	46 439	44 971
Transport	50 289	54 943
Övriga poster	99 297	79 410
	785 852	**690 542**

Not 34 Justering för poster som inte ingår i kassaflödet

	2024-12-31	2023-12-31
Av- och nedskrivningar	428 262	404 518
Orealiserade kursdifferenser	-973	-23 010
Avsättningar	55 885	108 362
Övrigt	0	6 711
Fusionseffekt	-6 575	0
	476 598	**496 581**

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

ank=20250704-20250708466833

Not 35 Uppgifter om moderföretag

Arla Foods AB är ett helägt dotterbolag till Arla Foods amba, med säte i Viby, Danmark, CVR-nummer 25313763, som upprättar koncernredovisning. Koncernredovisningen kan hämtas via Arlas hemsida www.arla.com. Arla Foods AB upprättar ej koncernredovisning, med hänvisning till ÅRL 7 kap. 2 §. Moderbolaget upprättar hållbarhetsrapport, vilken avser hela koncernen. Hållbarhetsrapporten kan hämtas från Arlas hemsida www.arla.com.
En beskrivning av väsentliga risker samt osäkerhetsfaktorer kan hämtas från koncernredovisningen via Arlas hemsida www.arla.com.

Not 36 Ställda säkerheter och eventualförpliktelser

	2024-12-31	2023-12-31
Ställda säkerheter		
Fastighetsinteckningar	3 553 962	3 424 008
	3 553 962	**3 424 008**
Eventualförpliktelser		
Garantiförbindelse PRI	33 597	32 064
	33 597	**32 064**

Sannolikheten att bolagets eventualförpliktelse kommer falla ut anses som mycket liten.

Not 37 Fusion av dotterbolag

Firma

Namn: Arla Gefleortens AB
Org nummer: 559116-2416
Fusionsdatum: 2024-11-20

Resultat- och balansräkning före fusion (Tkr)

Omsättning 0
Rörelseresultat 125
Resultat efter finansiella poster - 4 203

Tillgångar 108 837

Eget kapital 88 727
Avsättningar 15 907
Obeskattade reserver 0

Docusign Envelope ID: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5

Firma

Namn: Arla Foods Russia Holding AB
Org nummer: 556712-4747
Fusionsdatum: 2024-11-20

Resultat- och balansräkning före fusion (Tkr)

Omsättning 0
Rörelseresultat 0
Resultat efter finansiella poster 1 057

Tillgångar 40 635

Eget kapital 39 578
Avsättningar 0
Obeskattade reserver 0

ank=20250704-20250708046684

Stockholm 2025-05-28

Signed by:
037418A02BA7481...
Ola Arvidsson
Styrelseledamot, Ordförande

Signed by:
Philip Mark Boot
D02CAD9BF5A8461...
Philip Mark Boot
Styrelseledamot

DocuSigned by:
3AEA18FC45644FD...
Peter Ahlman
Styrelseledamot, Arbetstagarrepresentant

DocuSigned by:
3526A5C927A046F...
Anders Olsson
Styrelseledamot, Arbetstagarrepresentant

DocuSigned by:
10765BD934294C2...
Ylva Nykvist
Styrelseledamot

Signed by:
A656AFE06C1D4C5...
Mogens Kaspersen
Styrelseledamot

Signé par :
CCCF97C2F16D4D3...
David Boulanger
Styrelseledamot

Signed by:
FB69003D87914C9...
Cecilia Kocken
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats 2025-05-28

Ernst & Young AB

Signed by:
A0C64B6812534DC...
Johan Pettersson
Auktoriserad revisor

docusign

Certificate Of Completion

Envelope Id: 3D6D354C-5302-41B8-B60A-7D3396F921F5
Status: Completed
Subject: Arla Foods AB - Annual Report 2024
Source Envelope:
Document Pages: 33
Signatures: 9
Certificate Pages: 8
Initials: 0
AutoNav: Enabled
EnvelopeId Stamping: Enabled
Time Zone: (UTC+01:00) Amsterdam, Berlin, Bern, Rome, Stockholm, Vienna

Envelope Originator:
Mette Amdal
Sønderhøj 14
Viby, Aarhus 8260
mal@arlafoods.com
IP Address: 212.115.184.244

Record Tracking

Status: Original
5/27/2025 10:46:51 AM
Holder: Mette Amdal
mal@arlafoods.com
Location: DocuSign

Signer Events	Signature	Timestamp
Anders Olsson aranol1@arlafoods.com Security Level: Email, Account Authentication (None)	DocuSigned by: 3526A5C927A046F...	Sent: 5/28/2025 9:00:08 AM Viewed: 5/28/2025 9:03:37 AM Signed: 5/28/2025 3:50:51 PM
	Signature Adoption: Uploaded Signature Image Using IP Address: 94.234.67.1	

Authentication Details
Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: BankID Sweden
Transaction Unique ID: 4aeb7fe1-9c7f-5783-b3c4-6946611c47e2
Country or Region of ID: SE
Result: Passed
Performed: 5/28/2025 9:03:08 AM

Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: BankID Sweden
Transaction Unique ID: 28b7fc4b-7ef5-54af-924a-73083a0858a4
Country or Region of ID: SE
Result: Passed
Performed: 5/28/2025 3:50:15 PM

Electronic Record and Signature Disclosure:
Not Offered via Docusign

Cecilia Kocken cecilia.kocken@arlafoods.com Security Level: Email, Account Authentication (None)	Signed by: FB69003D87914C9...	Sent: 5/28/2025 9:00:09 AM Viewed: 5/28/2025 3:30:41 PM Signed: 5/28/2025 3:30:58 PM
	Signature Adoption: Pre-selected Style Using IP Address: 80.217.20.35	

Authentication Details

ank=20250704-20250708466685

Signer Events	Signature	Timestamp

Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: BankID Sweden
Transaction Unique ID: eb558e69-7206-50c2-89eb-33380df32159
Country or Region of ID: SE
Result: Passed
Performed: 5/28/2025 3:30:25 PM

Electronic Record and Signature Disclosure:
Accepted: 5/28/2025 3:30:41 PM
ID: 9e72ec92-8800-4cf3-b63d-5236ae90c829

David Boulanger
dabou@arlafoods.com
CSCO ARLAFOODS
ARLA FOODS
Security Level: Email, Account Authentication (None)

Signé par :
David Boulanger
CCCF97C2F16D4D3...

Signature Adoption: Pre-selected Style
Using IP Address: 212.115.184.244

Sent: 5/28/2025 9:00:10 AM
Viewed: 5/28/2025 12:18:02 PM
Signed: 5/28/2025 12:19:38 PM

Authentication Details
Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: MitID
Transaction Unique ID: f56caca3-75ce-537a-87a9-cd76761bad22
Country or Region of ID: DK
Result: Passed
Performed: 5/28/2025 12:17:44 PM

Electronic Record and Signature Disclosure:
Accepted: 5/28/2025 12:18:02 PM
ID: d23d862a-2b4e-4972-b772-492ea4f08be5

Johan Pettersson
johan.pettersson@se.ey.com
Security Level: Email, Account Authentication (None)

Signed by:
Johan Pettersson
A0C64B6812534DC...

Signature Adoption: Pre-selected Style
Using IP Address: 134.65.167.251

Sent: 5/28/2025 9:00:11 AM
Viewed: 5/28/2025 5:56:14 PM
Signed: 5/28/2025 11:08:02 PM

Authentication Details
Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: BankID Sweden
Transaction Unique ID: 3b622294-a6f0-5369-9b03-da5c01ab8397
Country or Region of ID: SE
Result: Passed
Performed: 5/28/2025 5:55:51 PM

Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: BankID Sweden
Transaction Unique ID: 3b622294-a6f0-5369-9b03-da5c01ab8397
Country or Region of ID: SE
Result: Passed
Performed: 5/28/2025 6:07:37 PM

Signer Events	Signature	Timestamp

Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: BankID Sweden
Transaction Unique ID: 3b622294-a6f0-5369-9b03-da5c01ab8397
Country or Region of ID: SE
Result: Passed
Performed: 5/28/2025 11:05:15 PM

Electronic Record and Signature Disclosure:
Accepted: 5/28/2025 11:05:38 PM
ID: c480fe2d-6b13-49ae-af02-d8fa9fff0530

Mogens Kaspersen
mogens.kaspersen@arlafoods.com
Security Level: Email, Account Authentication (None)

Signed by: Mogens Kaspersen
A858AFE06C1D4C5...

Signature Adoption: Pre-selected Style
Using IP Address: 212.115.184.244

Sent: 5/28/2025 9:00:12 AM
Viewed: 5/28/2025 9:31:48 AM
Signed: 5/28/2025 9:32:18 AM

Authentication Details
Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: MitID
Transaction Unique ID: 86f231ff-a8b7-5eca-9b68-d9a6b406bc0a
Country or Region of ID: DK
Result: Passed
Performed: 5/28/2025 9:31:32 AM

Electronic Record and Signature Disclosure:
Accepted: 5/28/2025 9:31:48 AM
ID: 65e7adc3-5157-4cae-9500-3a8fe998344f

Ola Arvidsson
ola.arvidsson@arlafoods.com
Security Level: Email, Account Authentication (None)

Signed by:
037418A02BA7481...

Signature Adoption: Drawn on Device
Using IP Address: 216.128.8.119
Signed using mobile

Sent: 5/28/2025 9:00:13 AM
Resent: 5/28/2025 10:22:54 AM
Resent: 5/28/2025 1:24:09 PM
Viewed: 5/28/2025 3:56:58 PM
Signed: 5/28/2025 3:57:34 PM

Authentication Details
Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: BankID Sweden
Transaction Unique ID: ea4a64fd-005d-5b75-8369-f1efc36f2b4c
Country or Region of ID: SE
Result: Failed - incorrect signer name
Performed: 5/28/2025 10:04:30 AM

Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: BankID Sweden
Transaction Unique ID: 1db5788d-a03b-5337-8eaf-2df4f686c8ae
Country or Region of ID: SE
Result: Failed - incorrect signer name
Performed: 5/28/2025 12:12:34 PM

ank=20250704-20250708466B6

Signer Events	Signature	Timestamp

Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: BankID Sweden
Transaction Unique ID: 69898666-d5ca-5b90-a605-cc3a0d6210ef
Country or Region of ID: SE
Result: Passed
Performed: 5/28/2025 3:56:42 PM

Electronic Record and Signature Disclosure:
Accepted: 5/28/2025 3:56:58 PM
ID: 65fe6b50-e7af-4696-aaa1-117a314a215a

Peter Ählman
arpeah1@arlafoods.com
Security Level: Email, Account Authentication (None)

DocuSigned by:
3AEA18FC45644FD...

Sent: 5/28/2025 9:00:13 AM
Viewed: 5/28/2025 8:05:31 PM
Signed: 5/28/2025 8:05:55 PM

Signature Adoption: Drawn on Device
Using IP Address: 78.68.139.5
Signed using mobile

Authentication Details
Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: BankID Sweden
Transaction Unique ID: 0e881bf0-18dc-5f8d-a36d-8ce35acbb70f
Country or Region of ID: SE
Result: Passed
Performed: 5/28/2025 8:04:53 PM

Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: BankID Sweden
Transaction Unique ID: 0e881bf0-18dc-5f8d-a36d-8ce35acbb70f
Country or Region of ID: SE
Result: Passed
Performed: 5/28/2025 9:05:17 PM

Electronic Record and Signature Disclosure:
Not Offered via Docusign

Philip Mark Boot
mark.boot@arlafoods.com
Security Level: Email, Account Authentication (None)

Signed by:
D02CAD9BF5A8461...

Sent: 5/28/2025 9:00:11 AM
Viewed: 5/28/2025 11:48:20 AM
Signed: 5/28/2025 11:48:39 AM

Signature Adoption: Pre-selected Style
Using IP Address: 212.115.184.244

Authentication Details
Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: MitID
Transaction Unique ID: 423cd6bb-fce8-5aa7-8106-15c50052fadc
Country or Region of ID: DK
Result: Passed
Performed: 5/28/2025 11:47:55 AM

Electronic Record and Signature Disclosure:
Accepted: 5/28/2025 11:48:20 AM
ID: 64c4b064-9f2a-4fbc-9dc5-8677f9055121

Signer Events	Signature	Timestamp
Ylva Nykvist ylvny@arlafoods.com Head of Legal Arla Foods Amba - Legal Security Level: Email, Account Authentication (None)	DocuSigned by: Ylva Nykvist 10765BD934294C2..	Sent: 5/28/2025 9:00:14 AM Viewed: 5/28/2025 4:05:36 PM Signed: 5/28/2025 4:05:54 PM
	Signature Adoption: Pre-selected Style Using IP Address: 81.227.148.220	

Authentication Details
Identity Verification Details:
Workflow ID: 9bbb5cce-6c25-42d6-8934-2799d18947ef
Workflow Name: DocuSign ID Verification
Workflow Description: The recipient will need to identify themselves with a valid government ID, eID or through Knowledge-Based Authentication.
Identification Method: Electronic ID
Type of Electronic ID: BankID Sweden
Transaction Unique ID: 94a8209b-39c2-5dee-b792-adb7f41b47d3
Country or Region of ID: SE
Result: Passed
Performed: 5/28/2025 4:05:21 PM

Electronic Record and Signature Disclosure:
Not Offered via Docusign

In Person Signer Events	Signature	Timestamp

Editor Delivery Events	Status	Timestamp

Agent Delivery Events	Status	Timestamp

Intermediary Delivery Events	Status	Timestamp

Certified Delivery Events	Status	Timestamp

Carbon Copy Events	Status	Timestamp
Anna Herdzik anna.herdzik@arlafoods.com Security Level: Email, Account Authentication (None)	COPIED	Sent: 5/28/2025 9:00:14 AM

Electronic Record and Signature Disclosure:
Not Offered via Docusign

Witness Events	Signature	Timestamp

Notary Events	Signature	Timestamp

Envelope Summary Events	Status	Timestamps
Envelope Sent	Hashed/Encrypted	5/28/2025 9:00:15 AM
Envelope Updated	Security Checked	5/28/2025 10:22:53 AM
Envelope Updated	Security Checked	5/28/2025 1:24:07 PM
Envelope Updated	Security Checked	5/28/2025 1:24:07 PM
Certified Delivered	Security Checked	5/28/2025 4:05:36 PM
Signing Complete	Security Checked	5/28/2025 4:05:54 PM
Completed	Security Checked	5/28/2025 11:08:02 PM

Payment Events	Status	Timestamps

Electronic Record and Signature Disclosure

ank=20250704-20250708046689

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i Arla Foods AB, org.nr 556579-4400

Rapport om årsredovisningen

Utlalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen för Arla Foods AB för räkenskapsåret 2024-01-01 – 2024-12-31.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av Arla Foods ABs finansiella ställning per den 31 december 2024 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till Arla Foods AB enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen upprättas och att den ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Vid upprättandet av årsredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om att årsredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa riskei och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehålle i årsredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Penneo dokumentnyckel: 58NX7-2SDP7-T3A64-E7HIS-X2ESG-LPDPO

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av Arla Foods AB för räkenskapsåret 2024-01-01 – 2024-12-31 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till Arla Foods AB enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av bolagets egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Stockholm den dag som framgår av vår elektroniska underskrift

Ernst & Young AB

Johan Pettersson

Johan Pettersson
Auktoriserad revisor

Penneo dokumentnyckel: 58NX7-2SDP7-T3A64-E7HIS-X2ESG-LPDPO

ank=20250704;20250708466690

PENNEO

Signaturerna i detta dokument är juridiskt bindande. Dokumentet är signerat genom Penneo™ för säker digital signering. Tecknarnas identitet har lagrats, och visas nedan.

"Med min signatur bekräftar jag innehållet och alla datum i detta dokumentet."

Johan Anders Pettersson (SSN-validerad)
Signing Partner
Serienummer: c79d71517ed03f[...]4c2a6ddef2168
IP: 147.161.xxx.xxx
2025-05-28 21:06:44 UTC

BankID

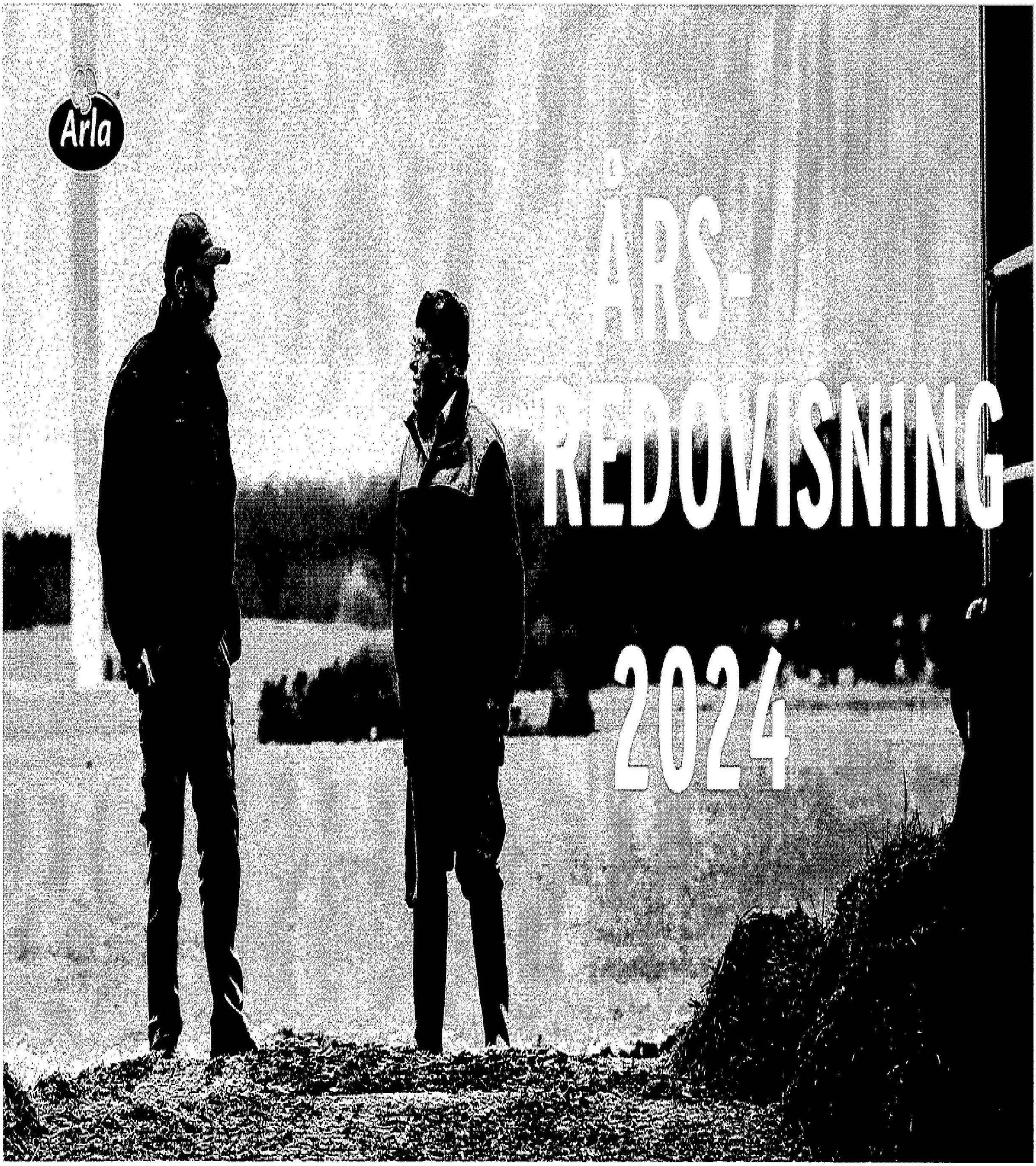
Penneo dokumentnyckel: 58NX7-2SDP7-T3A64-E7HIS-X2ESG-LPDPO

Detta dokument är undertecknat digitalt via **Penneo.com**. De signerade uppgifternas integritet är validerad med hjälp av ett beräknat hashvärde för originaldokumentet. Alla kryptografiska bevis är inbäddade i denna PDF, vilket säkerställer både autenticitet och möjlighet till framtida validering.

Detta dokument är försett med ett kvalificerat elektroniskt sigill. För mer information om Penneos kvalificerade betrodda tjänster, se **https://eutl.penneo.com**.

Så här verifierar du dokumentets äkthet:
När du öppnar dokumentet i Adobe Reader kan du se att det är certifierat av **Penneo A/S**. Detta bekräftar att dokumentets innehåll förblir oförändrat sedan tidpunkten för undertecknandet. Bevis för de enskilda undertecknarnas digitala signaturer bifogas dokumentet.

De kryptografiska bevisen kan kontrolleras med hjälp av Penneos validator, **https://penneo.com/validator**, eller andra valideringsverktyg för digitala signaturer.



20250708196801

←

PÅ FÖRSTA SIDAN

JOHNNY NIELSEN

Strax utanför Slagelse i Danmark arbetar Johnny Nielsen, en av Arlas ägare och den sjunde generationen på familjegården Krogsagergaard. Han tar hand om 350 Holsteinkor och 300 hektar mark, där han odlar merparten av grödorna. "Vi började med 20 kor och 30 hektar och redan det var mycket", säger hans 80-årige far Jørgen, som fortfarande är mycket aktiv på gården.

Efter att ha läst om och fattat intresse för FarmAhead™ Kundsamarbete beslämde sig Johnny för att ansöka om att få delta i foder-effektivitetsprojektet. Han har redan kunskaper om vikten av att hitta rätt balans mellan olika foderblandningar och identifiera vilka grupper av kor som ger mer mjölk samt övervaka dem dagligen. Genom att gå med i fodereffektivitets-projektet kommer han också att fokusera på att uppnå ett optimalt förhållande mellan mjölk och foder och samtidigt minska fodersvinnet, vilket gör mjölkproduktionen mer klimateffektiv.

"Med data och teknik kan vi förbättra våra arbets-sätt och då måste vi göra det. Vi mjölkbönder anpassar oss för att bli bättre och vi är öppna för förändringar. Det här är något jag vill förmedla till alla", säger han. Det visar på vikten av att hitta rätt balans mellan tradition och innovation.

Förändring till det bättre
Johnny odlar de flesta av sina grödor, inklusive foderbetor, som är en värdefull ingrediens i foderblandningar och bidrar med näringsämnen och energi som stödjer mjölkproduktionen. "Min far och jag har olika profiler, men det är positivt. Han gav mig friheten och utrymmet att förbättra gården, vilket skapar en bra synergi mellan oss", tillägger han.

OM RAPPORTEN

Denna omfattande rapport erbjuder en översikt över Arlas finansiella resultat, hållbarhetsresultat och styrningsstruktur. Det inkluderar vår externt reviderade koncernredo-visning och externt reviderade hållbarhetsrapport.

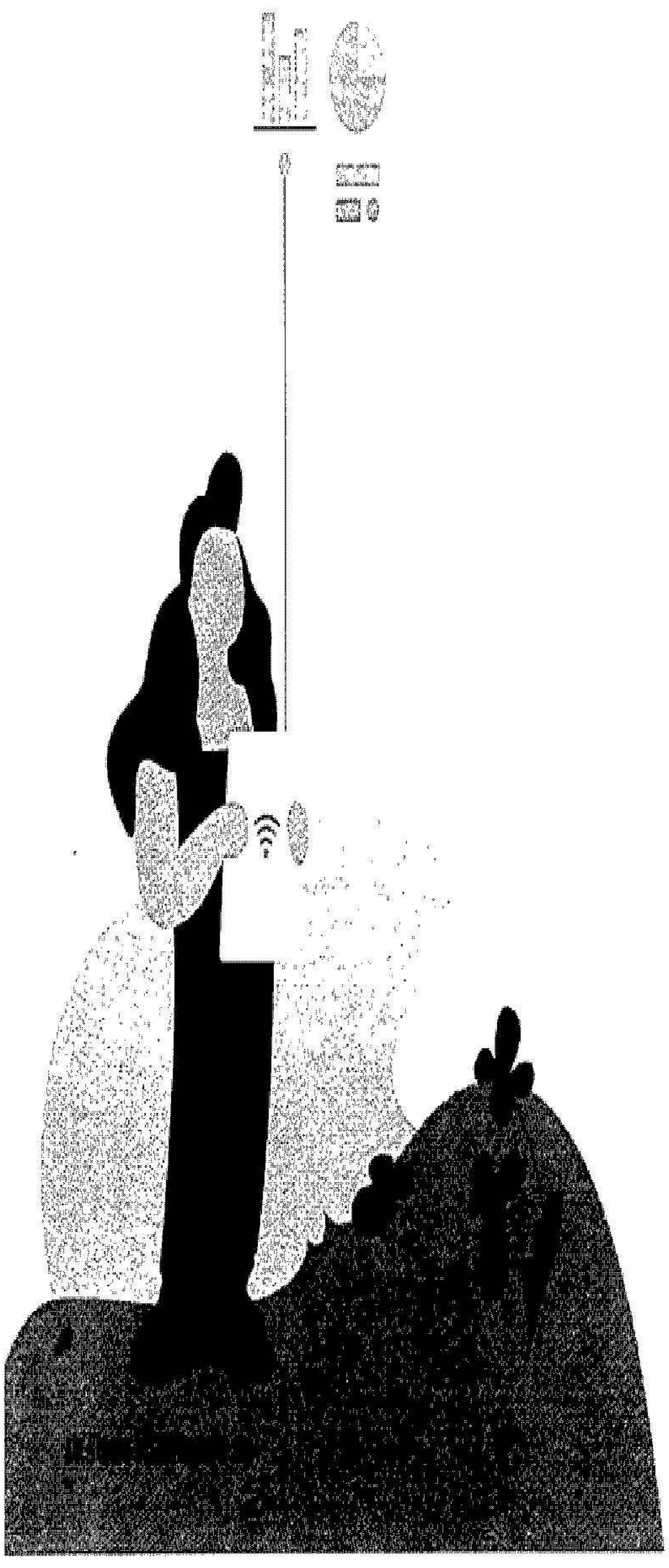
Vi gör framsteg vad gäller anpassningen av vår rapportering till European Sustainability Reporting Standards (ESRS) och EU:s direktiv om företagens hållbarhetsrapportering (CSRD), som vi kommer att införa i sin helhet under 2025.

Hållbarhetsrapport
I avsnittet Hållbarhetsrapport presen-terar vi vår dubbla väsentlighetsanalys, som belyser effekterna, riskerna och möjligheterna vad avser viktiga ESRS-områden, inklusive våra framsteg inom varje nyckelområde.

I rapporten ingår också lagstadgad rapportering om Corporate Social Responsibility (CSR) i enlighet med paragraf 99a och 99d i den danska års-redovisningslagen (årsregnskabsloven). Se sidan 38 för mer information.

Koncernredovisning
I avsnittet om koncernredovisningen belyser vi årets finansiella resultat och finansiella ställning vid årets slut. Moderbolagets rapport, som lämnas till danska myndigheter, ingår inte. Strukturen är densamma som för föregående års årsredovisning.

INNEHÅLLS-FÖRTECKNING



FÖRVALTNINGSRAPPORT | HÅLLBARHETSRAPPORT | KONCERNREDOVISNING | RAPPORTER OCH ÖVRIGA UPPLYSNINGAR

INLEDNING

5 Brev från styrelsens ordförande
6 Brev från koncernchefen
7 2024 års resultat i korthet
8 Femårsöversikt
10 Viktiga händelser 2024

OM ARLA

12 Affärsmodell
13 Strategi Future26: Uppdatering när vi kommit halvvägs
15 Riskhantering

RESULTATÖVERSIKT

18 Sammanfattning
19 Översikt över den externa marknaden
21 Resultatöversikt
30 Utsikter för 2025

HÅLLBARHETSRAPPORT

Allmän information
32 Arlas hållbarhetsarbete
34 Väsentlighetsanalys

Miljö
40 Klimatförändringar och djurvälfärd
53 Biologisk mångfald och natur
61 Resursanvändning och cirkularitet

Sociala frågor
68 Medarbetare och arbetstagare i värdekedjan
80 Konsumenter – hälsosam och säker näring

Styrning
87 Ansvarsfullt företagande

VÅR STYRNING

91 Ramverk för styrning
93 Ledning
97 Arvoden till ledningen
98 Affärsetik

KONCERNREDOVISNING

Primära finansiella rapporter
101 Resultaträkning
101 Totalresultat
102 Resultatdisposition
103 Balansräkning
104 Eget kapital
107 Kassaflöde

Noter
109 Introduktion till noterna
112 Not 1: Omsättning och kostnader
118 Not 2: Nettorörelsekapital
122 Not 3: Sysselsatt kapital
131 Not 4: Finansiering
152 Not 5: Övriga områden

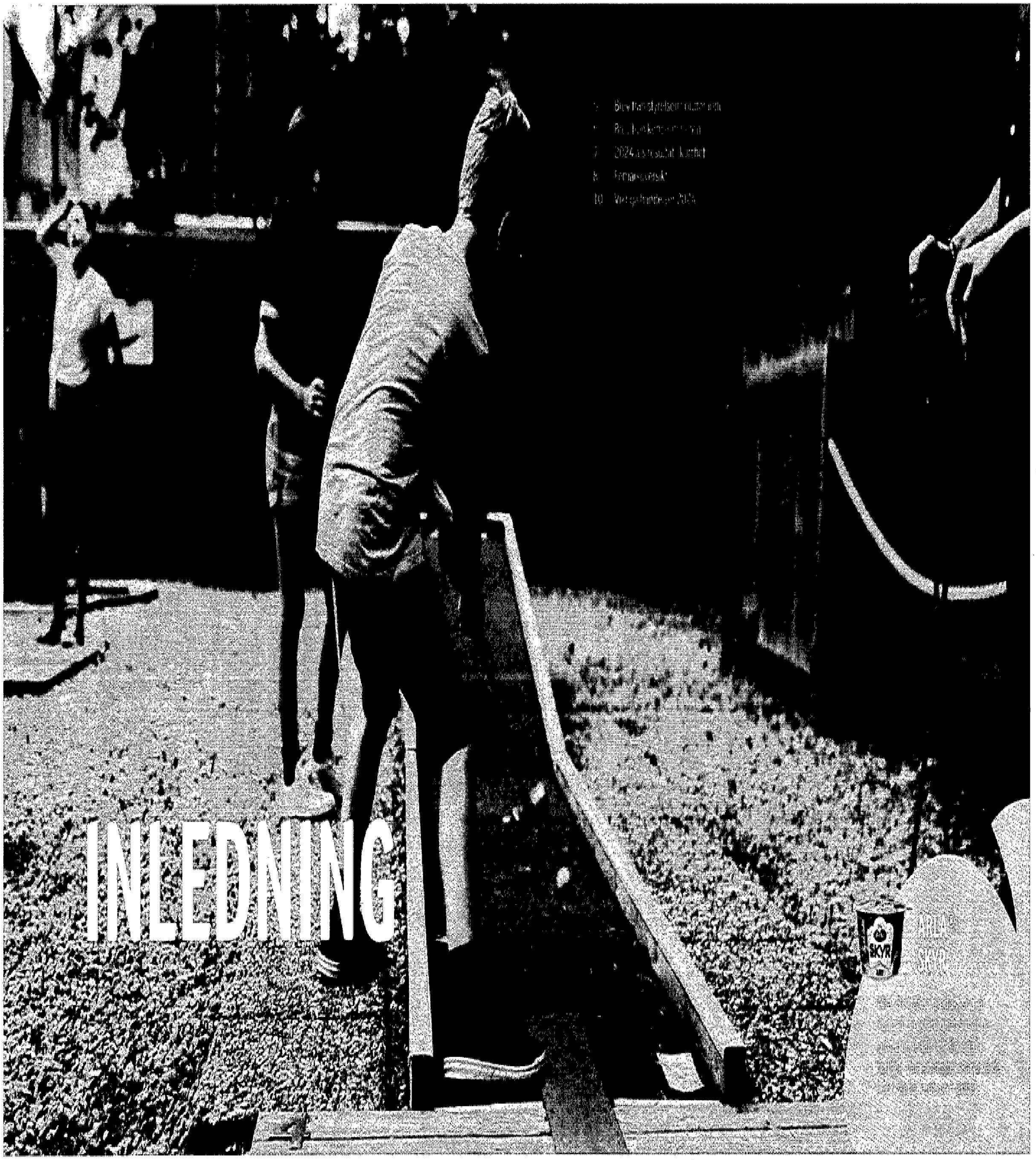
FÖRVALTNINGSBERÄTTELSER OCH REVISIONSBERÄTTELSER

162 Styrelsens och direktionens rapport om årsredovisningen
163 Revisionsberättelse om koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter
165 Den oberoende revisorns bestyrkanderapport om hållbarhetsrapporten

ÖVRIGA UPPLYSNINGAR

168 Åtagande för FN:s Global Compact
169 Datapunkter EU-lagstiftning
170 Ordlista
171 Företagskalender

20250708196811


INLEDNING
SKYR

UPPFYLLER VÅR MISSION OCH DRIVER DEN GRÖNA OMSTÄLLNINGEN PÅ GÅRDARNA

För Arla var 2024 ett år med starka ekonomiska resultat och vi gjorde viktiga framsteg på vår hållbarhetsresa – ett fint bevis för Arlaböndernas, medarbetarnas och ledningens stora engagemang.

Genom ökad omsättning och varumärken tillbaka på tillväxt stärkte vi vår konkurrenskraftiga avkastning till våra 7 624 ägare, samtidigt som vi fortsatte utveckla vår vetenskapsbaserade och datadrivna strategi för att minska vårt klimatavtryck i hela vår värdekedja. Det befäster vår position som branschledande när det gäller att driva den gröna omställningen i mejeribranschen.

Uppfyller vår mission

Vår mission som kooperativ är att säkra det högsta värdet för våra ägares mjölk, och under 2024 levererade vi en konkurrenskraftig Arlaintjäning på 50,9 eurocent/kilo mjölk.

Baserat på Arlas resultat och starka finansiella ställning föreslog styrelsen en efterlikvid – som sedan godkändes av representantskapet – på 292 miljoner EUR, vilket är vår högsta efterlikvid någonsin. Detta motsvarar 2,2 eurocent/kilo mjölk och ligger över den nivå som fastställs i Arlas konsolideringspolicy för tredje året i rad.

Arlas kapacitet att kontinuerligt leverera ett konkurrenskraftigt mjölkpris är avgörande för våra ägare. Vi måste upprätthålla och utveckla ekonomiskt hållbara gårdar, samtidigt som vi investerar för att vara fortsatt ledande på hållbarhetsområdet tillsammans med kunderna och anpassar oss till ny lagstiftning. Vårt mjölkpris är ett viktigt mått på vår styrka och attraktivitet som kooperativ i en tid då konkurrensen om mjölk i Europa ökar eftersom efterfrågan på mejeriprodukter fortsatt är hög.

Framsteg inom hållbarhet

Under 2024 fortsatte Arla och våra ägare med de ambitiösa insatserna för att genomföra hållbarhetsförbättringar och vi minskade CO_2e-utsläppen ytterligare på gårdarna. Det visar att vår strategi är effektiv och ser till att Arla är på rätt väg för att vi ska kunna uppnå våra långsiktiga mål.

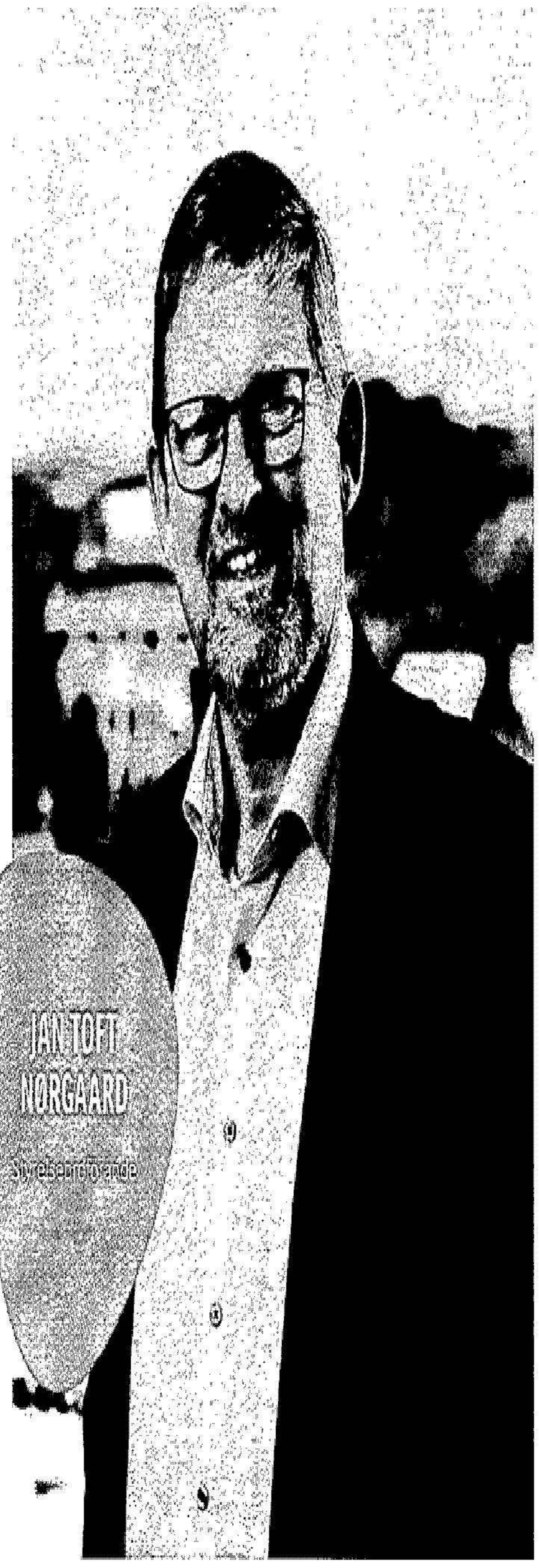
En viktig utveckling under 2024 och en förutsättning för ytterligare förbättringar var konsolideringen av våra hållbarhetsinsatser på gårdarna inom ramen för FarmAhead™, som förser våra ägare med verktyg för att mäta och främja hållbarhetsomställningen.

Vår väletablerade FarmAhead™ Beräkning, som infördes 2020, ger ägarna insikter om sin klimatpåverkan, medan ersättningen belönar proaktiva åtgärder direkt genom det individuella mjölkpriset. Det poängbaserade FarmAhead™ Ersättning fortsätter att driva förändringar. Det genomsnittliga antalet poäng har ökat från 50 poäng vid introduktionen 2023 till 53 poäng 2024.

På senare tid har vi genom FarmAhead™ Kundsamarbete tagit ett viktigt steg i samarbetet med våra kunder för att genomföra ytterligare förbättringar på hållbarhetsområdet. Programmet ger våra kunder tillgång till primärdata för ESG-rapporteringen så att de kan uppnå utsläppsminskningsmålen inom scope 3, och möjlighet att samarbeta i specifika hållbarhetsprojekt som genomförs på Arlagårdarna. Det skapar en stark länk mellan gård och konsument och hjälper till att kompensera för kostnaderna i samband med omställningen till mjölkproduktion med ett lägre klimatavtryck.

En stark framtidsprognos för vårt kooperativ

Baserat på de viktiga milstolpar och resultat vi uppnådde under 2024 går vi in i andra halvan av vår strategi Future26 med en väldefinierad inriktning och plan, en stark kommersiell och finansiell ställning och ett företag och ägare som är fast beslutna att fortsätta att vara ledande i mejeribranschen vad gäller värdeskapande och hållbarhet.



20250708196B2

STARKT EKONOMISKT RESULTAT OCH LEDANDE INOM HÅLLBARHET

Under 2024 levererade vi ett tillfredsställande ekonomiskt resultat med stöd av starka varumärken och solida resultat i vårt effektivitetsprogram. Samtidigt har vi gjort stora framsteg för att vara ledande inom hållbarhet genom FarmAhead™.

Den stora efterfrågan på mejeriprodukter i hela världen, och särskilt våra varumärkesprodukter, var den främsta drivkraften bakom vårt mycket konkurrenskraftiga mjölkpris under hela 2024 samt vår högsta efterlikvid någonsin.

Den ökade omsättningen på 13,8 miljarder EUR är ett uttryck för vår starka marknadsposition och effektiva hantering av både priser och kostnader.

Vi uppnådde ett nettoresultat på 401 miljoner EUR eller 2,9 % av omsättningen, vilket ligger inom vårt målintervall. Arlaintjäningen ökade till 50,9 eurocent/kilo, vilket är den näst högsta nivån i vår historia. Vårt effektiviseringsprogram överträffade förväntningarna och uppnådde en nettobesparing på 131 miljoner EUR.

Strategiska varumärken växer på nytt

I takt med att de europeiska konsumenternas köpkraft ökade under 2024 stärktes också varumärkestillväxten och överträffade våra förväntningar. Lurpak®, Arla® och Puck® uppvisade solid volymtillväxt, och trots utmaningar i Mellanöstern växte även Starbucks™ under 2024. Endast Castello® hade en mindre nedgång. Våra strategiska varumärken levererade en volymdriven omsättningsökning på 3,7 %, jämfört med en minskning med 0,7 % under 2023.

Mer än 1 miljard EUR investerade i vår framtid

Totalt investerade vi mer än 1 miljard EUR i år för att säkra framtida tillväxt och vår konkurrenskraft. Ett viktigt område är de specialiserade proteinprodukterna för närings- och sportändamål, en kategori som fortsatte att växa under 2024. Genom Arla Foods Ingredients förvärv av Volac International Limiteds verksamhet inom vassleprotein och företagets produktionsanläggning i Storbritannien har vi stärkt vår position på just denna marknad samtidigt som vi fått ett nätverk av nya leverantörer och en betydligt större pool av råvaror för att säkra vår produktionskedja.

Ledarskap på hållbarhetsområdet med FarmAhead™

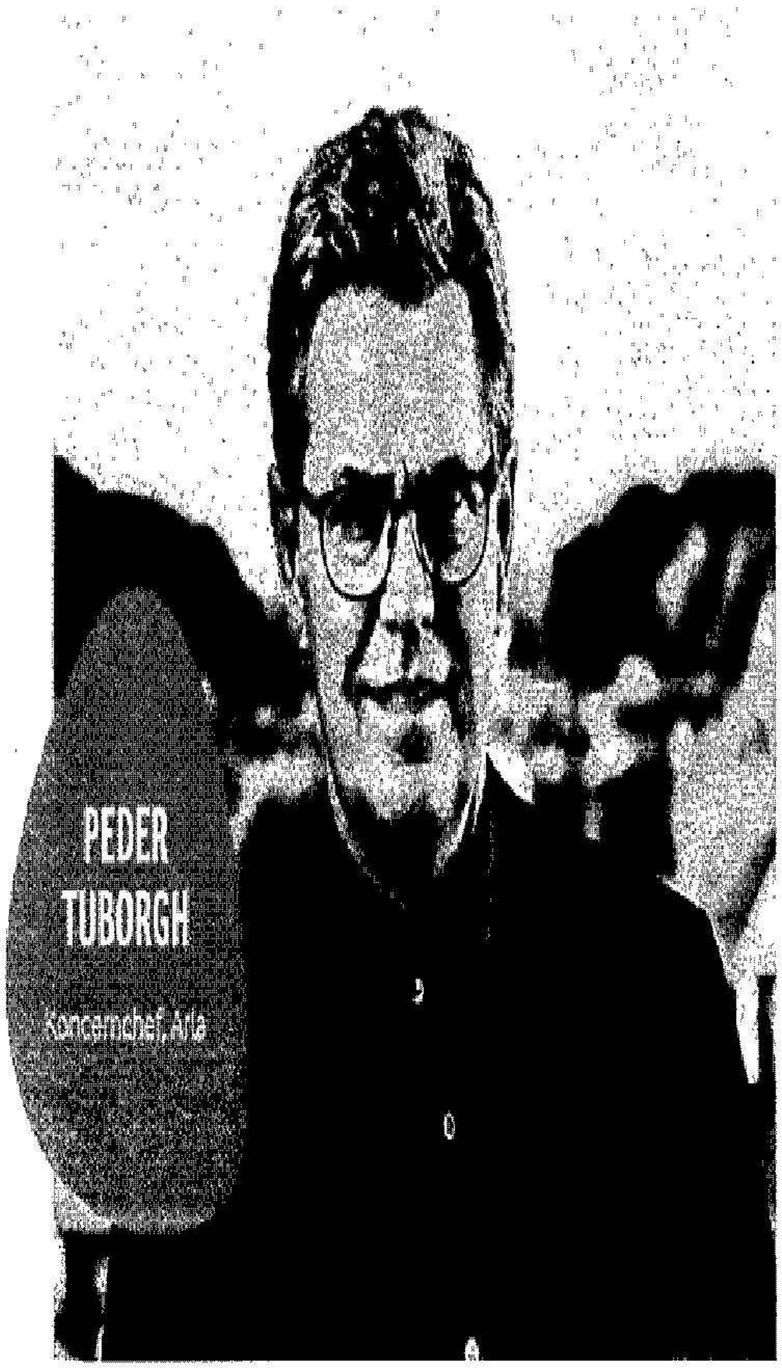
Tack vare konsolideringen av våra initiativ för den gröna omställningen på gårdarna under det nya varumärket FarmAhead™, liksom en mycket framgångsrik lansering av FarmAhead™ Kundsamarbete, har vi utvecklat vår ledande position inom hållbarhet i livsmedelssektorn. I år minskade våra CO_2e-utsläpp relaterade till mjölk med 3 % jämfört med 2023, motsvarande 415 000 ton.

FarmAhead™ Technology har varit avgörande för att uppnå en betydande minskning av Arlas CO_2e-utsläpp på gårdarna. FarmAhead™ Kundsamarbete stärker dessa insatser ytterligare genom att göra det möjligt för kunderna att delta i projekt för att minska klimatutsläppen på gårdarna. Dessa projekt ger värdefulla data för ESG-rapportering och klimatmål inom scope 3, och har redan säkrat avtal som omfattar över 4 miljarder kilo mjölk. Det är ett viktigt steg i vårt gemensamma hållbarhetsarbete och vi är övertygade om att vi kommer att uppnå våra mål till 2030.

Den geopolitiska turbulensen fortsätter

Den omfattande geopolitiska turbulensen fortsatte under 2024 och beredskapsplaner för potentiella effekter av den globala situationen hamnar alltmer i fokus, även på våra kärnmarknader.

I den rådande situationen bör vi inte underskatta värdet av en robust och stabil livsmedelsproduktion. Tack vare vår kooperativa modell med mjölkbönder i centrum för vår verksamhet är vi väl positionerade för att tillhandahålla näringsrik kvalitetsmat under perioder med störningar på marknaderna. Samtidigt står vi fast vid värden som hållbarhet och stöd till lokalsamhällen. Vi har en stark historik av att kunna navigera och anpassa oss under perioder med stora förändringar.



Utsikter för 2025

Vi förväntar oss att 2025 blir ett mer utmanande år och att varumärkestillväxten potentiellt kan försvagas på grund av höga prisnivåer för mjölkråvara och fortsatt marknadsvolatilitet. Högre priser skulle normalt stimulera mjölkutbudet under det kommande året, men osäkerhetsfaktorer kopplade till lagstiftning kan fortsätta att påverka ägarnas intresse för att investera på våra kärnmarknader.

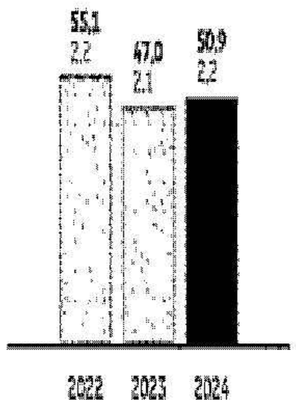
När 2025 inleds är vi medvetna om de utmaningar som väntar, men vi står fortsatt fast vid vår strategiska inriktning och är säkra på att vår verksamhet är motståndskraftig. När vi hanterar olika osäkerhetsfaktorer och levererar det värde som beskrivs i vår strategi Future26 är det avgörande att vi möter dynamiken på marknaden, behåller vårt fokus på effektivitet och fortsätter att arbeta med våra hållbarhetsförbättringar.

2024 ÅRS RESULTAT I KORTHET

F26 Konkurrenskraft

50,9

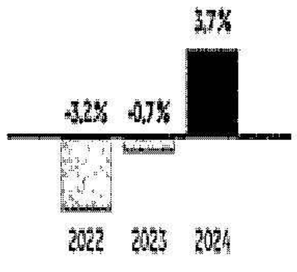
ÅRLA INTJÄNING
EURO CENT/KILO



F26 Värdeskapande

3,7 % •

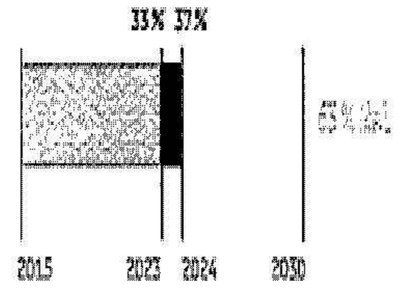
VOLYMDRIVEN OMSÄTTNINGSÖKNING FRÅN STRATEGISKA VARUMÄRKEN



F26 Hållbarhet

4 %p •

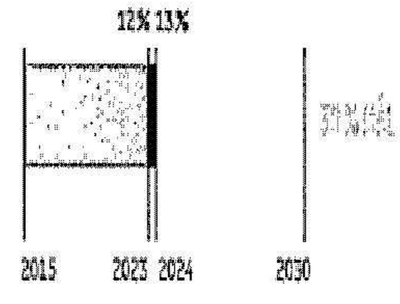
SCOPE 1+2-UTSLÄPP
MINSKNING UNDER 2024



F26 Hållbarhet

1 %p •

SCOPE 3-UTSLÄPP PER KILO MJÖLK OCH VASSLE
MINSKNING UNDER 2024

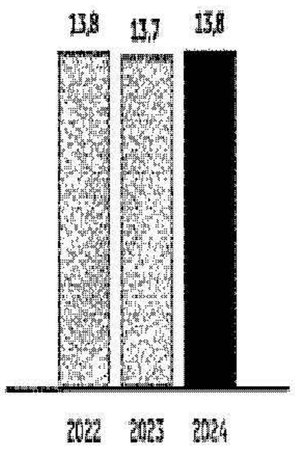


• Efterfrågad

F26
Läs mer om vår strategi Future26 på sidan 13.

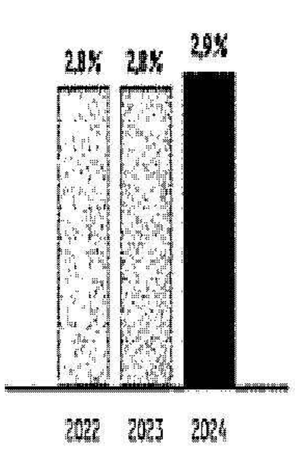
13,8 •

OMSÄTTNING
MILJARDER EUR



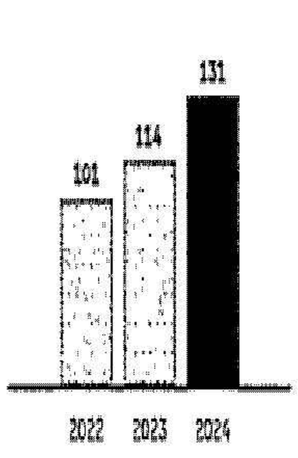
2,9 % •

RESULTATANDEL[1]
AV OMSÄTTNINGEN



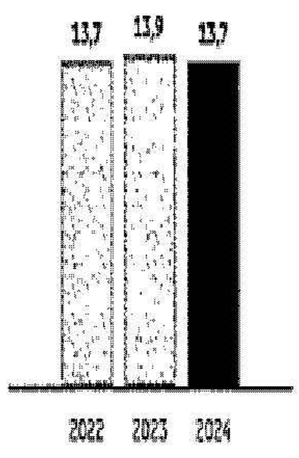
131 •

EFFEKTIVITETSVINSTER NETTO
MILJONER EUR



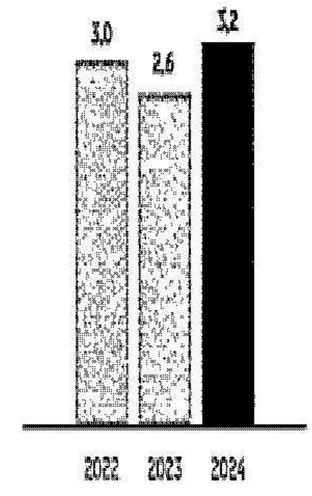
13,7

MJÖLKVOLYM[2]
MILJARDER KILO



3,2

SKULDSÄTTNINGSGRAD[3]



● Inom prognosen

[1] Baserat på vinst som tilldelats ägare i Arla Foods amba.
[2] Standardiserad mjölk: 4,2 % fett, 3,4 % protein. Siffrorna för 2022 har räknats om i enlighet med detta. Mjölkvolymen inkluderar både ägarlevererad mjölk och övrig mjölk.
[3] Skuldsättningsgrad justerad för den tillfälliga effekten av fusioner och förvärv under året var 2,9.

20250708196B3

FEMARSOVERSIKT

Finansiella nyckeltal

miljoner EUR	2024	2023	2022	2021	2020
Arlaintjäning					
Eurocent/kilo ägarlevererad mjölk	50,9	47,0	55,1	39,7	36,5
Resultaträkning					
Omsättning	13 770	13 674	13 793	11 202	10 644
EBITDA	1 109	1 079	1 001	948	909
EBIT	598	600	529	468	458
Finansiella poster, netto	-135	-145	-80	-61	-72
Årets resultat	417	399	400	346	352
Arla Foods ambas andel av årets resultat	401	380	382	332	345
Resultatdisposition för året					
Individuellt kapital	40	41	39	42	41
Kollektivt kapital	69	69	74	83	81
Efterlikvid	292	270	269	207	223
Balansräkning					
Summa tillgångar	9 330	8 299	8 746	7 813	7 331
Investering i materiella anläggningstillgångar	557	445	373	452	478
Investeringar i RoU-tillgångar	132	88	56	69	102
Anläggningstillgångar	5 354	4 788	4 611	4 668	4 413
Omsättningstillgångar	3 976	3 511	4 135	3 145	2 918
Eget kapital	3 138	3 052	3 168	2 910	2 639
Långfristiga skulder	3 105	2 650	2 915	2 446	2 296
Kortfristiga skulder	3 087	2 597	2 663	2 457	2 396
Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsskulder	3 533	2 850	2 986	2 466	2 427
Nettoförelsekapital	1 519	1 104	1 442	810	679
Kassaflöde					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	652	1 151	184	780	731
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-887	-519	-443	-482	-488
Fritt kassaflöde	-235	632	-259	298	243
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	186	-592	269	-330	-293

Finansiella nyckeltal

miljoner EUR	2024	2023	2022	2021	2020
Finansiella nyckeltal					
Resultatandel[1]	2,9 %	2,8 %	2,8 %	3,0 %	3,2 %
EBIT-marginal	4,3 %	4,4 %	3,8 %	4,2 %	4,3 %
Skuldsättningsgrad[2]	3,2	2,6	3,0	2,6	2,7
Räntetäckningsgrad	7,5	11,1	19,6	23,7	16,8
Soliditet	33 %	36 %	35 %	37 %	35 %
Invägning av standardiserad mjölk (miljoner kilo)					
Invägning från ägare i Danmark	5 279	5 277	5 185	5 185	5 224
Invägning från ägare i Storbritannien	3 449	3 412	3 360	3 345	3 320
Invägning från ägare i Sverige	1 901	1 925	1 876	1 896	1 905
Invägning från ägare i Tyskland	1 554	1 646	1 637	1 683	1 732
Invägning från ägare i Nederländerna, Belgien och Luxemburg	790	798	757	749	742
Invägning från andra	762	816	858	968	1 043
Summa mjölkinvägning	13 735	13 874	13 673	13 826	13 966
Antal ägare					
Ägare i Sverige	1 938	1 996	2 108	2 236	2 374
Ägare i Danmark	1 828	1 948	2 105	2 274	2 357
Ägare i Tyskland	1 218	1 329	1 429	1 497	1 576
Ägare i Storbritannien	1 919	1 981	2 053	2 127	2 241
Ägare i Nederländerna, Belgien och Luxemburg	721	745	797	822	858
Totalt antal ägare	7 624	7 999	8 492	8 956	9 406

[1] Beräknat som Arla Foods ambas andel av årets resultat/omsättning.

[2] Skuldsättningsgrad justerad för den tillfälliga effekten av förvärv under året var 2,9.

Läs mer i avsnittet Finansiella rapporter, som börjar på sidan 100.

FEMÅRSÖVERSIKT

Nyckeltal för hållbarhet	Mål	Målår	2024	2023	2022	2021	2020
Klimat							
Utsläppsminskningar inom scope 1+2 jämfört med referensvärdet från 2015	-63 %	2030	-37 %	-33 %	-29 %	-25 %	-24 %
Utsläppsminskningar inom scope 3 per kilo mjölk och vassle jämfört med 2015 som referensvärde	-30 %	2030	-13 %	-12 %	-9 %	-7 %	-7 %
Förnybar el i Europa[1]	100 %	2025	75 %	69 %	52 %	39 %	40 %
Biologisk mångfald och ekosystem[2]							
Soja (ingredienser) ska vara avskognings- och omvandlingsfri (DCF)	100 %	2025	94 %	69 %	-	-	-
Palmolja (ingredienser) ska vara avskognings- och omvandlingsfri (DCF)	100 %	2025	96 %	79 %	-	-	-
Skogsfiber (förpackningar och energi) ska vara avskognings- och omvandlingsfri (DCF)	100 %	2025	96 %	96 %	-	-	-
Soja (foder) ska vara avskognings- och omvandlingsfri (DCF)	100 %	2025	48 %	27 %	-	-	-
Palmolja (foder) ska vara avskognings- och omvandlingsfri (DCF)[2]	100 %	2028	Ej tillgängligt	Ej tillgängligt	-	-	-
Resursanvändning och cirkularitet							
Förpackningar designade för återvinning (egna varumärken)	100 %	2025	94 %	95 %			
Nytillverkad fossilbaserad plast	0 %	2030	79 %	83 %			
Matsvinn	50 %	2030	8 %	0 %			
Medarbetare och arbetstagare i värdekedjan							
Genomsnittligt antal anställda, heltid	-	-	21 895	21 307	20 907	20 617	20 020
Könsfördelning i ledningen (högre chefsnivå)	40 %	2030	31 %	29 %	29 %	27 %	26 %
Olyckor per miljon arbetstimmar	0	Löpande	4,6	5,5	4,4	4,3	5,2
Konsumenter – hälsosam och säker näring							
Låginkomsttagare i Nigeria och Bangladesh som vi nått ut till (miljoner)	100	2030	84	97	57	86	76
Återkallelse av produkter	0	Löpande	2	1	1	0	1

[1] Målet är fastställt för årets slut. Eftersom nyckeltalet baseras på 12 månaders data kommer måluppfyllelsen inte att återspeglas i årsrapporten för 2025.
[2] Foderföretag tillgängliggör inte data.

Förnybar el i Europa
Under 2024 kom 75 % av vår el i Europa från förnybara källor. Från och med slutet av 2025 kommer vi enbart att använda oss av förnybara källor.

Läs mer i avsnittet Hållbarhetsrapporter, som börjar på sidan 31.

20250708196841

VIKTIGA HÄNDELSER 2024

F26 HALVVÄGS

INVESTERINGAR I FÖRVÄRV, NYA INNOVATIONER, ATT BILDA VARUMÄRKESSAMARBETEN OCH ATT LANSERA FARMAHEAD™ ÄR NÅGRA AV VÅRA FRÄMSTA HÖJDPUNKTER UNDER 2024, SOM DRIVER VÅR STRATEGI FUTURE26 FRAMÅT.

FARMAHEAD™: ETT DATADRIVET PROGRAM FÖR HÅLLBAR MJÖLKPRODUKTION

I år har vi konsoliderat våra hållbarhetsinitiativ under namnet FarmAhead™. På så sätt betonar vi vårt åtagande för vetenskapsbaserade jordbruksmetoder.

FarmAhead™ Technology förser våra ägare med verktyg för att mäta och främja hållbarhetsomställningen. Med komponenter som FarmAhead™ Beräkning, Ersättning och Innovation får ägarna insikter om sin klimatpåverkan och belönas för proaktiva åtgärder. FarmAhead™ Kundsamarbete gör att kunderna kan delta i hållbarhetsprojekt på gårdarna, vilket ger dem tillgång till primärdata för ESG-rapportering och gör att de kan nå målen för minskade utsläpp inom scope 3. Programmet har redan avtal som omfattar över 4 miljarder kilo mjölk.

Läs mer på sidan 44.

AFI:s tillväxtresa
Tillväxten uppnåddes genom olika åtgärder, inklusive ett förvärv, investeringar och expertsamarbeten, vilket skapar ökad tillgång till protein genom vassle.

STARKARE GENOM PARTNERSKAP

En viktig åtgärd i pelaren Scale to Grow i vår strategi Future26 förverkligades genom lanseringen av Milka® chokladmjölk i Tyskland, Österrike och Polen tillsammans med Mondelēz International samt introduktionen av Galaxy® chokladdryck tillsammans med Mars Inc. i MENA.

Dessa samarbeten tillgodoser konsumenternas efterfrågan på njutbara produkter samtidigt som det stärker vår marknadsnärvaro och ger tillgång till globalt relevanta varumärken med en viktig roll på marknaden för chokladmjölk.

Läs mer om MENA på sidan 27.

AFI:S RESA MOT BETYDANDE TILLVÄXT

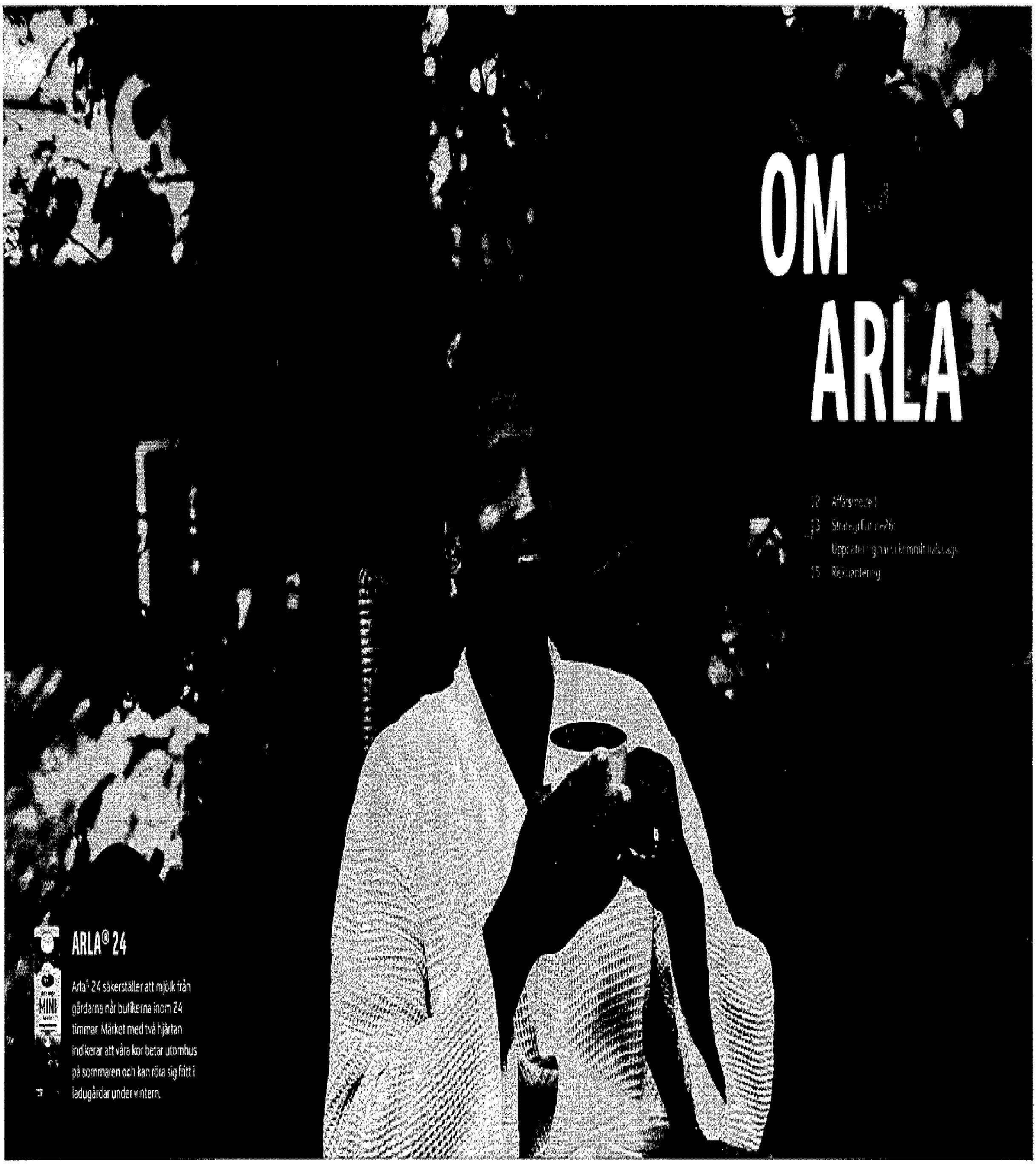
Arla Foods Ingredients (AFI) gör en tillväxtresa med flera strategiska initiativ, inklusive förvärvet av Volacs verksamhet inom vassleprotein för att stärka AFI:s position inom hälso- och prestationssektorn. Dessutom förväntas en stor investering i specialiserade proteiner kommersialiseras i början av 2025 och byggnation av en ny permeattork har påbörjats i Argentina.

Läs mer på sidan 28.

ARLA® PROTEIN: FRAMSTEG INOM VOLYM OCH INNOVATION

Arla® Protein fortsatte den starka utvecklingen med sina erbjudanden med högt proteininnehåll och låg socker- och fetthalt. Under 2024 uppnåddes en volymdriven tillväxt på 36,0 % och man nådde ut till personer med en aktiv livsstil.

Under året introducerade vi nya alternativ för konsumenter i Danmark och Storbritannien – och inom kort i Nederländerna – i form av måltidsersättningsshakes med högt proteininnehåll som är lätta att ta med sig.



20250708196835

AFFÄRSMODELL

VÅR MISSION ÄR ATT SÄKRA HÖGSTA MÖJLIGA VÄRDE FÖR ARLABÖNDERNAS MJÖLK OCH GE DEM MÖJLIGHETER TILL TILLVÄXT.

Som kooperativ är vårt främsta mål att maximera värdet av mjölken. Vår kooperativa struktur innebär att alla vinster som genereras från våra produkter fördelas mellan våra ägare genom mjölkpriset. Som världens fjärde största mejeriproducent, mätt i invägd mjölkråvara, och med ett starkt engagemang för att skapa framtiden inom mejeri, deltar våra ägare aktivt i hållbarhetsinitiativ och investerar i verksamheten för att driva tillväxt. Samtidigt arbetar de för att säkerställa välbefinnandet för kommande generationer.

Inköp av råvaror

Gårdar och kor

Vårt kooperativ består av 7 624 ägare som ansvarar för över 1,3 miljoner kor. Deras mål är att producera mejeriprodukter på ett hållbart och lönsamt sätt samtidigt som de engagerar sig i kornas välfärd och naturen runt omkring dem. Deras hållbarhetsinsatser belönas genom FarmAhead™ Ersättning. Mer på sidan 44.

Andra ingredienser

Förutom mjölk köper vi in råvaror globalt, inklusive vassle, soja, socker, vegetabilisk olja, frukt och olika andra ingredienser för våra produkter, liksom plast och skogsfiber för förpackningarna. Under 2024 köpte vi in 2,3 miljarder kilo extern vassle, 0,6 miljarder kilo andra ingredienser och 0,3 miljarder kilo förpackningsmaterial.

Mjölkinvägning

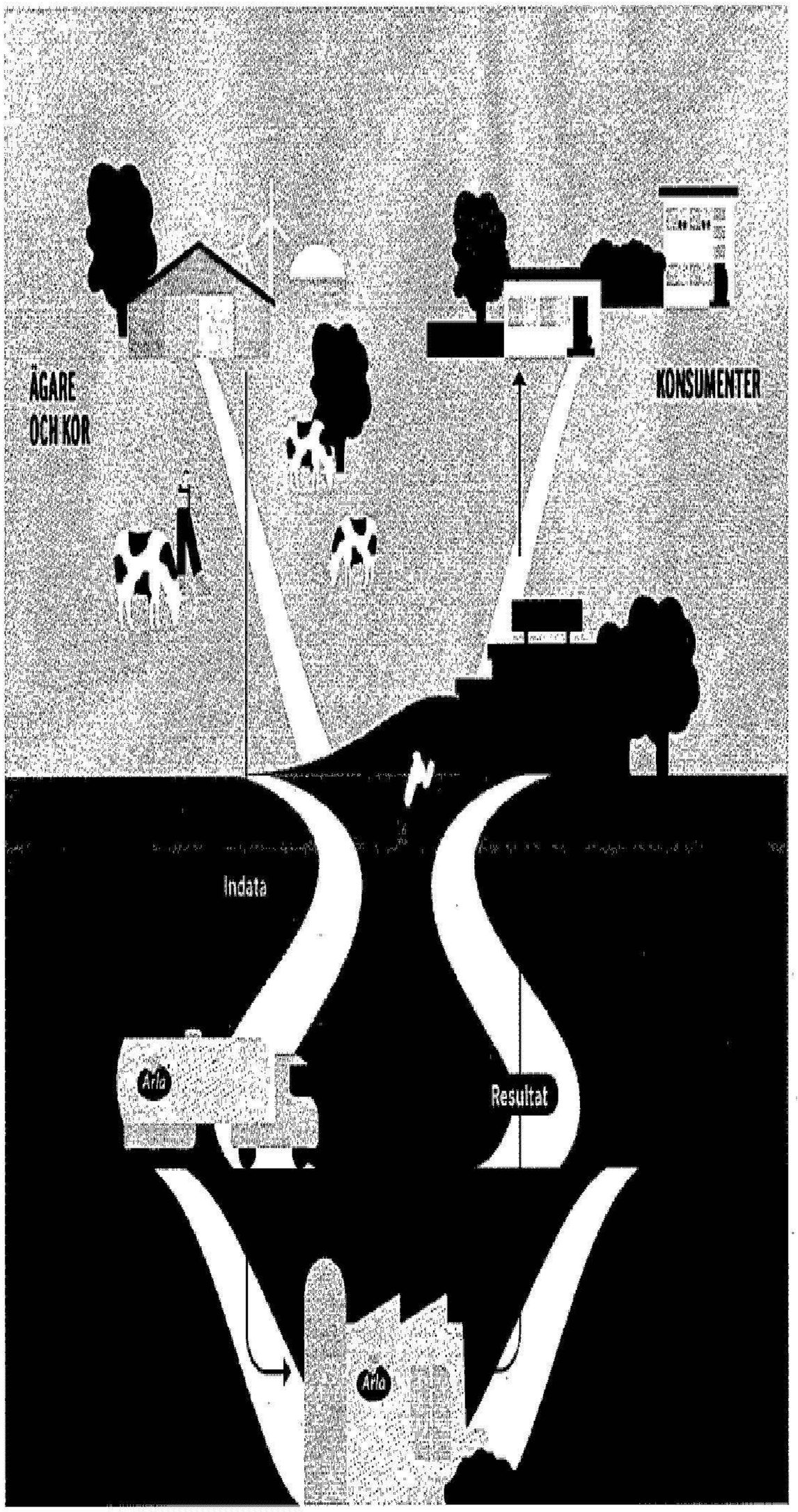
Varje år hämtar vi cirka 13,7 miljarder kilo mjölkråvara, främst från våra ägare i sju länder: Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Nederländerna och Luxemburg.

Innovation, produktion och förpackningar

Att minska klimatpåverkan är lika viktigt för oss som att utveckla produkter som stödjer en näringsrik och hållbar kost. Tillsammans med våra 21 895 anställda har vi som mål att skapa framtiden inom mejeri.

Innovation

Vårt engagemang för innovation är nyckeln till att skapa produkter som är näringsrika, hälsosamma och naturliga. Vi ökar värdet på våra ägares mjölk via varumärkesarbete och marknadsföring.



Produktion och förpackningar

Vi driver 58 produktions- och förpackningsanläggningar och producerar 6,4 miljarder kilo näringsrika mejeriprodukter varje år. Våra anläggningar skapar jobb över hela världen och vi är fast beslutna att erbjuda rättvisa löner och förmåner för alla anställda. Mer på sidan 45.

Kunder

Vi levererar våra produkter i hela världen. Vi når ut till 164 länder globalt och betjänar en rad olika kunder som exempelvis stormarknader, Foodservice-kunder och livsmedelsindustrier. Vår framgång har sin grund i vårt engagemang för samarbeten som ger konsumentservice med en medveten strategi att minska miljöpåverkan från dagligvaruaktiviteter. Mer på sidan 23.

Konsumenter

Genom våra erbjudanden förser vi miljontals människor med alla de fördelar mejeriprodukter kan bidra med. Vår strategi fokuserar på innovativa lösningar, inspirerar till goda matvanor och förbättrar tillgången till prisvärd näringsrik mat för låginkomsttagare. Mer på sidan 80.

STRATEGI FUTURE26: UPPDATERING NÄR VI KOMMIT HALVVÄGS

F26 HALVVÄGS

NÄR VI AVSLUTADE DET TREDJE ÅRET AV VÅR STRATEGI FUTURE26 VAR VI PÅ GOD VÄG MOT MÅLET ATT SKAPA ETT VERKLIGT RELEVANT, MOTSTÅNDSKRAFTIGT OCH HÅLLBART MEJERIKOOPERATIV, SOM FÖRVERKLIGAR VÅR VISION.

En sammanfattning

I januari 2022 lanserade vi strategin Future26 som drivs av vår vision: "Vi skapar framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt".

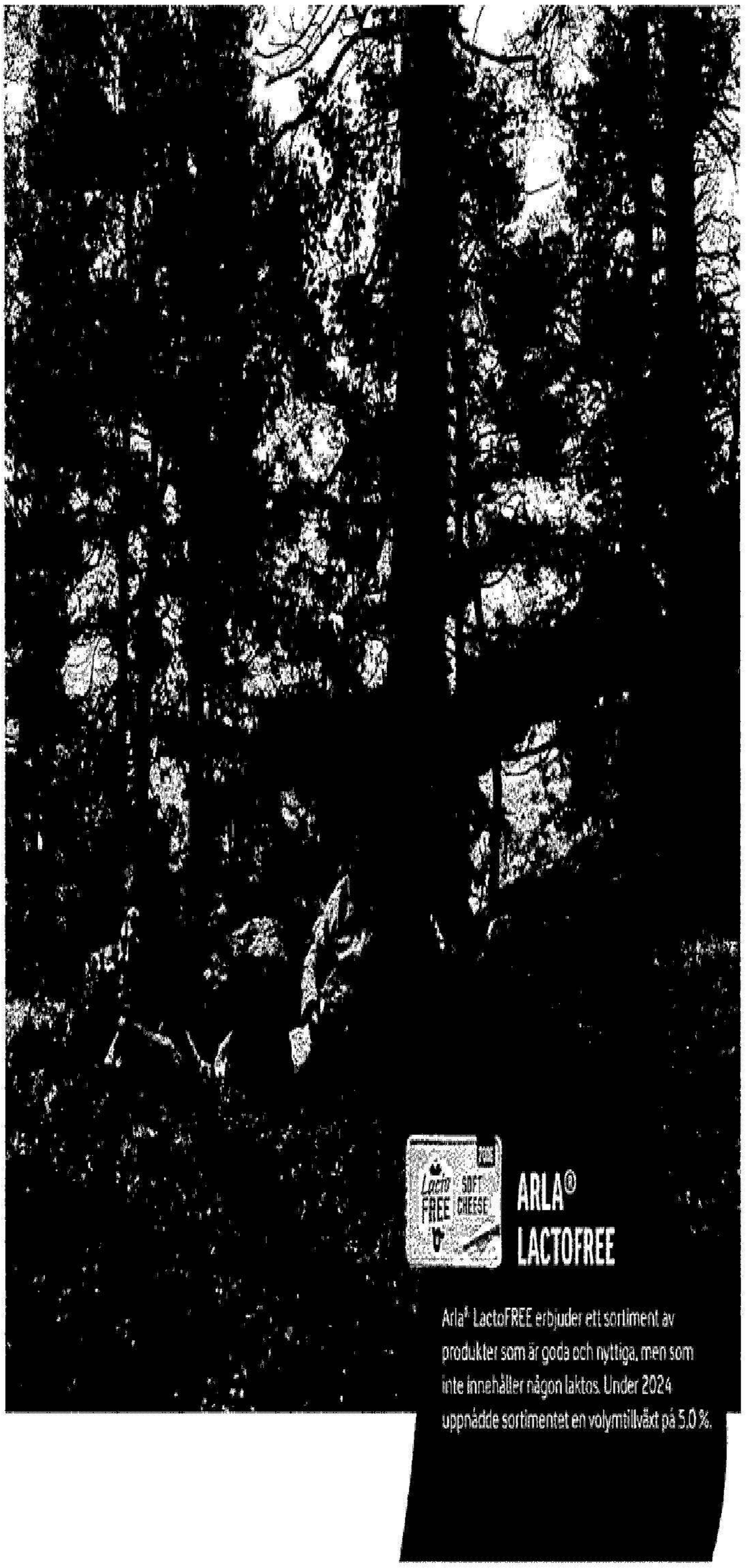
Utgångspunkten för strategin var vår förståelse för den fortsatt positiva efterfrågan på mejeriprodukter globalt, samtidigt som vi insåg att konsumenternas beteenden och preferenser förändras snabbt. Påverkande faktorer som hållbarhet, nutritionsforskning och teknik formar livsstilar och mejeriprodukter har en viktig roll att spela genom att tillhandahålla lösningar.

Future26: Uppdatering när vi kommit halvvägs

Mer än halvvägs genom strategiperioden har vi gjort betydande framsteg inom de fyra strategipelarna: att vara ledande på mejerimarknaden, växa genom att skala upp, bygga tillväxtplattformar och öka effektiviteten genom samarbete. Dessa framgångar lyfter fram Arlas styrka, som bygger på vår kultur, engagerade medarbetare, innovativa ägare och samlade affärsresultat.

På rätt väg med vår strategiperiod

Vi behöll vår konkurrenskraft och har fått våra varumärken att växa, trots volatiliteten på marknaden.



Arla® LactoFREE erbjuder ett sortiment av produkter som är goda och nyttiga, men som inte innehåller någon laktos. Under 2024 uppnådde sortimentet en volymtillväxt på 5,0 %.

Strategiperioden har nu pågått i tre år och vi har ställts inför flera externa utmaningar, bland annat fortsatt pågående geopolitisk osäkerhet, marknadsvolatilitet och inflation.

Vi är fortfarande på rätt väg och gör positiva framsteg som utvecklar vår strategi. Vi är fortsatt konkurrenskraftiga genom att vi erbjuder våra ägare ett konkurrenskraftigt pris för mjölken, utökar våra varumärken och minskar CO_2e-utsläppen i linje med våra vetenskapsbaserade mål.

För att säkra framtida tillväxt och säkerställa vår konkurrenskraft under de kommande åren har vi gjort betydande investeringar under året och allokerat mer än 1 miljard EUR inom olika områden från immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar, inklusive RoU-tillgångar och förvärv.

Vi går nu in i den återstående strategiperioden med tillförsikt och ett orubbligt engagemang för att skapa framtiden inom mejeri. Vi har en solid grund och vår inriktning är väldefinierad med ett ökat fokus på värdeskapande och hållbarhet inom mejeribranschen. Mer specifikt kommer vårt huvudfokus under strategiperiodens två sista år att handla om att använda och följa upp de många investeringar som gjorts under de första tre åren med strategin.

Mer information om våra framsteg inom strategin Future26 finns på nästa sida.

20230708196B6

STRATEGI FUTURE26

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

F26

STRATEGISKT FOKUS

1. LEDANDE MEJERI INOM HÅLLBARHET
2. VÄXA GENOM UPPSKALNING
3. BYGGA NYA TILLVÄXT-OMRÅDEN
4. SAMARBETE FÖR EFFEKTIVITET

STRATEGI-AMBITION Ledande inom värdeskapande och hållbarhet

Peer group index
103–107
Vi strävar efter att ha ett konkurrenskraftigt mjölkpris jämfört med jämförbara företag.

Varumärkestillväxt
1–4 %
Vi strävar efter att skapa varumärken och produkter som ger värde i våra kunders vardag genom hälsa och näring.

CO_2e-minskning
SCOPE 1+2: -63 % | SCOPE 3: -30 %
Vi har förbundit oss att bidra till att 1,5-gradersmålet kan nås och att bli det mest ambitiösa globala mejerikooperativet.

Investeringar
600–800 mEUR ÅRLIGEN
Vi investerar för att stödja ägare och värdeskapande.

Effektivitet
70–100 mEUR ÅRLIGEN
Vi finansierar vår framtid genom att ha ett helhetsfokus på att arbeta både effektivare och smartare.

1 LEDANDE MEJERI INOM HÅLLBARHET

Det här kommer vi att göra
- Våra ägare kommer att ta täten när det gäller att minska klimatutsläpp genom effektivare metoder och ny teknik
- Inspirera till hälsosammare liv med mer naturliga och prisvärda produkter
- Investera i energioptimering och förnybar el
- Övergå till helt cirkulära förpackningar genom att använda mindre och bättre plast, och se till att våra förpackningar är återvinningsbara
- Säkerställa ett starkt kommersiellt värde för att göra resan ekonomiskt hållbar för våra ägare

Resultat när vi kommit halvvägs
- FarmAhead™ Ersättning har ökat från i genomsnitt 50 under 2023 till 53 under 2024, vilket visar våra ägares engagemang för att minska klimat-utsläppen på sina gårdar
- Partnerskap med kunder genom FarmAhead™ Kundsamarbete med avtal som omfattar 4 miljarder kilo mjölk
- Implementerade ett brett utbud av aktiviteter i produktionskedjan för att minska utsläppen, inklusive solpaneler, värmepumpar och biogasdrivna lastbilar

Vi blickar framåt
Vi är övertygade om att vi uppnår våra mål för 2030 och stärker våra kund-partnerskap för att fortsätta att minska CO_2e-utsläppen i hela värdekedjan. Vi kommer att öka vårt fokus på att erbjuda konsumenterna mer näringsrika produkter

2 VÄXA GENOM UPPSKALNING

Det här kommer vi att göra
- Skala upp och stärka globala varumärken genom att investera i lojalitet och utöka relationerna med konsumenterna globalt
- Påskynda tillväxten genom att skala upp positioner med globala konkurrensfördelar
- Stärka framgångarna på kärnmarknaderna genom strategiska partnerskap, kategoriledarskap och uppskalning av distributions- och försäljningskanaler
- Öka AFI-tillväxten genom innovation och starka partnerskap

Resultat när vi kommit halvvägs
- Levererade tillväxt på våra kärnmarknader med våra strategiska varumärken, inklusive Arla® och Lurpak®
- Byggde mer kapacitet med Arla® Protein och utökade verksamheten inom mjölkbaserade drycker (MBB) genom partnerskap
- Utökade AFI-verksamheten genom att förvärva Volac-verksamheten inom vassleprotein
- Investerade i expansionen av Taw Valley Dairy i Storbritannien, vilket säkrade vår position som världens ledande mozzarellaproducent

Vi blickar framåt
Vi kommer att säkerställa att det finns tillräcklig kapacitet inom innovation och investeringar för att på ett hållbart sätt kunna utöka våra kategorier och nå fler konsumenter

3 BYGGA NYA TILLVÄXTOMRÅDEN

Det här kommer vi att göra
- Bygga nya positioner på utvalda tillväxtmarknader med fokus på våra varumärken och innovationer
- Utöka varumärket Arla® Pro på restauranger och i bagerier för att stärka utvecklingen inom Foodservice globalt
- Stärka e-handeln genom att samarbeta med de bästa plattformarna och utveckla vinnande kapacitet online

Resultat när vi kommit halvvägs
- Stärkte vår närvaro inom e-handel och expanderade Foodservice-verksamheten, framför allt inom mozzarella och bagerikategorier
- Ökade marknadsandelen avsevärt i Nederländerna och ökade lönsamheten i Tyskland samtidigt som vi levererade enhetliga resultat i SEA och Övriga världen
- Framsteg på vissa tillväxtmarknader som Nigeria och Bangladesh, men uppfyllde inte förväntningarna fullt ut inom kategorier som växtbaserat och ELN (early-life nutrition)

Vi blickar framåt
Vi kommer att anpassa verksamheten på viktiga marknader samtidigt som vi hanterar extern volatilitet och upprätthåller en stark innovationspipeline för att utöka våra erbjudanden

4 SAMARBETE FÖR EFFEKTIVITET

Det här kommer vi att göra
- Finansiera vår framtid genom att öka effektiviteten i vår verksamhet
- Framtidssäkra vår produktionskedja genom att optimera produktion och leveranser samtidigt som vi minskar vårt klimatavtryck
- Samarbeta med kunder för att växa och utveckla spetskompetens, med kommersiella, flexibla verksamhetsmodeller, digitala verktyg och data

Resultat när vi kommit halvvägs
- Under de senaste tre åren har våra effektivitetsvinster netto överträffat förväntade 70–100 miljoner EUR per år genom olika initiativ, inklusive optimerad logistik, recept och förpackningar
- Utvecklade en gedigen pipeline för framtida effektivitetsvinster och integrerade en kultur av effektivitet i vår verksamhet
- Stärkte vår kultur för ökad effektivitet, vilket gör den till en integrerad del av vårt sätt att arbeta

Vi blickar framåt
Med stöd av digital innovation och omställning fortsätter vi våra insatser för att öka effektiviteten i hela värdekedjan

RISKHANTERING

SOM ETT GLOBALT MEJERIFÖRETAG SOM FOKUSERAR PÅ HÅLLBARA METODER ARBETAR VI KONTINUERLIGT MED VÅR STRATEGI FÖR RISKHANTERING FÖR ATT SÄKERSTÄLLA STRATEGISK TILLVÄXT, SKYDDA VÅRT VÄRDE OCH STÖDJA FRAMSTEG MOT VÅRA MÅL.

Strategi för riskhantering

Vår strategi fokuserar på att identifiera och minska risker samt begränsa interna och externa effekter. Vi tittar också på om möjligheter som uppstår genom dessa risker kan öka vårt värde. Olika riskägare följer upp trender som påverkar vår framtid samtidigt som de identifierar viktiga risker. Dessa risker bedöms sedan med hjälp av en tvådimensionell värmekarta, som både kvantifierar riskernas potentiella effekt på rörelseresultatet och sannolikheten för att de ska uppstå. Risker bedöms på kort (mindre än ett år), medellång (ett till fem år) och lång (mer än fem år) sikt.

Vi finjusterar kontinuerligt vår metod för att identifiera, bedöma, minska och hantera risker. Alla affärsenheter inom Arla lämnar in risksammanfattningar två gånger om året för att säkerställa att det finns en enhetlighet vad avser dokumentation och utvärdering. I år har vi förbättrat detaljnivån i dessa sammanfattningar och lagt till fler kvalitativa bedömningar och åtgärder som vidtagits för att minska dem. Det innebär att vårt ramverk för riskhantering nu innefattar förbättrade verktyg och processer för tydligare kommunikation och dokumentation.

Styrning och tillsyn

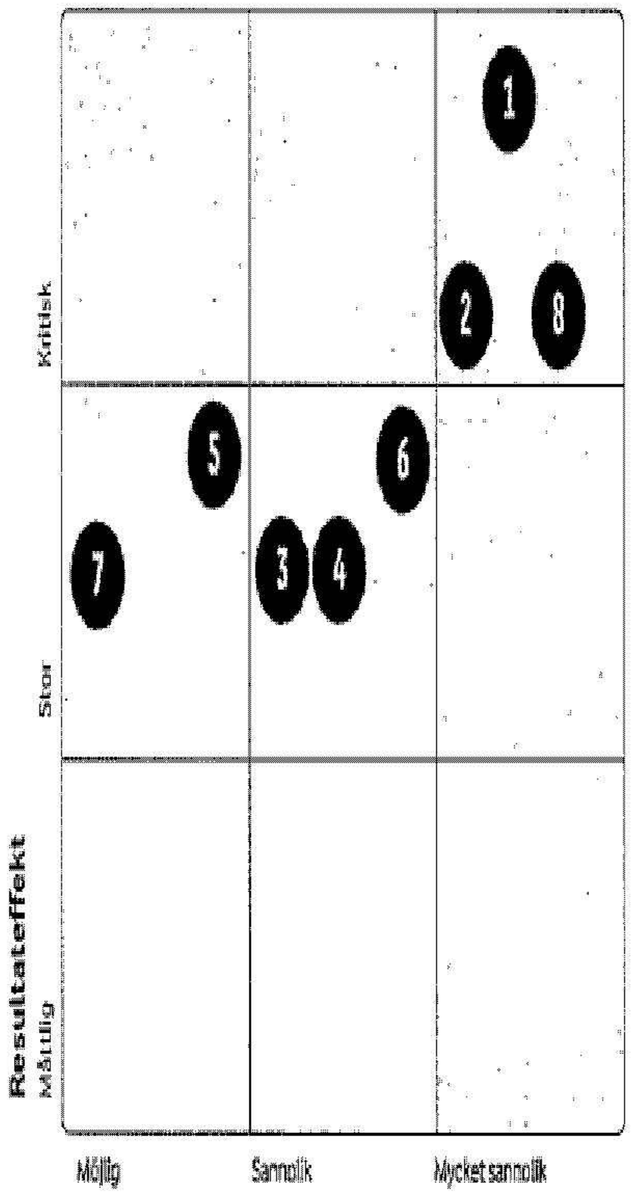
De mest väsentliga riskerna utvärderas regelbundet av koncernledningen (EMT) och styrelsen (BoD). Styrelsen säkerställer att vi har solida system på plats för riskhantering, efterlevnad och interna kontroller. Koncernledningen ansvarar för att övervaka risker, med fokus på att mildra och minska dem samtidigt som man identifierar eventuella relaterade möjligheter. De granskar vår riskkarta och diskuterar betydande risker med styrelsen. Styrelsen och koncernledningen samarbetar om att förebygga, minimera och hantera identifierade risker. Metoden är flexibel så att vi snabbt kan reagera på oväntade risker.

Beskrivning av risk

Perifera risker: Dessa risker ligger utanför vår lednings direkta kontroll.

Marknadsspecifika risker: Dessa risker anses hanteras inom den strategiska processen och affärsplaneringsprocessen.

Arlaspecifika risker: Detta är risker som Arla direktkan hantera och begränsa. De fungerar som en utgångspunkt för utvecklingen av globala policyer och interna kontrollförfaranden.



Perifera risker
1. Lagstiftningsrelaterade begränsningar och sjukdomar hos kor som påverkar mjölkproduktionen
2. Geopolitisk instabilitet och ekonomisk oro

Marknadsspecifika risker
3. Förändrat konsumentbeteende
4. Förlust av konkurrenskraft i varumärkesportföljen
5. Förlust av internationell konkurrenskraft på grund av ökade produktionskostnader

Arlaspecifika risker
6. IT-störningar, inklusive större cyberattacker
7. Stora produktkvalitets- och säkerhetsproblem
8. Valutavolatilitet

Hantering av företagsrisk

FÖRSTÅ

Identifiering
- Riskkarta
- Klassificering av risktyper

Utvärdering
- Uppskattningar av sannolikhet
- Bedömning av riskpåverkan

Rapportering
- Månatliga riskrapporter
- Tidiga varningsindikatorer
- Risk i värdehantering

PLANERA

Planering
- Risk i operativ planering
- Risk i strategisk planering
- Risk vid värdering av investeringar
- Portföljförvaltning riskavkastning

AGERA

Riskrespons	· Perifer · Marknadsspecifik · Företagsspecifik
Krishantering	· Beredskapsåtgärder · Åtgärder för kontinuitet i verksamheten · Kommunikationsåtgärder

20250708196871

Kategori		Beskrivning av risk	Riskutveckling	Tidsram	Potentiell påverkan	Reduceringsåtgärder
Perifera risker	1 **Lagstiftningsrelaterade begränsningar och sjukdomar hos kor som påverkar mjölkproduktionen** Läs mer om klimatrelaterade risker på sidan 51.	EU antog naturåterställningslagen 2024 och i kombination med de samtal som förs om ytterligare förändringar vad avser markanvändning kan detta begränsa jordbrukets kapacitet. Klimatskatter som EU:s utsläppshandelssystem och den danska koldioxidskatten kan medföra ökade kostnader för ägarna. Danmark planerar också att införa strängare bestämmelser om djurstallar. Dessutom utgör sjukdomar som blåtunga risker för boskapsbesättningarnas hälsa och produktivitet.	Stabil	Kort och medellång	• Högre produktionskostnader på gårdarna • Lägre mjölkvolymer • Ökade investeringar i djurstallar på gårdarna • Minskad flexibilitet i verksamheten	• Kontinuerligt implementera aktiviteter på gårdarna för att minska CO_2e-utsläppen • Ge ägarna incitament att minska sina CO_2e-utsläpp och minimera deras påverkan på förändrad markanvändning • Aktivt minska utsläppen i vår egen verksamhet och vara fortsatt uppmärksamma på potentiella minskningar av den invägda mjölkråvaran • Vi har olika roller att spela när det gäller att hantera effekter av sjukdomar och vi kommer att vidta åtgärder i enlighet med vår plan för affärskontinuitet för att säkerställa att vi är motståndskraftiga
	2 **Geopolitisk instabilitet och ekonomisk oro**	Exponering mot global politisk och ekonomisk instabilitet, inklusive högre handelshinder i regioner som Kina, MENA och Västafrika.	Stabil	Kort	• Ekonomisk instabilitet och lågkonjunktur kan minska efterfrågan på mejeriprodukter, påverka valutakurser och leda till högre industripriser, vilket påverkar lönsamheten • Politisk oro eller krig kan leda till störningar i den globala värdekedjan för livsmedel, vilket i sin tur kan ge upphov till brist på djurfoder och störningar i logistiknätverk. Dessa störningar kan påverka våra mjölkvolymer och vår lönsamhet	• Balansera vår tillväxt mellan marknader med högre och lägre risk i vårt International-segment • Öka flexibiliteten i vår produktionskedja
Marknadsspecifika risker	3 **Förändrat konsumentbeteende**	Konsumenternas preferenser inom livsmedelsindustrin utvecklas hela tiden. De här förändringarna sker allt snabbare och är oförutsägbara, vilket kan utgöra en risk som väsentligt påverkar vår verksamhet.	Stabil	Medellång	• Förlorade marknadsandelar och lägre försäljningsvolymer om vår hållbara omställning inte håller samma takt som de förändrade konsumenttrenderna	• Förstå och noggrant följa konsumenternas behov • Erbjuda konsumenter som söker mer hållbara måltidsval ett brett utbud av alternativ • Säkerställa att konsumenterna förstår närings- och hälsofördelarna hos våra produkter och varumärken
	4 **Förlust av konkurrenskraft i varumärkesportföljen**	På grund av den fortsatta osäkerheten vad gäller konsumenternas köpkraft på vissa viktiga marknader kan konsumenterna komma att välja billigare alternativ.	Stabil	Kort	• Prispress på våra varumärkesprodukter kan göra våra varumärken mindre konkurrenskraftiga på marknaden • Våra varumärken är kärnan i vår värdegenereringsmodell. En långsam utveckling för omsättningen från varumärken kommer att påverka lönsamheten negativt	• Se till att vår varumärkesportfölj är relevant och prisvärd för våra konsumenter genom innovation och starkt försäljningsarbete
	5 **Förlust av internationell konkurrenskraft på grund av ökade produktionskostnader**	De flesta av våra mejerier är baserade i Europa, där höga produktionskostnader innebär en utmaning för våra produkters konkurrenskraft på internationella marknader.	Stabil	Kort	• På vår viktigaste tillväxtmarknad inom International konkurrerar vi ofta med mejeriföretag baserade utanför Europa. De här företagen har en konkurrensfördel gentemot oss, om insatskostnaderna ligger kvar på nuvarande nivå	• Upprätthålla en kostnadseffektiv produktionskedja genom att minska beroendet av våra europeiska anläggningar. Det gör vi genom att utforska möjligheterna till produktion och inköp på våra internationella marknader där vi har strategiska kommersiella intressen
Arlaspecifika risker	6 **IT-störningar, inklusive större cyberattacker**	Ett starkt beroende av IT-system, i kombination med allt fler angrepp med skadliga programvaror riktade mot tillverkningsföretag, utgör en betydande operativ risk.	Stabil	Kort	• Störningar i verksamheten och potentiella skador på vår förmåga att tillverka, leverera och sälja våra produkter	• Stärka våra processer kring IT-verksamheten och minska brister i IT-säkerheten • Öka medvetenheten om säkerhet och ge stöd till Arlamedarbetare genom Chief Information Security Officer (CISO)
	7 **Stora produktkvalitets- och säkerhetsproblem**	Att hantera en komplex och omfattande värdekedja med ett brett utbud av produkter kan öka riskerna när det handlar om att upprätthålla produktsäkerheten och ha korrekt märkning. Detta omfattar också våra anställdas hälsa och säkerhet.	Stabil	Kort	• Viktiga produktkvalitets- och/eller livsmedelssäkerhetsfrågor kan leda till förlust av varumärkesrenommé och minskat förtroende för våra produkter • En försämring av våra produkter kan leda till ekonomiska förluster	• Kontinuerligt förbättra våra program för kvalitet och livsmedelssäkerhet • Prioritera livsmedelssäkerhet och efterlevnad av hälso- och säkerhetslagstiftning inom hela vår produktionskedja
	8 **Valutavolatilitet**	Med tanke på att en betydande del av våra intäkter kommer via andra valutor än EUR eller DKK, uppstår vår primära finansiella risk från valutafluktuationer på globala marknader.	Stabil	Kort	• Valutaförändringar som leder till högre försäljningspriser på enskilda marknader och påverkar vår konkurrenskraft samt potentiellt påverkar omsättning och resultat • Inköp av ägarmjölk och verksamhet i länder utanför euroområdet innebär att vår Arlaintjäning mätt i EUR exponeras mot fluktuationer i valutakurser för GBP, USD, SEK, NGN, ARS och BDT	• Ett team som arbetar särskilt med att hantera valutaexponering • Minska kortsiktig exponering genom säkringsåtgärder Mer om vår valutarisk i not 4: Finansiering på sidan 151.

18 Sammanfattning
19 Översikt över den externa marknaden
21 Resultatöversikt
30 Utsikter för 2025

RESULTATÖVERSIKT

LURPAK®

Lurpak® hade en stark volymdriven omsättningsökning på 5,6 %. Nyligen lanserades en växtbaserad version i Danmark och Storbritannien.

20250708196888

STARK VARUMÄRKESTILLVÄXT OCH STARKT EKONOMISKT RESULTAT

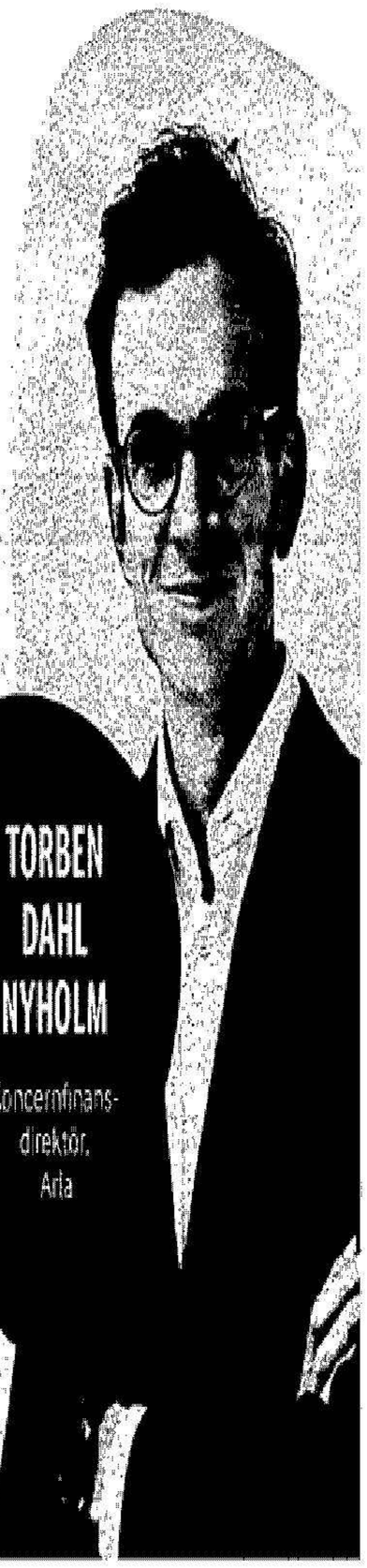
Under 2024 såg vi en återgång till volymdriven omsättningsökning från varumärken när konsumenternas köpkraft ökade mot bakgrund av lägre inflation och högre löner i kombination med ett starkt försäljningsarbete. Den ökade efterfrågan på mejeriprodukter och en stagnerande global mjölktillgång fick råvarupriserna att stiga. Detta ledde i sin tur till högre prisnivåer för dagligvaruhandeln och Foodservice, framför allt under andra halvåret 2024.

Under denna volatila period upplevde vi en stark underliggande affärsutveckling med en stabil marknadsandelsutveckling för våra varumärken mot bakgrund av en volymdriven omsättningsökning från varumärken på 3,7 %. Vi hade en stabil finansiell ställning, en skuldsättningsgrad i nivå med våra mål och vårt effektivitetsprogram, Fund our Future, levererade över den förväntade nivån. Vi investerade mer än 1 miljard EUR, en rekordhög nivå, på olika områden för att säkra framtida tillväxt och stärka vår konkurrenskraft under de kommande åren.

Med utgångspunkt i vår starka varumärkestillväxt, framgångsrika effektivitetsagenda och högre råvarupriser uppgick vår totala omsättning till 13,8 miljarder EUR. Det starka ekonomiska resultatet gjorde det möjligt för oss att betala ut den högsta efterlikviden till våra ägare på 2,2 eurocent/kilo mjölk. Det är långt över de 1,5 eurocent/kilo mjölk som anges i vår konsolideringspolicy.

Arlaintjäningen ökade med 8,3 % jämfört med 2023 och steg från 47,0 eurocent/kilo till 50,9 eurocent/kilo 2024. Därmed blev Arlaintjäningen den näst högsta i företagets historia.

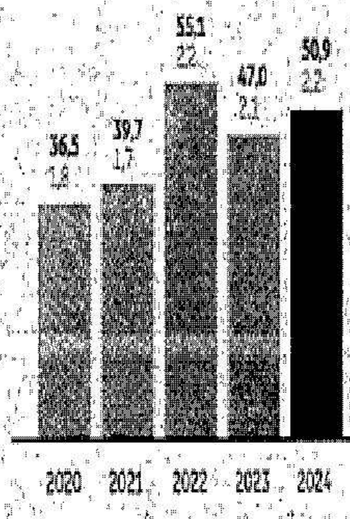
Under året minskade våra scope 1- och scope 2-utsläpp med 4 procentenheter och nådde en total minskning med 37 % jämfört med vårt basår 2015. Vi har tagit en tydlig position genom att vi använder oss av ramverket FarmAhead™ för att genomföra fler utsläppsminskande åtgärder på gårdarna och förbättra våra ägares resultat när det gäller viktiga nyckelområden inom hållbarhet. De här insatserna har lett till en minskning med 1 procentenhet av våra totala utsläpp inom scope 3.



50,9

ARLAINTJÄNING

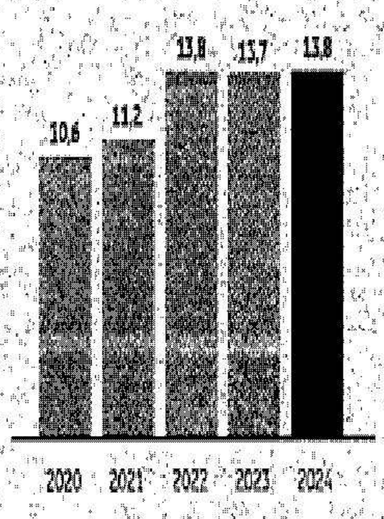
EUROCENT/KILO



13,8

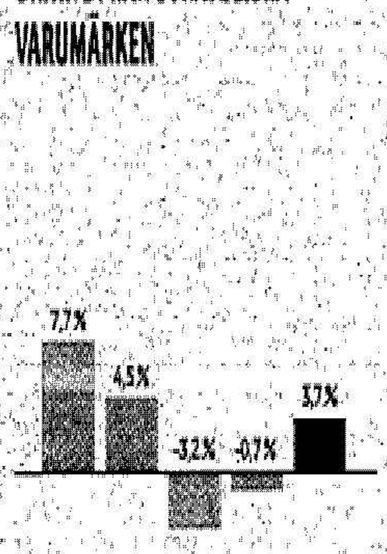
OMSÄTTNING

MILJARDER EUR



3,7 %

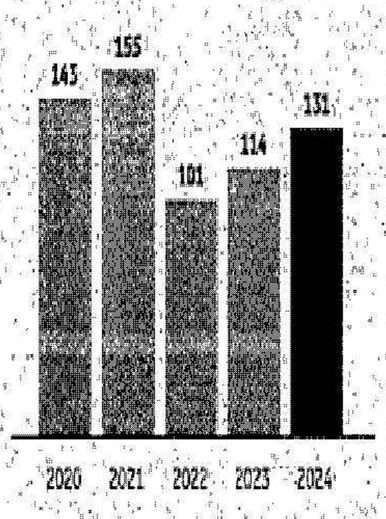
VOLYMDRIVEN OMSÄTTNINGSÖKNING FRÅN STRATEGISKA VARUMÄRKEN



131

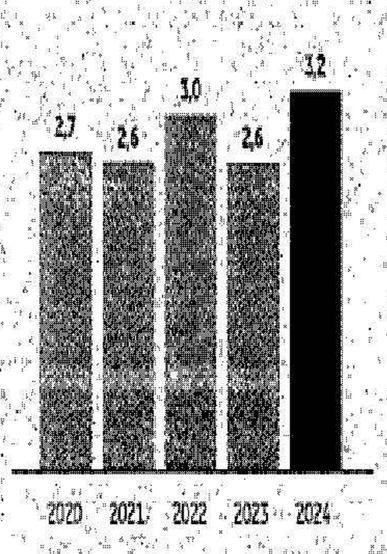
EFFEKTIVITETSVINSTER NETTO

MILJONER EUR



3,2

SKULDSÄTTNINGSGRAD[1]



[1] Skuldsättningsgrad justerad för den tillfälliga effekten av fusioner och förvärv under året var 2,9.

ÖVERSIKT ÖVER DEN EXTERNA MARKNADEN

2024 KÄNNETECKNADES AV FORTSATT GEOPOLITISK TURBULENS, STÄRKT KÖPKRAFT FÖR KONSUMENTERNA OCH STIGANDE RÅVARUPRISER.

Inflationen minskade inom EU

Den genomsnittliga inflationen inom EU beräknades minska till 2,4 % under 2024, en minskning från 5,4 % under 2023[1].

Den geopolitiska turbulensen fortsätter

Under 2024 fortsatte den geopolitiska turbulensen från tidigare år. Utöver allvarliga humanitära konsekvenser medförde detta också volatilitet och osäkerhet på de globala marknaderna, störningar i logistiken samt högre fraktpriser. Osäkerheten förstärktes bland annat av lagstiftningsrelaterade begränsningar kopplat till eventuella kommande utsläppsskatter i Europa.

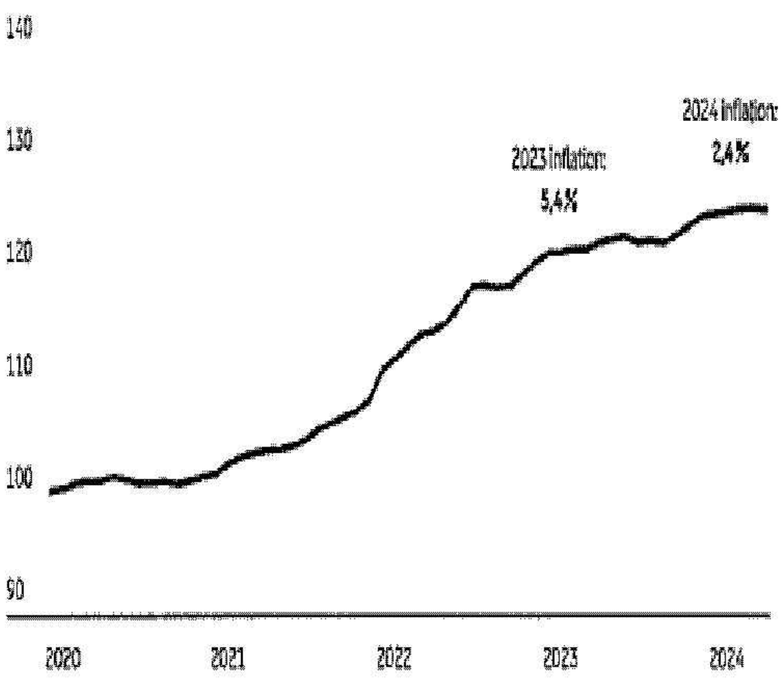
Inflationstrycket fortsatte att minska

Under 2024 fortsatte inflationen att minska, mot bakgrund av förbättringar på utbudssidan efter den högre inflationsnivå som rådde under pandemin. Detta var särskilt tydligt när det gällde ingredienser och el, där vi upplevde deflation under hela 2024. Utvecklingen var mer framträdande under första halvåret, medan det fanns tecken på normalisering under andra halvåret. Deflationen vad gällde ingredienser och el balanserades av inflation avseende företagstjänster och personalkostnader.

I genomsnitt förväntades inflationen inom EU minska till 2,4 % under 2024, en nedgång från 5,4 % under 2023[1]. De högre inflationsnivåerna förväntas dock bestå utanför Europa, särskilt i Mellanöstern och Afrika, vilket medför att den globala inflationsnivån förväntas

[1] Källa: IMF, World Economic Outlook, oktober 2024

Harmoniserat konsumentprisindex för Europa
(Index, januari 2020 = 100)



Källa: Eurostat

20250708196889

ligga kvar på en högre nivå på 5,8 % (2023: 6,7 %)[1].

Gradvis ekonomisk återhämtning i Europa

Under 2024 kvarstod den låga ekonomiska tillväxten från 2023 i Europa, vilket också var ett resultat av centralbankernas beslut om höga räntenivåer i syfte att minska inflationstrycket och den geopolitiska osäkerheten. En gradvis återhämtning förväntades dock, med en tillväxt på 0,8 % för 2024 jämfört med 0,4 % 2023[1]

Utvecklingsländerna beräknades behålla en högre tillväxttakt på 4,2 % under 2024, något lägre än 4,4 % under 2023[1]. Detta är en signal om att det finns fortsatt tillväxtpotential för mejeriprodukter. En liknande trend observerades i Kina och USA, där tillväxten under 2024 uppskattades till 4,8 % respektive 2,8 %, jämfört med 5,3 % respektive 2,9 % under 2023[1]. Detta gav en beräknad balanserad BNP-tillväxt på 3,2 % för 2024 (2023: 3,3 %)[1].

Ökad efterfrågan på mejeriprodukter

I takt med att inflationen normaliserades, och därmed levnadskostnaderna och lönerna, stärktes även de europeiska konsumenternas köpkraft. Detta ledde till att mjölkkonsumtionen ökade och de europeiska försäljningsvolymerna ökades med 0,8 % under 2024. Här bidrog framför allt ostkategorin, som växte med 1,5 %, medan BSM-kategorin (smör, bredbara produkter och margarin) upplevde en volymminskning på 0,8 % främst mot bakgrund av högre konsumentpriser för BSM-produkter orsakade av stigande fettpriser. Vi såg liknande volymtillväxt för olika varumärken och handelns egna varumärken, eftersom varumärkessegmentet återgick till tillväxt när konsumenternas köpkraft ökade.

Mjölktillgången från ägare påverkades av osäkerhetsfaktorer

Även om mjölkpriset till bönderna steg under 2024 var leveranserna oförändrade. Detta berodde delvis på ogynnsamma väderförhållanden, bland annat en regnig vår i norra Europa, och spridningen av sjukdomen blåtunga. Oro över eventuella kommande utsläppsskatter och fortsatt höga räntor och foderkostnader kan dessutom utgöra hinder för investeringar i mjölkproduktion.

Uppgång för råvarupriserna

Den ökade efterfrågan på mejeriprodukter, ökad köpkraft för konsumenterna och begränsad mjölktillgång gjorde att råvarupriserna steg under 2024, framför allt under andra halvåret.

Uppgången för råvarupriserna drevs av högre ost-, smör- och gräddpriser, vilket fick till följd att fettpriserna ökade med 40 % medan proteinpriserna förblev stabila (december 2023 till december 2024).

Högre mjölkpris till bönderna

På grund av de stigande råvarupriserna ökade mjölkpriset till bönderna under 2024. I de 27 EU-länderna förväntades de genomsnittliga mjölkpriserna till bönderna öka med 12,3 % under 2024[3].

Ur Arlas perspektiv minskade den totala mjölktillgången från 13,9 till 13,7 miljarder kilo. Minskningen kom från ägarlevererad mjölk, som låg 0,7 % lägre, medan kontraktmjölk minskade med 6,6 %. Den måttliga volymminskningen för ägarlevererad mjölk berodde huvudsakligen på Tyskland.

Gynnsam påverkan av valutakursutveckling

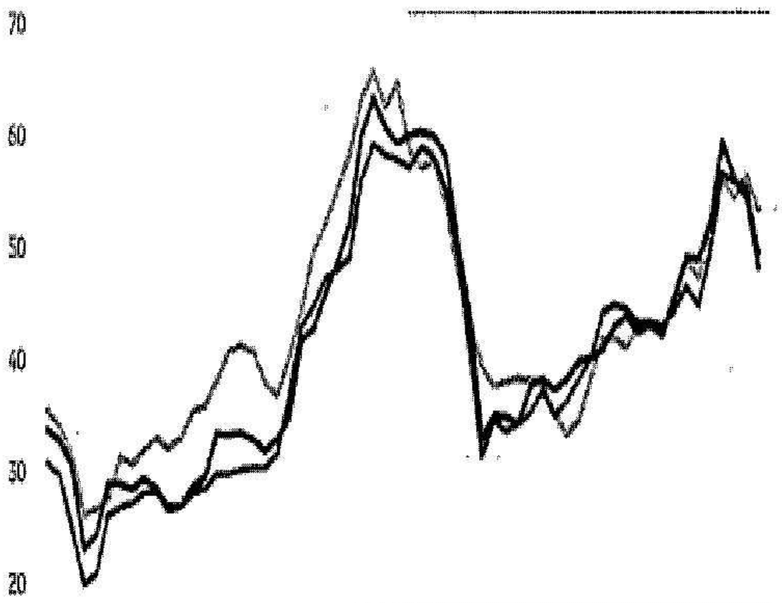
Under 2024 noterade vi en gynnsam påverkan från valutakurser för nyckelvalutor för Arla. Under 2024 stärktes GBP i genomsnitt med 2,7 % mot EUR jämfört med 2023 och SEK steg med 0,3 %, medan USD hade en oförändrad utveckling. Detta motverkades dock av de negativa effekterna av devalveringarna i Bangladesh och Nigeria.

[1] Källa: IMF, World Economic Outlook, oktober 2024
[2] Källa: Milk Market Observatory

Industripriser
eurocent/kilo, prisekvivalenter mjölkutnyttjande

Genomsnittliga priser

	2023:	2024:
Gouda	38,3 eurocent/kilo	49,0 eurocent/kilo
Mozzarella	38,8 eurocent/kilo	49,7 eurocent/kilo
SMP	39,0 eurocent/kilo	49,4 eurocent/kilo

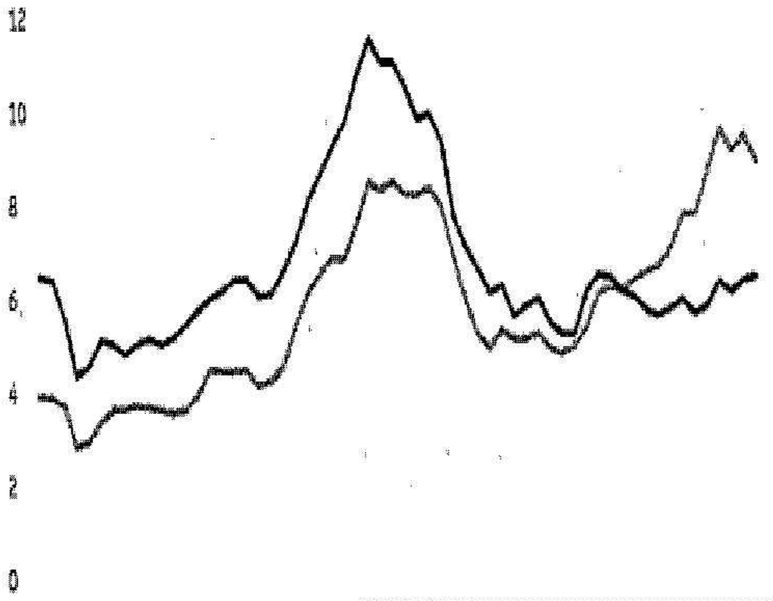


Källa: GDT

Fett- och proteinråvarupriser
(euro/kilo)

Genomsnittliga priser

	2023:	2024:
Protein	6,15 EUR/kilo	6,21 EUR/kilo
Fett	5,53 EUR/kilo	7,96 EUR/kilo

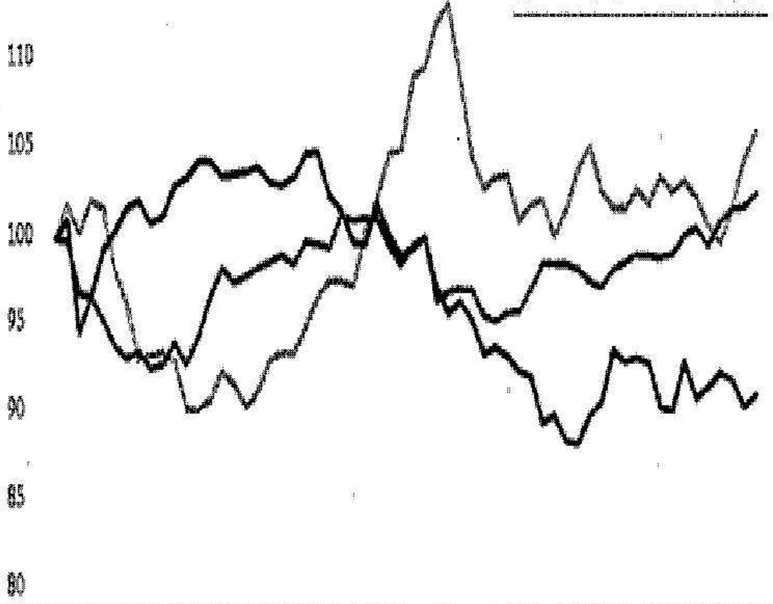


Källa: ZMB

Utveckling för valutakurser

Genomsnittliga priser

	2023:	2024:
GBP	97,35	100,15
SEK	91,77	92,19
USD	102,34	102,41



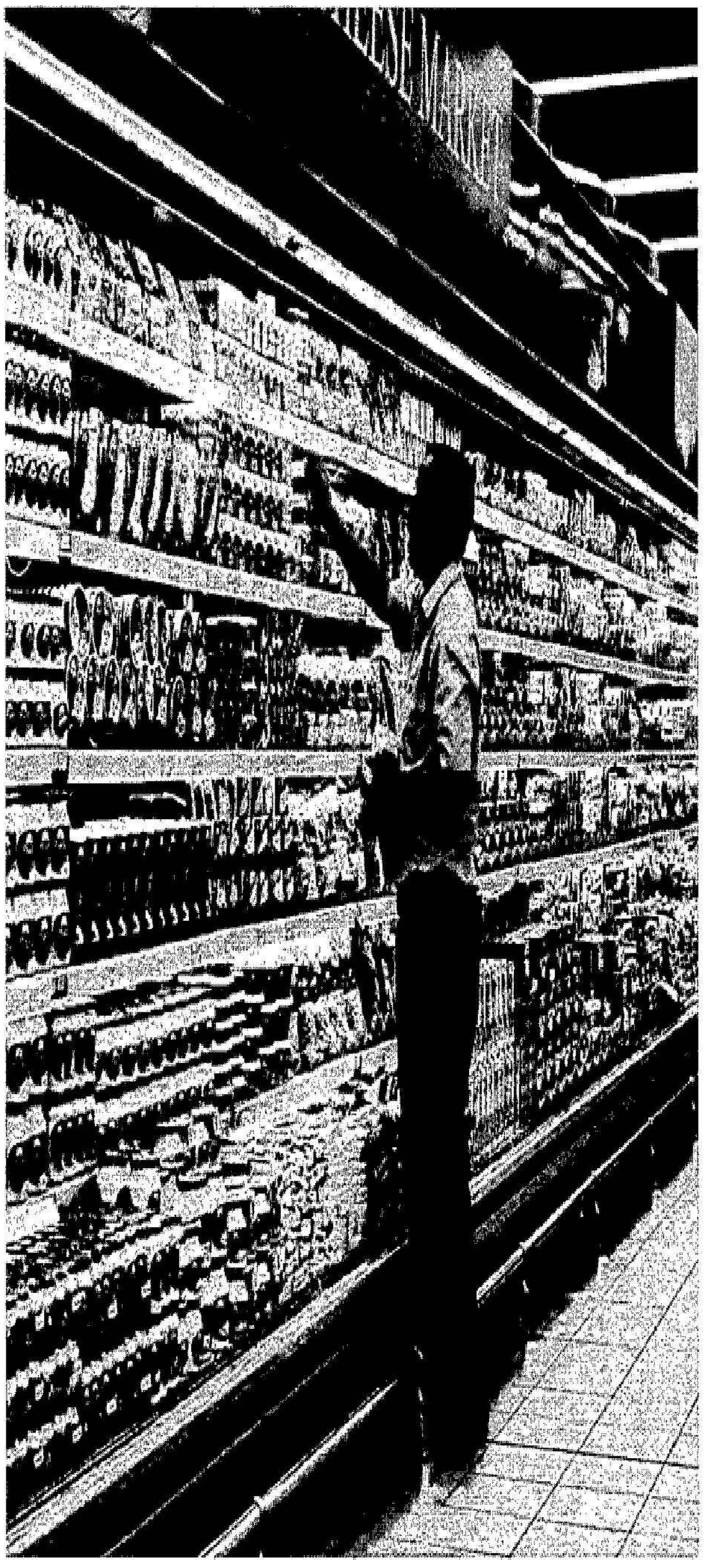
Källa: Danmarks Nationalbank

RESULTATÖVERSIKT

UNDER ETT ÅR MED VOLATILA MARKNADSFÖRHÅLLANDEN LEVERERADE VI ETT STARKT EKONOMISKT RESULTAT OCH STARK VARUMÄRKESTILLVÄXT, MED BETYDANDE RESULTAT PÅ HÅLLBARHETSOMRÅDET.

Stark tillväxt inom både dagligvaruhandel och Foodservice

Vår volymdrivna omsättningsökning från varumärken inom dagligvaruhandel och Foodservice låg på 3,4 % respektive 7,5 %.



Positiv utveckling för mjölkpriset drivet av stigande råvarupriser

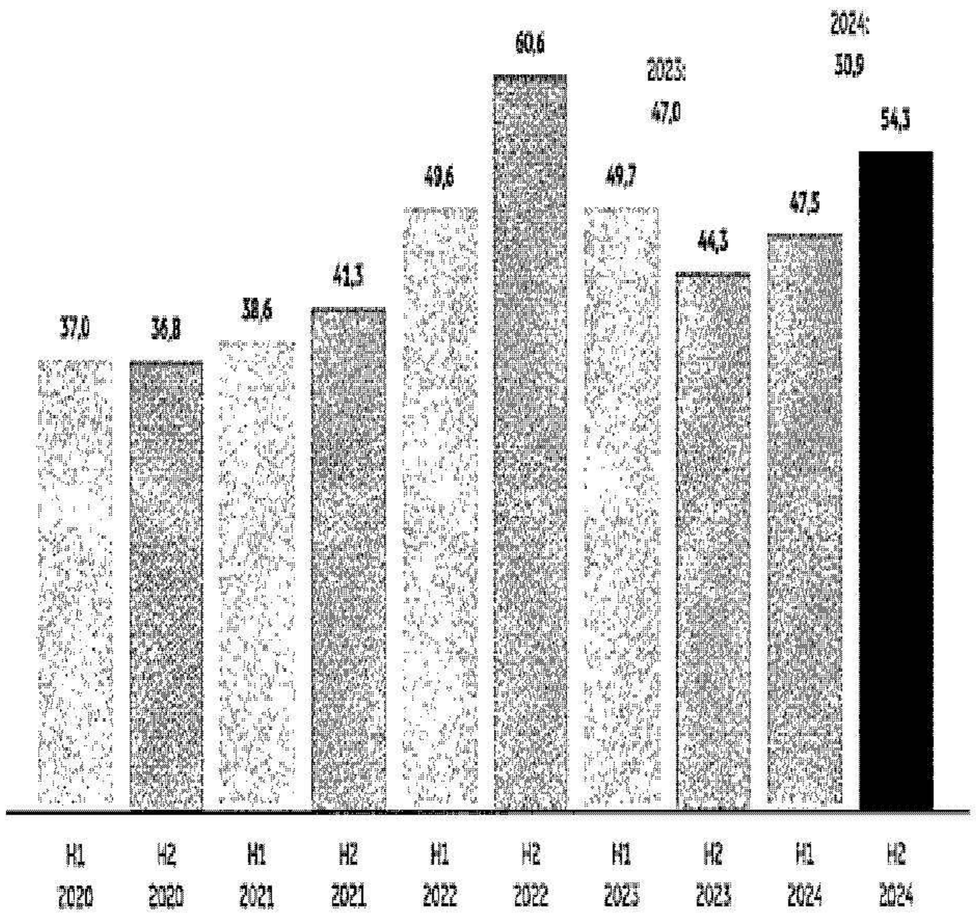
Under 2024 ökade Arlas genomsnittliga a contopris med 8,4 % till 47,8 eurocent/kilo, en ökning från 44,1 eurocent/kilo under 2023. Arlaintjäningen, som anger det mervärde som Arla genererar från varje kilo mjölk från ägarna, ökade med 8,3 % till 50,9 eurocent/kilo, jämfört med 47,0 eurocent/kilo föregående år. Denna ökning drevs främst av stigande priser på mejeriråvaror, framför allt under andra halvåret, samt stark varumärkestillväxt och en framgångsrik effektivitetsagenda.

Omsättningen ökade genom varumärkesvolymer och råvarupriser

I år ökade Arlas omsättning med 0,7 % till 13,8 miljarder EUR, jämfört med 13,7 miljarder EUR 2023. Ökningen drevs delvis av den positiva effekten från varumärkesvolymer inom dagligvaruhandeln och Foodservice samt volymer inom ingrediensverksamheten. Som en följd av de högre kommersiella volymerna var mindre mjölk tillgänglig för Global Industry Sales (GIS), vilket ledde till lägre råvaruvolymer.

När det gäller priserna såg vi en positiv effekt på GIS från högre råvarupriser, men detta motverkades av att de kommersiella priserna låg på en lägre genomsnittlig nivå på årsbasis, delvis på grund av höga kommersiella priser i början av 2023. Kommersiella priser tenderar att följa industripriserna, om

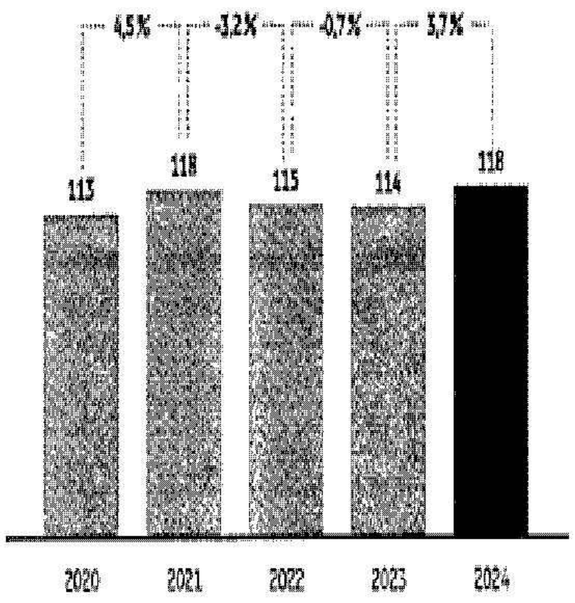
Arlaintjäning
Eurocent/kilo



20250708196900

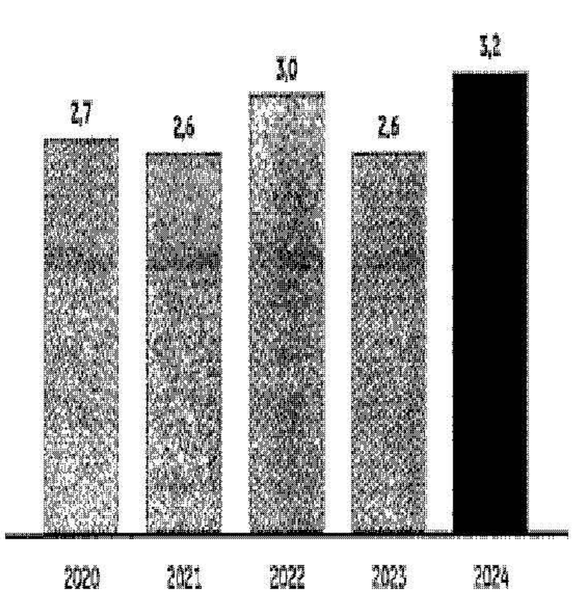
F2:5 Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken, indexerat till 2018

%



Utveckling för skuldsättningsgraden

Målintervall: 2,8–3,4



än med en fördröjning de är mindre flexibla. Denna trend fortsatte under 2024 och blev särskilt framträdande mot slutet av året.

Stark volymdriven omsättningsökning för dagligvaruhandeln och Foodservice

Ökad köpkraft för konsumenterna under 2024 ledde till ökad efterfrågan inom dagligvaruhandeln och Foodservice. I kombination med ett starkt försäljningsarbete och starka varumärken medförde detta en stark volymdriven omsättningsökning från varumärken på 3,7 %, där varumärkesvolymer i dagligvaruhandeln ökade med 3,4 % och varumärkesvolymer inom Foodservice med 7,5 %. Marknadsutvecklingen gjorde också att industripriserna steg och pressade marginalerna något för dagligvaruhandel och Foodservice under andra halvåret 2024.

Styrkan hos våra varumärken märktes tydligt i utvecklingen för våra marknadsandelar under 2024, där marknadsandelen för varumärkesvolymer på den europeiska dagligvarumarknaden ökade, särskilt inom BSM-kategorin.

Större Fund our Future-besparingar än väntat

Vårt förändrings- och effektivitetsprogram, Fund our Future, överträffade förväntningarna och uppnådde nettobesparingar på 131 miljoner EUR. Bakom utvecklingen låg flera olika effektivitetsinitiativ, som effektivisering av logistikrutter, recept och optimering av sortiment.

Framsteg för utsläppsminskningar

Under 2024 uppnådde vi en utsläppsminskning med 4 procentenheter inom scope 1 och 2, vilket innebär en minskning med 37 % jämfört med 2015 års nivåer. Detta uppnåddes genom energioptimeringar, investeringar i fjärrvärme och värmepumpar och bidrag från energiinköpsavtal.

Arlas ägare fortsatte att minska koldioxidutsläppen med stöd av FarmAhead™ Technology. Dessa framsteg ledde till att utsläppen från våra ägares mjölk minskade med 1,4 %, vilket gav en utsläppsminskning med 1 procentenhet inom scope 3 per kilo mjölk och vassle. Detta bidrog till en total minsknin på 13 % jämfört med 2015.

Poängen inom ramen för FarmAhead™ Ersättning ökade från i genomsnitt 50 under 2023 till 53 under 2024. Detta visar att FarmAhead™ är ett värdefullt verktyg för att minska utsläppen på gårdarna. Vi menar att FarmAhead™ kan hjälpa oss att nå fortsatta framsteg på vägen mot våra mål.

Våra CO_2e-utsläpp relaterade till mjölk minskade med 3 % jämfört med 2023, vilket motsvarar 415 000 ton. Samtidigt som Arlabönderna och vår verksamhet uppnådde utsläppsminskningar, medförde en betydande ökning av inköp av extern vassle för vår växande ingrediensverksamhet att minskningen av de totala utsläppen bara blev måttlig jämfört med 2023.

Nettoresultat inom målintervall

Arlas nettoresultat för 2024 uppgick till 401 miljoner EUR, eller 2,9 % av omsättningen, vilket ligger inom målintervallet 2,8–3,2 %. I kombination med en solid finansiell ställning kommer detta att göra det möjligt för oss att betala ut en efterlikvid till våra ägare på 2,2 eurocent per kilo mjölk.

Övrigt totalresultat

De negativa intäkterna på 11 miljoner EUR (2023: -199 miljoner EUR) bestod av värdejusteringar av nettotillgångar värderade i utländsk valuta (omräkningseffekt) uppgående till 60 miljoner EUR och negativa effekter av värdejusteringar av förmånsbestämda pensionsplaner och säkringsinstrument uppgående till -33 miljoner EUR respektive -27 miljoner EUR. Effekterna från intresseföretag och joint ventures uppgick till netto -16 miljoner EUR.

Stabil finansiell ställning

Under året behöll vi vår starka finansiella ställning på den volatila marknaden. Vår skuldsättningsgrad låg på 3,2 jämfört med 2,6 föregående år. Förhållandet påverkades av fusioner och förvärv, främst köpet av Volacs verksamhet inom vassleprotein inom AFI i slutet av året, vilket gjorde att vår räntebärande nettoskuld ökade. Den rapporterade skuldsättningsgraden låg fortfarande inom vårt målintervall på 2,8–3,4. Skuldsättningsgrad justerad för den tillfälliga effekten av förvärv under året var 2,9.

Minskning av kassaflödet från den löpande verksamheten

Kassaflödet från den löpande verksamheten minskade till 652 miljoner EUR (2023: 1 151 miljoner EUR). Högre prisnivåer medförde att mer likvida medel var bundna i nettorörelsekapital: 379 miljoner EUR, jämfört med ett frigörande av 320 miljoner EUR föregående år. EBITDA uppgick till 1 109 miljoner EUR jämfört med 1 079 miljoner EUR 2023.

Ökade investeringar

Vi fortsatte att investera i viktiga projekt för att stödja framtida tillväxt inom våra strategiska affärsområden. Årets totala investeringar, inklusive fusioner och förvärv, uppgick till rekordhöga 1 053 miljoner EUR. Investeringar i immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar, inklusive RoU-tillgångar (exklusive fusioner och förvärv), uppgick till 763 miljoner EUR, jämfört med 601 miljoner EUR 2023.

Bland våra stora investeringar fanns ökad smörkapacitet i Holstebro i Danmark och ökad tillväxt inom AFI. Dessutom genomfördes nya projekt, som implementeringen av mozzarella-teknik i Taw Valley i Storbritannien.

Investeringar relaterade till fusioner och förvärv uppgick till 290 miljoner EUR, främst mot bakgrund av förvärvet av Volacs verksamhet inom vassleprotein.

Högre räntebärande nettoskuld

Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsskulder, ökade till 3 533 miljoner EUR (2023: 2 850 miljoner EUR), mot bakgrund av att mer medel var uppbundna i rörelsekapitalpositioner och högre investeringsnivåer.

NÄSTA AVSNITT

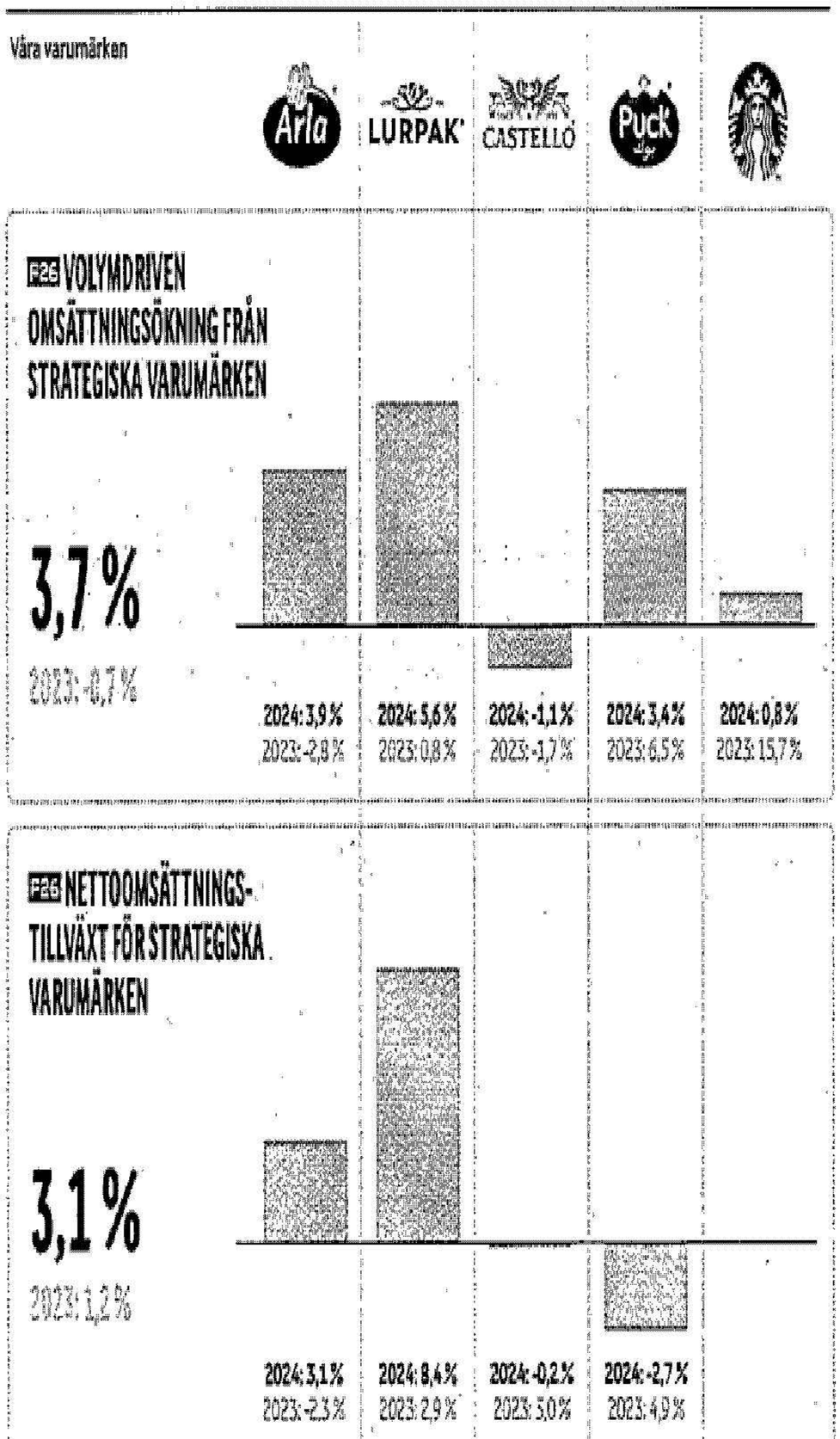
Läs mer om våra resultat baserat på varumärken och marknader på de följande sidorna.

Globala varumärken 23
Europe 24
International 26
Arla Foods Ingredients 28
Global Industry Sales 29

GLOBALA VARUMÄRKEN

VÅRA STRATEGISKA GLOBALA VARUMÄRKEN ÄR HJÄRTAT I VÅR VERKSAMHET OCH DE STÅR BAKOM STÖRRE DELEN AV ARLAS VÄRDESKAPANDE.

Våra varumärken



Under 2024 upplevde vi en återgång till varumärkestillväxt med en volymdriven omsättningsökning på 3,7 % (2023: -0,7 %) och en varumärkestillväxt på 3,1 % till 6 589 miljoner EUR (2023: 6 375 miljoner EUR), vilket överträffade våra förväntningar från början av året. Denna tillväxt berodde på ökad köpkraft hos konsumenterna, starkt försäljningsarbete och styrkan hos våra varumärken, vilket drev på innovationer som svarade mot efterfrågan på marknaden. Dessa faktorer medförde en ökning av vår marknadsandel för varumärkesvolymer.

Varumärket Arla®

Vårt varumärke Arla®, med sina olika framgångsrika undervarumärken, som omfattar flera kategorier som mjölk, yoghurt, grädde, pulver och ost, uppnådde en volymdriven omsättningsökning på 3,9 % (2023: -2,8 %). Volymökningen motverkades delvis av en något lägre prisnivå, vilket medförde en omsättningsökning på 3,1 % till 3 737 miljoner EUR under 2024 (2023: 3 618 miljoner EUR).

Några av våra undervarumärken upplevde exceptionell volymdriven omsättningsökning. Tillväxten drevs särskilt av Arla® Protein, som ökade volymerna med 36,0 %, med stöd av lanseringen av Food To Go-konceptet, och vårt varumärke inom Foodservice, Arla® Pro, upplevde en tillväxt på 13,7 %. Ur ett marknadsperspektiv var den volymdrivna omsättningsökningen från varumärken särskilt framträdande i Nederländerna, Belgien och Frankrike samt i Storbritannien, med en tillväxt på 10,7 % respektive 10,6 %.

Lurpak®

Vårt varumärke Lurpak® uppnådde en omsättningsökning på 8,4 % till 837 miljoner EUR (2023: 772 miljoner EUR) och den volymdrivna omsättningen ökade med 5,6 % jämfört med 0,8 % under 2023. Denna starka tillväxt berodde på att Lurpak® framgångsrikt utnyttjade strategiska initiativ och styrkan hos varumärket. De europeiska marknaderna ledde denna varumärkestillväxt med en volymdriven omsättningsökning på 6,7 %, främst med bidrag från Storbritannien och Danmark. Våra internationella marknader upprätthöll en stabil volymdriven omsättningsökning från varumärken på 3,7 %, med Västafrika och området Övriga världen i täten. Tillväxten under 2024 stöddes också av den framgångsrika lanseringen av Lurpak® Plant Based.

Castello®

För vårt varumärke för specialost, Castello®, minskade den volymdrivna omsättningen med 1,1 % jämfört med 2023, vilket uppvägdes av högre priser som ledde till en mindre omsättningsminskning på 0,2 % till 245 miljoner EUR (2023: 246 miljoner EUR). Våra europeiska marknader upplevde en volyminskning på 3,1 %. Trots att det var en nedgång innebar det ändå en förbättring jämfört med föregående år (2023: -4,6 %). På de internationella marknaderna ökade volymerna med 0,4 %, med stöd av tillväxt i SEA och Övriga världen. Volymtillväxten kom främst från kategorierna grädde och processad ost, men motverkades av minskningar i kategorierna mögel och hårdost, som hade en negativ volympåverkan från ökad priskonkurrens på nyckelmarknader.

Puck®

Totalt sett växte Puck®, vårt ledande varumärke i MENA, med en volymdriven omsättning på 3,4 % och en omsättningsminskning på 2,7 % till 514 miljoner EUR (2023: 526 miljoner EUR). Matlagningsportföljen upplevde en stark tillväxt för både volym och omsättning, med starkt stöd från portföljen för matlagningsgrädde och matlagningsost. Den minskade omsättningen berodde främst på ökad priskonkurrens i kategorin processad ost.

Starbucks™

Vårt drickfärdiga kaffesortiment av märket Starbucks™, som finns tillgängligt i mer än 50 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika, levererade en volymdriven omsättningsökning på 0,8 %. Den volymdrivna omsättningsökningen kom framför allt från vår europeiska verksamhet, som ökade volymerna med 2,8 % mot bakgrund av förbättringar i distributions- och kanalstrategierna, i kombination med den framgångsrika introduktionen av drickfärdigt proteinkaffe i Storbritannien. Våra internationella marknader upplevde en minskning med 3,5 % för den volymdrivna omsättningen på grund av de negativa effekterna av den pågående turbulensen i Mellanöstern. Detta uppvägs dock delvis av stark tillväxt i Övriga världen.

20230708196911

EUROPE

VÅRT KOMMERSIELLA SEGMENT EUROPE OMFATTAR ÅTTA LÄNDER I NORD- OCH VÄSTEUROPA. INOM DETTA SEGMENT ERBJUDER VI VARUMÄRKEN SOM LURPAK®, ARLA® OCH STARBUCKS™.

Stabilt resultat inom Foodservice

Vår europeiska Foodservice-verksamhet upplevde en volymdriven omsättningsökning från varumärken på 7,6 %.

Under 2024 ökade omsättningen inom Europe med 1,0 % till 8 066 miljoner EUR (2023: 7 984 miljoner EUR). Detta berodde på en volymdriven omsättningsökning från varumärken med 4,1 % mot bakgrund av starka varumärkespositioner och tillväxtinsatser samt ökad köpkraft hos de europeiska konsumenterna, tack vare minskad inflation och stigande löner. Tillväxten balanserades delvis av minskade volymer för handelns egna varumärken och förändringar i de kommersiella priserna, som följde industripriserna.

Vår volymdrivna omsättningsökning från varumärken översteg den allmänna varumärkesvolymen för den europeiska dagligvaruhandelskategorin med 2,1 %, framför allt på grund av att BSM-kategorin minskade med 1,1 %, medan Lurpak® ökade volymerna i dagligvaruhandeln med 6,6 %.

Tillväxten var särskilt stark i vår brittiska verksamhet (7,6 %) och i Nederländerna, Belgien och Frankrike (7,4 %). Detta var också tydligt i vår europeiska Foodservice-verksamhet, som upplevde en volymdriven omsättningsökning från varumärken på 7,6 % för alla länder.

Flera av våra europeiska varumärken utvecklades positivt vad gäller volymdriven omsättningsökning från varumärken under 2024. Detta gällde bland annat Arla® Protein som växte med 32,3 %, Arla® Pro med 8,7 % och Lurpak® med 6,7 %. Tillväxten berodde delvis på den framgångsrika lanseringen av Arla® Protein i Sverige och Milka® chokladmjölk i Tyskland.

Dessutom ingår över 4 miljarder kilo av vår ägarlevererade mjölk i Europa i programmet FarmAhead™ Kundsamarbete.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

4,1 %

2023: -1,3 %

Omsättning
miljoner EUR

8 066

2023: 7 984

Omsättningsökning

1,0 %

2023: 2,7 %

Andel av Arlas totala omsättning

58,6 %

2023: 58,4 %

Marknader	Omsättningsökning	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	Andel av omsättningen inom Europe
STORBRITANNIEN	**-0,2 %** 2023: 2,4 %	**7,6 %** 2023: 2,2 %	2024: 3 055 miljoner EUR 2023: 3 060 miljoner EUR

Totalt sett minskade omsättningen för vår verksamhet i Storbritannien med 0,2 % till 3 055 miljoner EUR (2023: 3 060 miljoner EUR). Den lilla minskningen berodde på en stark volymdriven omsättningsökning från varumärken på 7,6 % och en gynnsam valutaeffekt från en starkare GBP som kompenserade för lägre volymer för handelns egna varumärken samt lägre prisnivåer. Den volymdrivna omsättningsökningen kom främst från Arla® Protein, Arla® Pro och Lurpak®, som växte med 28,6 %, 16,1 % respektive 7,5 %. Den väl genomförda lanseringen av Lurpak® Plant Based i Storbritannien bidrog också till tillväxten.

Marknader	Omsättningsökning	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	Andel av omsättningen inom Europe
SVERIGE	**3,6 %** 2023: 3,7 %	**2,0 %** 2023: -5,1 %	2024: 1 592 miljoner EUR 2023: 1 536 miljoner EUR

Arla Sveriges omsättning ökade med 3,6 % till 1 592 miljoner EUR (2023: 1 536 miljoner EUR) med en volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken på 2,0 %. Våra varumärken Svenskt Smör®, Arla® Pro och Bregott® bidrog till tillväxten med 14,4 %, 7,0 % respektive 6,9 %.

Dessutom lanserades Arla® Protein framgångsrikt i Sverige under 2024. Den volymdrivna omsättningsökningen från varumärken påverkades negativt av en allmän trend i Sverige där handelns egna varumärken tar marknadsandelar från varumärken inom mjölkkategorin.

Marknader	Omsättningsökning	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	Andel av omsättningen inom Europe
TYSKLAND	**1,5 %** 2023: 4,6 %	**7,0 %** 2023: -5,4 %	2024: 1 272 miljoner EUR 2023: 1 253 miljoner EUR

I Tyskland såg vi en omsättningsökning för 2024 på 1,5 % till 1 272 miljoner EUR (2023: 1 253 miljoner EUR). Vår volymdrivna omsättning ökade med 7,0 %, främst mot bakgrund av stark varumärkestillväxt för våra varumärken Arla® Skyr, Kærgården® och BUKO® som ökade volymerna med 26,3 %, 16,3 % respektive 12,4 %. Dessutom hade vi en framgångsrik lansering av Milka® chokladmjölk i Tyskland och utökade BUKO®-portföljen med matlagningsprodukter.

Marknader	Omsättningsökning	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	Andel av omsättningen inom Europe
DANMARK	**-1,3 %** 2023: 4,1 %	**0,5 %** 2023: -0,2 %	2024: 1 241 miljoner EUR 2023: 1 258 miljoner EUR

Omsättningen i Danmark minskade med 1,3 % till 1 241 miljoner EUR (2023: 1 258 miljoner EUR). Den volymdrivna omsättningen från strategiska varumärken ökade med 0,5 %, men detta motverkades av att volymerna för handelns egna varumärken minskade. Samtidigt som den totala tillväxten var stabil var tillväxten för vissa varumärken särskilt stark, som för Arla® Protein, Starbucks™ och Lurpak®, som uppnådde en volymdriven omsättningsökning på 24,2 %, 5,2 % respektive 3,2 %.

Marknader	Omsättningsökning	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	Andel av omsättningen inom Europe
NEDERLÄNDERNA, BELGIEN OCH FRANKRIKE	**4,1 %** 2023: 10,3 %	**7,4 %** 2023: 6,9 %	2024: 509 miljoner EUR 2023: 489 miljoner EUR

Vår verksamhet i Nederländerna, Belgien och Frankrike uppnådde en omsättningsökning på 4,1 %, till 509 miljoner EUR (2023: 489 miljoner EUR). Både dagligvaruhandeln och Foodservice hade en konsekvent volymdriven omsättningsökning för varumärken på alla tre marknaderna. Inte minst levererade våra varumärken Melkunie® Breaker, Arla® Pro och Arla® LactoFREE tillväxttnivåer på 46,1 %, 22,0 % respektive 20,0 %, vilket ledde till en total volymdriven omsättningsökning från varumärken på 7,4 %.

Marknader	Omsättningsökning	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	Andel av omsättningen inom Europe
FINLAND	**2,4 %** 2023: 14,6 %	**6,9 %** 2023: -2,4 %	2024: 397 miljoner EUR 2023: 388 miljoner EUR

Omsättningsökningen på 2,4 % till 397 miljoner EUR (2023: 388 miljoner EUR) uppnåddes i Finland tack vare en volymdriven omsättningsökning från varumärken på 6,9 %, främst driven av stark tillväxt för varumärkena Arla® Protein, Arla Luonto+® och Arla® Apetina. Inom Foodservice upplevde vi också en stark volymdriven omsättningsökning från varumärken på 8,9 % mot bakgrund av framgångsrika insatser för att attrahera nya kunder. I september 2024 lanserade Arla en rikstäckande marknadsföringskampanj med fokus på frukost och välbefinnande för barn.

20250708196 92

INTERNATIONAL

VÅRT SEGMENT INTERNATIONAL OMFATTAR CIRKA 140 LÄNDER PÅ SEX KONTINENTER. VÅRA VIKTIGASTE VARUMÄRKEN ÄR PUCK®, ARLA® DANO®, LURPAK®, CASTELLO® OCH STARBUCKS™.

Volymdriven omsättningsökning från varumärken på internationella marknader
Trots geopolitisk turbulens och skillnader i mjölkpriser uppnådde vår varumärkesportfölj en volymtillväxt på 2,9 %.

Vårt segment International upplevde en minskad omsättning på 1,5 % under 2024 till 2 435 miljoner EUR (2023: 2 471 miljoner EUR). Detta berodde på en negativ inverkan från valutautvecklingen, främst på grund av devalveringar i Nigeria och Bangladesh. Den underliggande omsättningsutvecklingen, exklusive valutaeffekter, var positiv då de kommersiella priserna följde de stigande råvarupriserna uppåt under året.

Vår varumärkesportfölj uppnådde en volymdriven omsättningsökning från varumärken på 2,9 %. Denna tillväxt uppstod trots utmaningar som prishöjningar som genomfördes för att kompensera för effekterna av valutadevalveringar och ökad geopolitisk turbulens i Mellanöstern. I båda fallen ledde det till lägre efterfrågan från konsumenterna. Dessutom var skillnaderna i mjölkpris mellan Europa och Oceanien fortsatt stora under hela 2024, vilket satte press på våra mer råvarudrivna positioner.

På regional nivå uppnådde vi en volymdriven omsättningsökning från varumärken i alla regioner utom Västafrika, som påverkades markant av effekter av valutadevalveringar.

Ur ett varumärkesperspektiv såg vi en stabil volymdriven omsättningsökning för alla våra varumärken, där Starbucks™ upplevde en volymminskning på grund av oroligheterna i Mellanöstern. Vår Foodservice-kanal utvecklades ytterligare och uppnådde en volymdriven omsättningsökning från varumärken på 7,3 %.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

2,9 %

2023: 1,9 %

Omsättning
miljoner EUR

2 435

2023: 2 471[1]

Omsättningsökning

-1,5 %

2023: 1,4 %

Andel av Arlas totala omsättning

17,7 %

2023: 18,1 %

Regioner	Omsättningsökning	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	Andel av omsättningen inom International
MELLANÖSTERN OCH NORDAFRIKA	**-2,4 %** 2023: 3,2 %	**2,7 %** 2023: 4,2 %	2024: 972 miljoner EUR 2023: 996 miljoner EUR

I MENA minskade omsättningen med 2,4 % till 972 miljoner EUR (2023: 996 miljoner EUR) på grund av lägre prisnivåer, men den volymdrivna omsättningsökningen från varumärken låg ändå på 2,7 %. Effekterna kom framför allt från vårt Foodservice-segment och vårt viktigaste varumärke i regionen, Puck®, som utökade sina positioner inom matlagning och mozzarella. Den framgångsrika lanseringen av Galaxy® chokladmjölk i regionen bidrog till den volymdrivna omsättningsökningen. Den stora geopolitiska turbulensen i regionen hade en negativ effekt, särskilt på Starbucks™-sortimentet.

I MENA lanserade Puck® sin Puck® Reusability-kampanj och inspirerade konsumenterna att återanvända sina glasburkar eftersom det saknas en infrastruktur för återvinning. Puck® Selfless Shelves-kampanjen gav utsatta libanesiska kvinnor möjlighet att sälja sina handgjorda produkter i återanvända burkar på stormarknader. Kampanjen tilldelades två Gold Effies och ett Bronze Cannes Lion-pris.

Regioner	Omsättningsökning	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	Andel av omsättningen inom International
NORDAMERIKA	**-0,2 %** 2023: -2,0 %	**2,2 %** 2023: 0,3 %	2024: 339 miljoner EUR 2023: 340 miljoner EUR

Under 2024 såg vi en stabil omsättningsutveckling, med en liten minskning på 0,2 % till 339 miljoner EUR (2023: 340 miljoner EUR) i Nordamerika. På volymsidan uppnådde Nordamerika en volymdriven omsättningsökning från varumärken på 2,2 %. Detta berodde på en tillväxt på 2,6 % i USA som drevs av varumärket Arla® och 1,9 % i Kanada, huvudsakligen från vårt varumärke Tre Stelle®.

Arla Kanada introducerade projektet Bocconcini Water Recovery, med fokus på att spara vatten i vardagen, förbättra rörisoleringen för att minska koldioxidutsläppen och säkerställa att inget avfall går till deponi.

Regioner	Omsättningsökning	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	Andel av omsättningen inom International
KINA	**-20,1 %** 2023: 8,7 %	**9,9 %** 2023: -20,7 %	2024: 114 miljoner EUR 2023: 142 miljoner EUR

Under 2024 upplevde vi en omsättningsminskning på 20,1 % i Kina till 114 miljoner EUR (2023: 142 miljoner EUR) mot bakgrund av minskade volymer för handelns egna varumärken, främst inom UHT-mjölk, som pressades av prisnivån i Kina och Oceanien, som låg betydligt lägre än de europeiska mjölkpriserna. Våra varumärkesvolymer ökade med 9,9 %, med Baby&Me i täten inom segmentet Early Life Nutrition som uppnådde en volymdriven omsättningsökning på 25,8 %, samt en mycket framgångsrik lansering av vårt chokladmjölksmärke Cocio® i Kina 2024.

Regioner	Omsättningsökning	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	Andel av omsättningen inom International
ÖVRIGA VÄRLDEN	**8,0 %** 2023: 5,4 %	**6,4 %** 2023: 3,2 %	2024: 649 miljoner EUR 2023: 601 miljoner EUR

Vårt område Övriga världen omfattar drygt 80 olika länder. Omsättningen i detta område ökade med 8,0 % till 649 miljoner EUR 2024 (2023: 601 miljoner EUR), till stor del mot bakgrund av en volymdriven omsättningsökning från varumärken med 6,4 %. Tillväxten var positiv för alla våra varumärken i regionen, med varumärket Arla® Protein i täten, där den volymdrivna omsättningen ökade med 64,3 %. Vårt varumärke Arla® Pro och StarbucksTM uppnådde också en imponerande volymdriven omsättningsökning på 19,5 % respektive 11,3 %, till stor del tack vare en stark tillväxt på 34,4 % i Polen.

För att främja hälsosamma matvanor fokuserade vi på frukosten, då trenden är att många hoppar över denna måltid. I Grekland samarbetade vi med Sklavenitis och organisationen Together for Children om att utbilda konsumenter och tillhandahålla cirka 5 000 frukostar under 2024, som stöd för barns hälsosamma tillväxt och lärande.

Regioner	Omsättningsökning	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	Andel av omsättningen inom International
SYDOSTASIEN	**-1,7 %** 2023: -1,1 %	**1,7 %** 2023: 3,9 %	2024: 261 miljoner EUR 2023: 266 miljoner EUR

I Sydostasien minskade intäkterna med 1,7 % till 261 miljoner EUR 2024 (2023: 266 miljoner EUR), främst på grund av den utmanande makroekonomiska situationen i Bangladesh, där ytterligare valutadevalveringar genomfördes under 2024. Vi uppnådde en ökning på 1,7 % för den volymdrivna omsättningen från varumärken, eftersom starka resultat i Filippinerna och Indonesien kompenserade för minskade volymer i Bangladesh. Foodservice var fortsatt en viktig drivkraft i Sydostasien, där volymerna ökade med 18,0 %. Vårt varumärke Arla Pro® svarade för en volymdriven omsättningsökning på 26,6 %.

I slutet av 2024 introducerade vi UHT-mjölk i Bangladesh för att etablera ytterligare en verksamhetsgren där inför framtiden. Green Dairy Partnership lanserades också i Bangladesh. Det syftar till att minska utsläppen med 30 % och öka mjölkgårdarnas hushållsinkomster med 30 % för 10 000 jordbrukare i sydväst. I Indonesien fortsatte vi att stödja utvecklingen mot ekologiska mejeriprodukter genom partnerskapet med Market Driven Organic Dairy Production. I båda projekten bidrog vi med vår expertis inom hållbara värdekedjor för mejeriprodukter.

Regioner	Omsättningsökning	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	Andel av omsättningen inom International
VÄSTAFRIKA	**-21,5 %** 2023: -18,8 %	**-19,1 %** 2023: -8,8 %	2024: 100 miljoner EUR 2023: 127 miljoner EUR

Vår omsättning för 2024 i Västafrika minskade med 21,5 % till 100 miljoner EUR (2023: 127 miljoner EUR), mot bakgrund av fortsatt valutadevalvering i Nigeria. Varumärkesvolymerna påverkades negativt av de prisökningar som infördes för att mildra effekterna av valutadevalveringar. Det medförde att den volymdrivna omsättningen från varumärken minskade med 19,1 %, vilket främst påverkade vårt varumärke Danio®, som upplevde en minskning med 22,2 %.

I Nigeria utvecklades vår lokala gård positivt med en växande besättningsstorlek och förväntad avkastning. Vi invigde en ny yoghurtfabrik och genomförde Arla-Danau Open Day, där våra intressenter fick ta del av vårt engagemang för att forma framtiden inom mejeri. Vi släppte också en handbok om bästa praxis inom hållbar mjölkproduktion som hjälper yrkesverksamma i branschen att förbättra jordbruksmetoderna.

20250708196931

ARLA FOODS INGREDIENTS

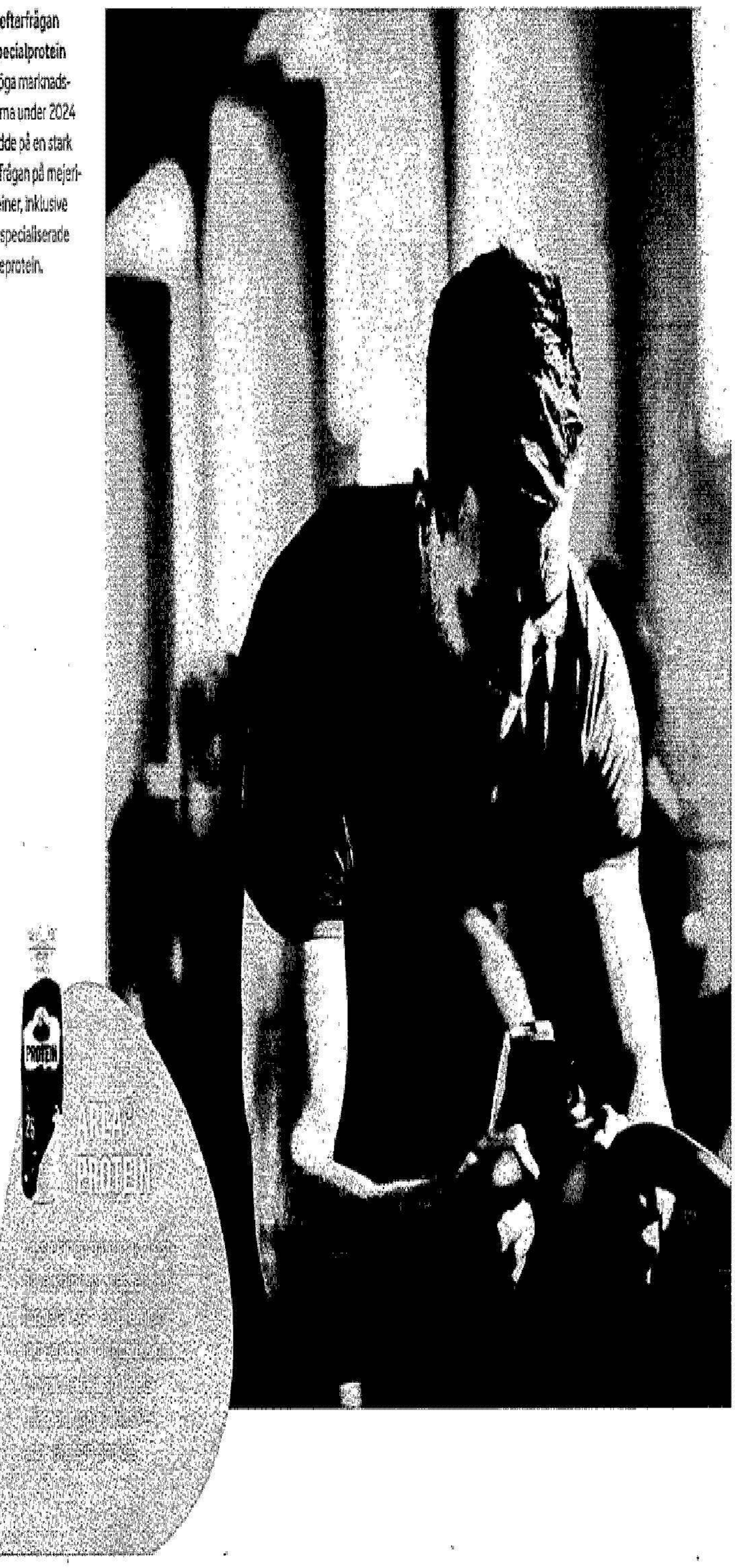
ARLA FOODS INGREDIENTS (AFI) ÄR VÄRLDSLEDANDE INOM VASSLEBASERADE INGREDIENSER SOM ANVÄNDS I EN RAD OLIKA KATEGORIER – FRÅN KLINISKA TILLÄMPNINGAR OCH SPORTNUTRITION TILL MEJERIPRODUKTER, KONFEKTYR OCH BAGERI.

AFI:s resultat för 2024 drevs av kontinuerliga insatser för att ta fram nya innovationer och inspirerande koncept. Trots volatiliteten för marknadspriserna hade vår ingrediensverksamhet en stark utveckling under 2024.

2024 var ett år som präglades av höga marknadspriser på både råvaror och förädlade produkter, mot bakgrund av en stark efterfrågan på mejeriproteiner generellt, och särskilt på specialproteiner som AFI:s vassle- och mjölkproteinportfölj. Detta gav en tillväxt för förädlingssegmentet på 2,5 % (2023: 10,4 %) och en omsättningsökning på 5,4 %, till 1 015 miljoner EUR 2024 (2023: 963 miljoner EUR).

Implementeringen av vår strategi Future26 fortsatte med full kraft. I slutet av 2024 förvärvade AFI hela ägandet i Volac Whey Nutrition Limited.

Stor efterfrågan på specialprotein
De höga marknadspriserna under 2024 berodde på en stark efterfrågan på mejeriproteiner, inklusive AFI:s specialiserade vassleprotein.



som tillverkar produkter för det snabbt växande området hälsa och prestationsnäring och erbjuder möjligheter till ökad valorisering. Dessutom slutfördes en stor investering i ny kapacitet för våra specialproteiner inom Danmark Protein. Den är redo för kommersialisering i början av 2025. Vi började också bygga en ny permeattork vid vår anläggning i Argentina.

För att stödja fortsatt tillväxt inom AFI:s kärningrediensverksamhet fattades ett strategiskt beslut om att initiera en omprioritering av insatser och produktionskapacitet på vår anläggning i Arinco. Detta görs genom att avbryta produktionen av ELN-produkter (early life nutrition), som nu kommer att hanteras av en tredje part, och fokusera på ingrediensproduktion. Denna omställning kommer att ske i början av 2026.

Tillväxt för förädlingssegment

2,5 %

2023: 10,4 %

Andel högförädlade produkter

80,1 %

2023: 79,7 %

Omsättning
miljoner EUR

1 015

2023: 963

Andel av Arlas totala omsättning

7,4 %

2023: 7,0 %

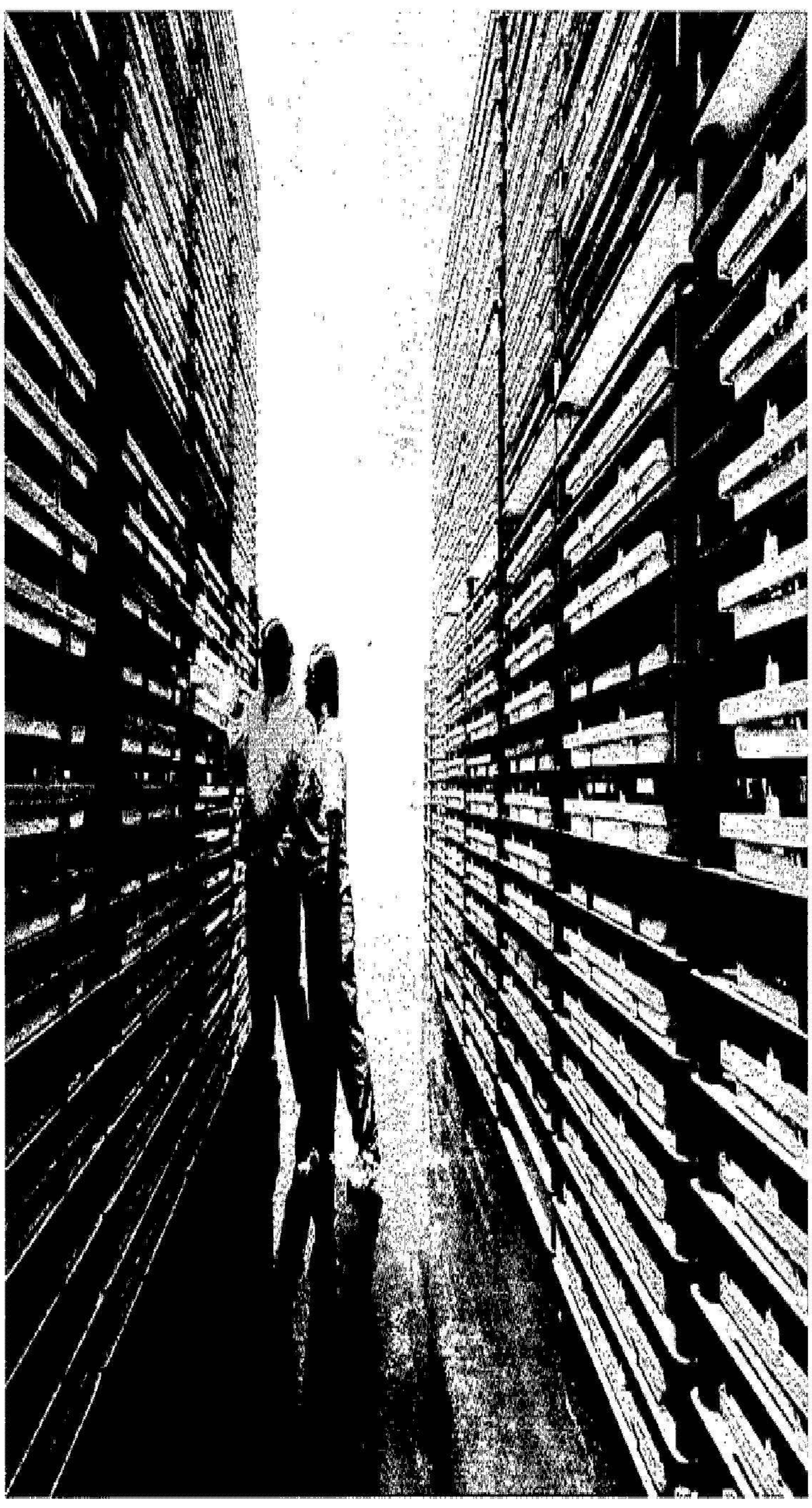
GLOBAL INDUSTRY SALES

GENOM GIS SÄLJER VI OST, PULVER OCH SMÖR TILL ANDRA FÖRETAG FÖR ANVÄNDNING SOM INGREDIENSER I DERAS PRODUKTION. DENNA VERKSAMHET GÖR ATT VI KAN BALANSERA VÅR MJÖLKTILLGÅNG UNDER HELA ÅRET.

Priserna på de europeiska och globala industrimarknaderna steg under 2024 på grund av stor efterfrågan och ett fortsatt begränsat utbud av mejeriprodukter, delvis på grund av utbrottet av sjukdomen blåtunga i Centraleuropa, regnigt väder i norra Europa och lagstiftningsrelaterade osäkerhetsfaktorer. De stigande råvarupriserna drevs främst av produkter med hög fetthalt, som smör och hårdost. När det gäller smör ökade industripriserna med 40 % mellan januari och december 2024.

På volymsidan upplevde vi en minskning av handelsvolymerna på grund av högre dagligvaruhandelsvolymer i våra segment Europe och International, och en minskning av den invägda mjölkråvaran från våra ägare. Det medförde att den totala andelen mjölktorrsubstans som såldes genom GIS minskade till 24,8 % (2023: 27,4 %). Trots den minskade andelen mjölktorrsubstans som såldes via GIS upplevde vi en stabil total omsättningsutveckling på -0,1 % mot bakgrund av de högre råvarupriserna.

Råvarupriserna ökade 2024
Ökningen drevs främst av produkter med hög fetthalt, som smör och hårdost.



Andel mjölktorrsubstans som säljs genom Global Industry Sales

24,8 %

2023: 27,4 %

Omsättning miljoner EUR

2 254

2023: 2 256

Omsättningsökning

-0,1 %

2023: -10,9 %

Andel av Arlas totala omsättning

16,3 %

2023: 16,5 %

20250708196941

UTSIKTER FÖR 2025

VI FÖRVÄNTAR OSS ATT DEN VARUMÄRKESDRIVNA TILLVÄXTEN KOMMER ATT MATTAS AV UNDER 2025 TILL FÖLJD AV HÖGA MEJERIPRISER OCH VOLATILA MARKNADSFÖRHÅLLANDEN.

När vi blickar framåt mot 2025 förväntar vi oss inte att volatiliteten på marknaden kommer att minska då den geopolitiska turbulensen verkar öka. Det kommer att krävas noggrann strategisk planering och adaptiva åtgärder för att hantera situationen.

Vi förväntar oss att konsumenternas köpkraft kommer att vara fortsatt stark under 2025, efter en ökning under 2024 mot bakgrund av lägre inflation och högre löner. Vi förväntar oss dock att efterfrågan på mejeriprodukter kommer att påverkas av konsumenternas reaktioner på de högre mejeriprisnivåerna.

Det råder också stor osäkerhet kring hur den globala mjölktillgången kommer att utvecklas under 2025. Obalansen mellan utbud och efterfrågan under 2024 förväntas anpassa sig till de högre prisnivåerna och potentiellt kan utbudet öka under 2025. Politisk osäkerhet kopplad till hållbarhet på kärnmarknaderna kan dock fortsatt vara en begränsande faktor.

Dessutom förväntas den höga prisnivån för mejeriprodukter leda till ökad omsättning, vilket gör att våra omsättningsförväntningar för nästa år ligger inom ett intervall på 14,5–15,3 miljarder EUR. Förvärvet av Volacs vassleverksamhet förväntas öka AFI:s omsättning med 20 %.

Vår vinstandel förväntas ligga inom vårt målintervall på 2,8 % till 3,2 %. Den höga prisnivån, i kombination med konsumenternas osäkerhet, förväntas dock sätta press på den volymdrivna omsättningsökningen från varumärken. Följaktligen ligger våra förväntningar på den volymdrivna omsättningsökningen från varumärken under 2025 kring -2,0 % till -1,0 %. Det råder dock stor osäkerhet om detta intervall, eftersom det beror på hur utbudet och efterfrågan på mejeriprodukter påverkar prisnivåerna under 2025.

Vi förväntar oss att vi kommer att fortsätta vår starka utveckling från 2024 genom våra effektivitetsförbättringar mot bakgrund av en stark pipeline av aktiviteter som ska genomföras under 2025. Vi räknar med att leverera besparingar på mellan 90 och 110 miljoner EUR.

Genom vår klimatstrategi strävar vi efter att kontinuerligt minska vår klimatpåverkan. Vi förväntar oss att nå våra utsläppsmål för 2030 – en minskning på 63 % för utsläppen inom scope 1 och 2 och en minskning på 30 % för scope 3-utsläppen per kilo mjölk och vassle. Vi förutser också en positiv utveckling inom scope 3 under 2025, baserat på resultatet i vår modell för hållbarhetsersättning 2024.

	Prognos 2024[1]	Resultat 2024	Prognos 2025
F26 VOLYMDRIVEN OMSÄTTNINGSÖKNING FRÅN STRATEGISKA VARUMÄRKEN	3,0–4,0 %	3,7 %	-2,0~ -1,0 %
OMSÄTTNING MILJARDER EUR	13,4–13,9	13,8	14,5–15,3
RESULTATANDEL	2,8–3,2 %	2,9%	2,8–3,2 %
F26 EFFEKTIVITETSVINSTER MILJONER EUR	100–120	131	90–110
SKULDSÄTTNINGSGRAD	2,6–2,9	3,2[2]	2,8–3,2[3]
F26 UTSLÄPP SCOPE 1+2 PROCENTENHETER	MINSKNING	-4 %P	FORTSATT MINSKNING
F26 UTSLÄPP SCOPE 3 PROCENTENHETER	MINSKNING	-1 %P	FORTSATT MINSKNING

[1] Som meddelats i halvårsrapporten 2024.
[2] Skuldsättningsgrad justerad för den tillfälliga effekten av förvärv under året var 2,9.
[3] Exklusive fusioner och förvärv under året.

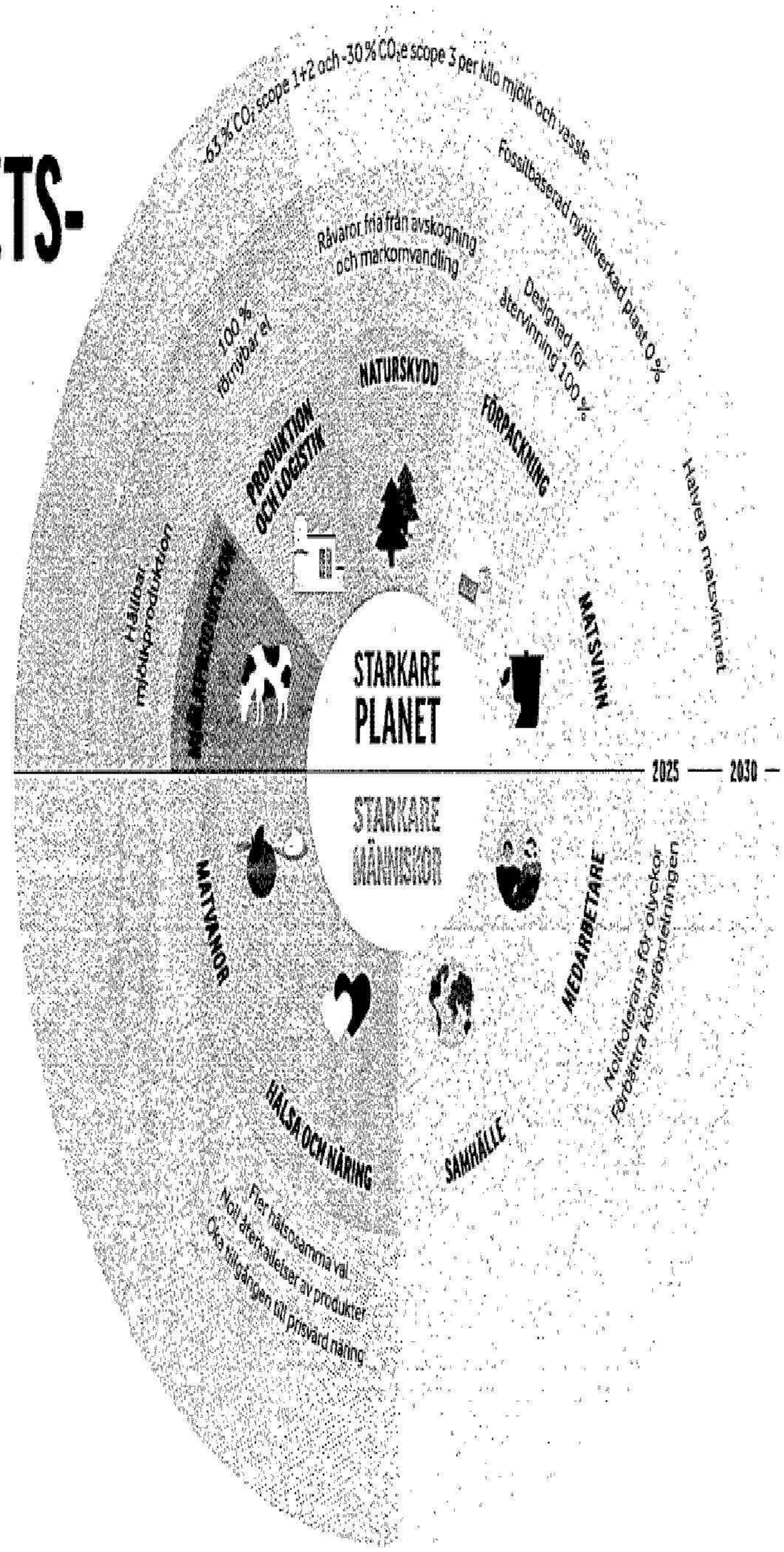
Allmän information
Styrning
Miljöfrågor
Sociala frågor

GNISTEGÅRDSGYMNASIET

HÅLLBARHETS-RAPPORT

20250708196925

ARLAS HÅLLBARHETS-ARBETE



VI ÄR FAST BESLUTNA ATT BYGGA EN HÅLLBAR FRAMTID. VÅR HÅLLBARHETSSTRATEGI GÖR ATT VÅRA ÅTGÄRDER LEDER TILL EN STARKARE PLANET OCH STARKARE MÄNNISKOR.

Vår vision är att skapa framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt.

Att få vår verksamhet att växa kräver att vi arbetar med vår miljömässiga och sociala påverkan. Vår strategi Future26 fokuserar på hållbar tillväxt genom att minska miljöpåverkan och skapa värde tillsammans med våra ägare.

Starkare planet

Vi tror på vikten av att ta hand om miljön för att säkerställa en starkare planet. Vi är fast beslutna att minska vårt klimatavtryck genom hållbar mjölkproduktion, med målet att lämna över gårdarna i ett bättre skick för kommande generationer. Våra insatser fokuserar på att bevara ekosystemen, främja den biologiska mångfalden, minimera utsläppen och på ansvarsfull resursanvändning. Vi lyfter fram cirkularitet och förnybar energi för att minimera påverkan och prioriterar att minska matsvinnet.

Starkare människor

När intresset för mat med hälsofördelar växer förväntar vi oss att fler människor ska inkludera våra produkter i sin dagliga kost. Genom att använda vår globala marknadsposition och våra omfattande kundrelationer har vi som mål att främja hälsosammare liv över hela världen med näringsrika, naturliga och prisvärda produkter.

Utveckla strategin

Arlas unika demokratiska struktur gör det möjligt att formulera och genomföra strategier tillsammans med våra ägare.

Genom att utveckla den övergripande koncernstrategin Future26 och den underliggande hållbarhetsstrategin Stronger Planet, Stronger People har vi haft ett nära samarbete med våra ägare. Arla har lagt stor vikt vid att driva hållbarhetsrelaterade åtgärder samtidigt som vi hanterar och minskar riskerna som är förknippade med dessa. Läs mer om risker och möjligheter på sidorna 34–36 och om strategiutvecklingsprocessen på sidan 37.

Hållbarhetsstyrning

Vi är ett mejerikooperativ som arbetar för att forma mejeribranschens framtid och därför är hållbarhet integrerad i alla delar av vår verksamhet.

Styrelsens ansvar

Styrelsen arbetar tillsammans med koncernledningen med att sätta upp mål och hantera hållbarhetsfrågor. Alla styrelseledamöter är involverade i strategiska hållbarhetsfrågor, från diskussioner till beslutsfattande. De får regelbundna uppdateringar om viktiga ämnen som miljöpåverkan och livsmedelssäkerhet.

Under 2024 förde styrelsen diskussioner om flera hållbarhetsfokuserade ämnen, som exempelvis klimat, biologisk mångfald, hälsa och säkerhet samt ersättning till anställda.

Koncernledningens ansvar

I koncernledningen ligger det övergripande ansvaret för att leda hållbarhetsarbetet hos koncernchefen. CASO ser till att vår hållbarhetsstrategi omsätts i praktiken. Funktionsexperterna ansvarar för att uppfylla hållbarhetsmålen inom sina områden och ser till att vi följer planen. Därmed hanteras all väsentlig påverkan, alla väsentliga risker och möjligheter av koncernledningens funktionsexperter som en del av deras ansvar.Läs mer om vårt ramverk för styrning och vår ledning på sidorna 91–92.

Styrelsens kompetens

Att bedöma hållbarhetskompetenser är avgörande när vi utvärderar våra kandidater till styrelsen. I genomsnitt har våra styrelseledamöter förståelse för hela spektrumet av Arlas påverkan på värdekedjan och komplexiteten som påverkar strategin, såsom regelverk och marknadskrafter. Detta innebär att förstå sambandet mellan Arlas strategi och att bidra till nya infallsvinklar när det gäller specifika hållbarhetseffekter, -möjligheter, -risker och -ramverk som Science Based Target, inklusive fokus på initiativ för utsläppsminskning på gårdar, vilket är en kritisk aspekt av vår scope 3-påverkan.

Mångfald i styrelsen

Inom Arla är vi medvetna om att det är olika perspektiv, innovativa idéer och rika erfarenheter som är grunden för vår framgång. Denna mångfald är också viktig för hela styrelsen.

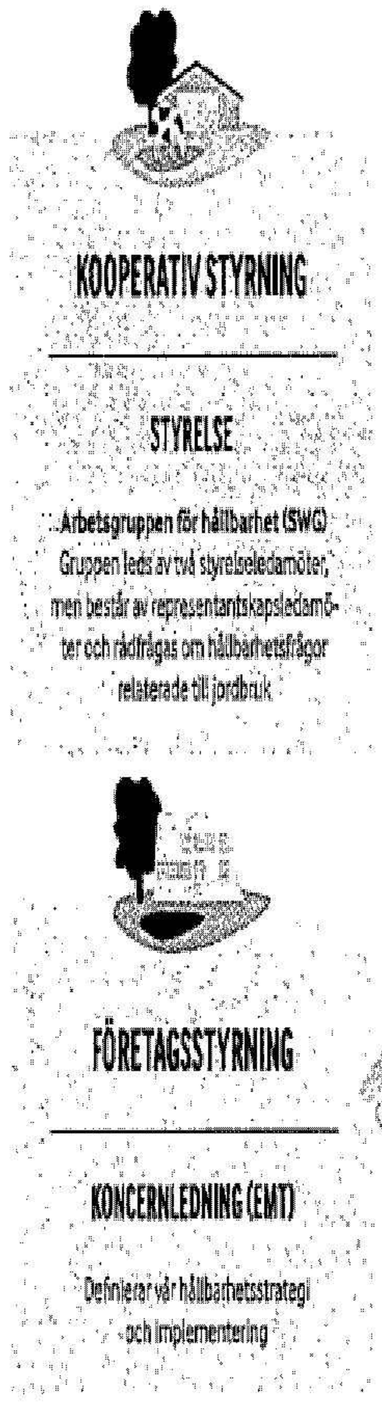
Till exempel betonade ordföranden mångfalds- och inkluderingsöverväganden i presentationerna för representantskapet, som väljer vår styrelse, före valperioden i maj 2024. Vårt mål är att styrelsen ska bestå av 30 % kvinnor senast 2026 och vi ligger för närvarande på 25 %.

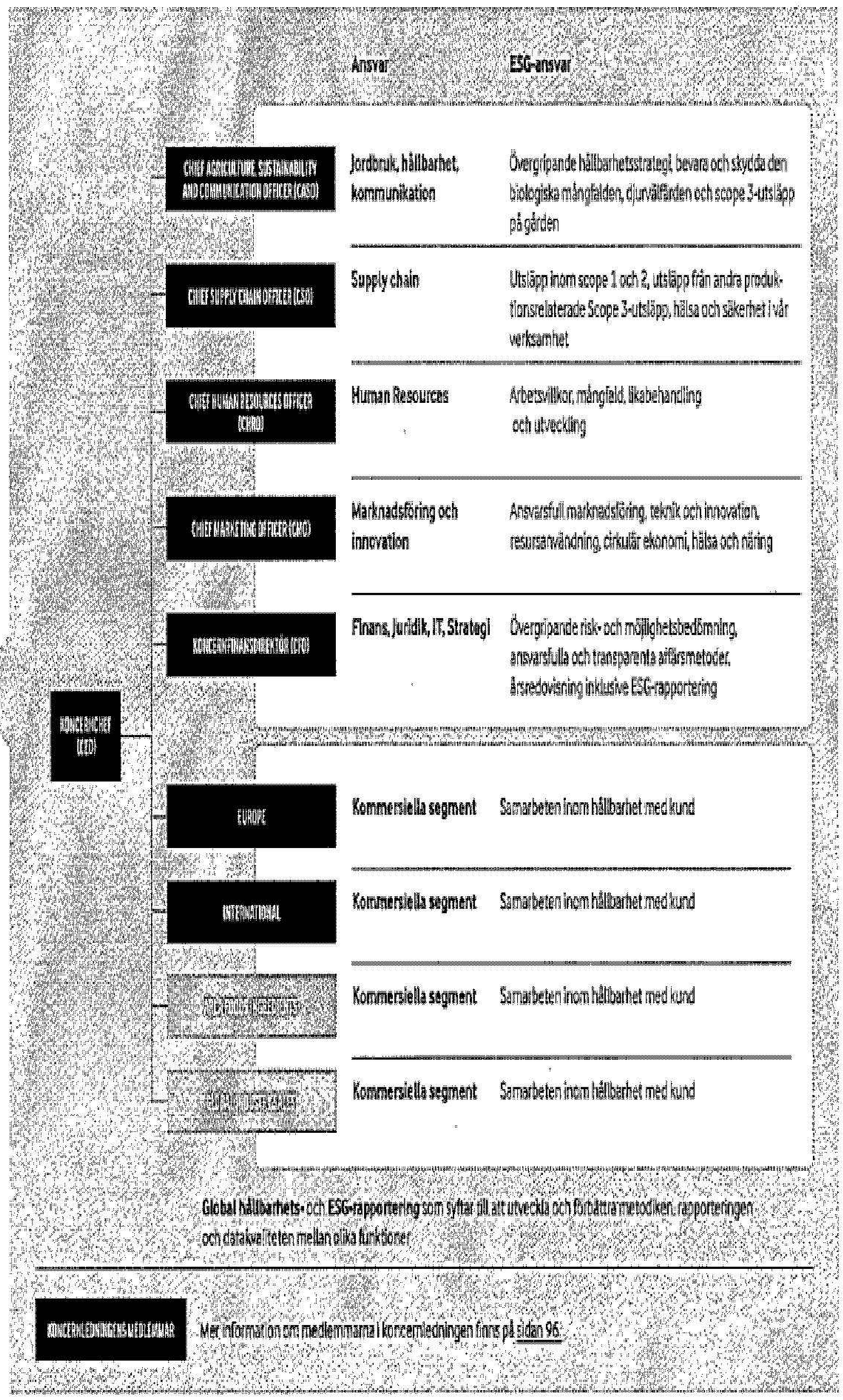
Hållbarhetsersättning

Vi utformar vårt ersättningsramverk för att stödja affärsframgångar på både kort och lång sikt.

I linje med våra mål för 2030 lade vi till en femte komponent i ersättningspolicyn för det kortsiktiga incitamentsprogrammet (STI) under 2023, vilket också ingår i koncernledningens och direktionens ersättning, som är kopplad till en minskning av våra utsläpp av växthusgaser i scope 1 och 2. Som ett resultat av detta är 10 % av deras kortsiktiga incitamentsprogram beroende av denna hållbarhetskomponent för 2024.

HÅLLBARHETSSTYRNING INOM ARLA





[1] Rapporterar direkt till koncernchefen

20250708196 96

VÄSENTLIG-HETSANALYS

VI ANVÄNDER EN DUBBEL VÄSENTLIGHETSANALYS FÖR ATT KARTLÄGGA OCH FÅ EN DJUPARE FÖRSTÅELSE FÖR VÅR MEST VÄSENTLIGA PÅVERKAN PÅ MÄNNISKOR, MILJÖ OCH AFFÄRSRISKER OCH AFFÄRSMÖJLIGHETER SOM UPPSTÅR PÅ HÅLLBARHETSOMRÅDET.

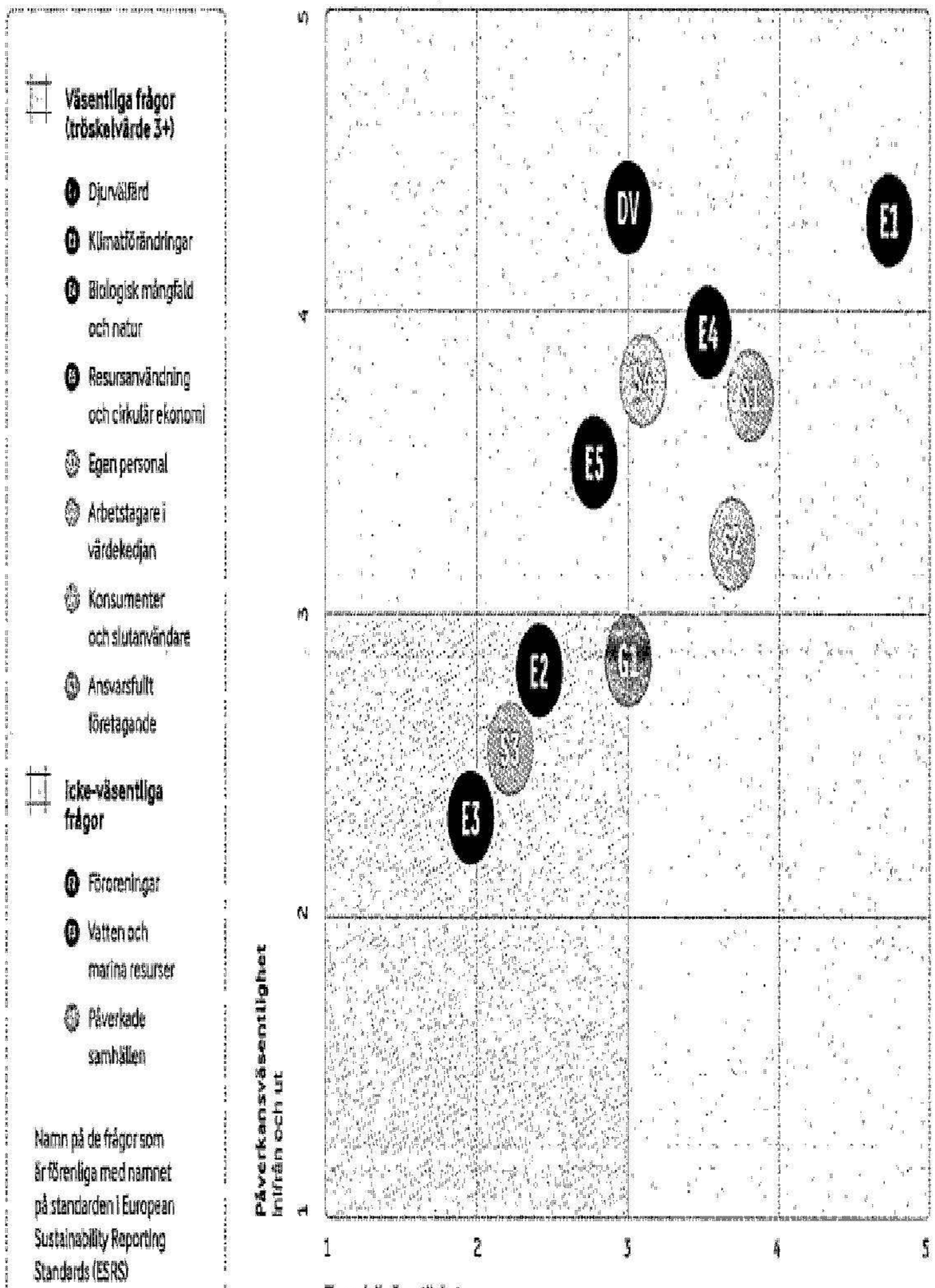
En dubbel väsentlighetsanalys är ett strategiskt och omfattande sätt att utvärdera ett företags påverkan, risker och möjligheter kopplade till hållbarhet. Som ett resultat av den dubbla väsentlighetsanalysen som vi genomförde 2023, fastställdes att alla områden som följer European Sustainability Reporting Standards (ESRS) var väsentliga, med undantag för tre. Väsentlighetströskeln sattes på en genomsnittlig poäng över tre på en skala från ett till fem, som vi anser vara konservativ och låter oss prioritera de mest strategiska frågorna. Ämnesnamnen som anges överensstämmer med ESRS.

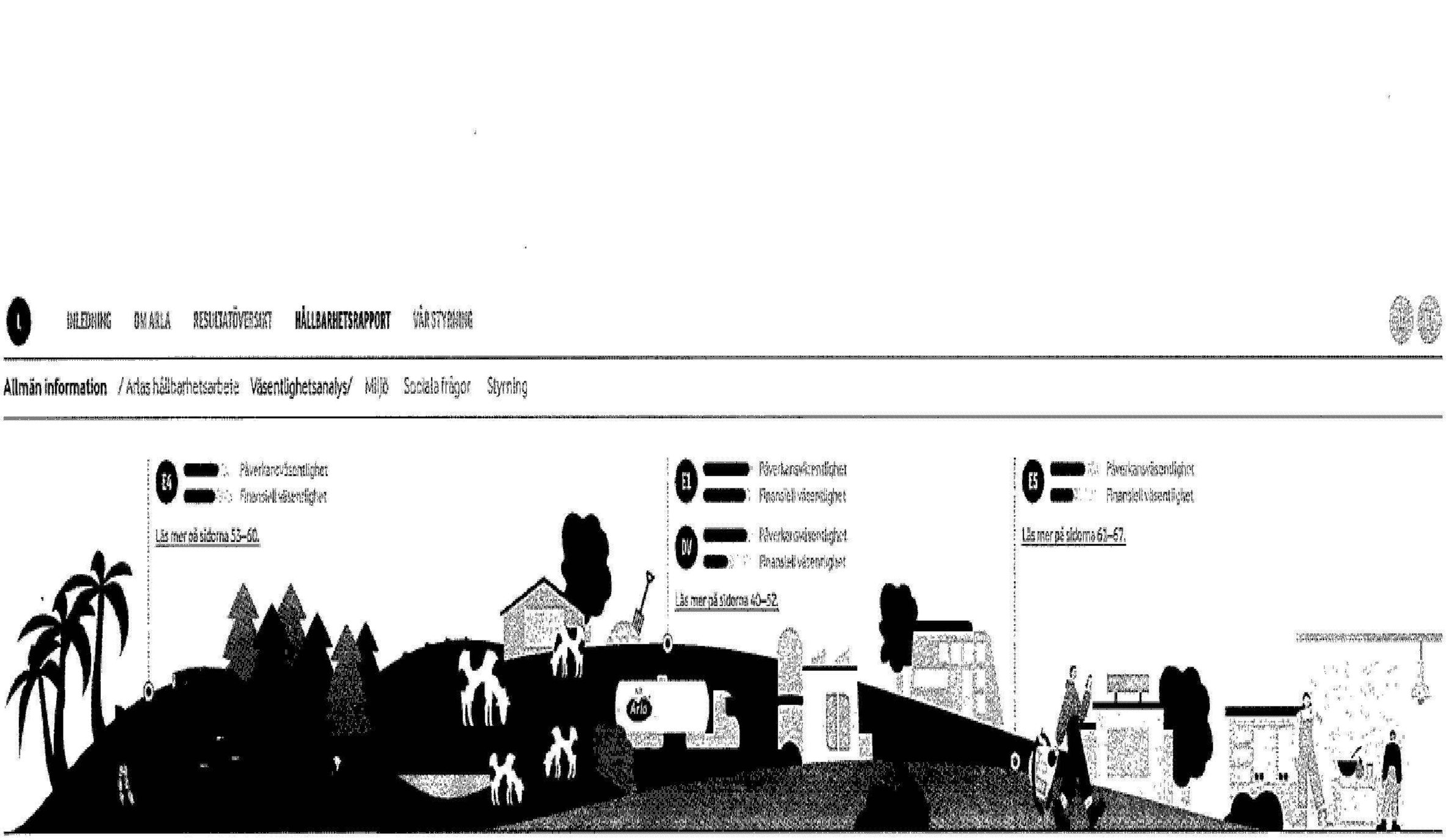
Även om vatten, föroreningar och påverkade samhällen låg under vårt tröskelvärde för väsentliga frågor enligt vår bedömningsmetod är vi medvetna om vårt befintliga vatten- och föroreningsavtryck samt vår påverkan på samhällen. Både föroreningar och vattenanvändning är stressfaktorer som driver förlust av biologisk mångfald. Vår metod för att arbeta med biologisk mångfald fokuserar på indirekt förvaltning av biologisk mångfald genom att hantera den viktigaste stressfaktorerna för biologisk mångfald. Därför har vi inkluderat upplysningar om vår viktigaste påverkan i fråga om vatten och föroreningar och, i förekommande fall, mätvärden som är relevanta för våra intressenter när det gäller biologisk mångfald.

Påverkan, risker och möjligheter som rör djurvälfärd och livsmedelssäkerhet anses vara enhetsspecifika för Arla, medan återstående påverkan, risker och möjligheter omfattas av kraven på redovisning enligt ESRS.

Under 2024 reviderade vi vår analys så att den nu specificerar skillnaden mellan vår potentiella och vår faktiska påverkan och kopplade den till våra risker och möjligheter. Vi har dock inte genomfört en fullständig ny analys, eftersom det inte skett några betydande förändringar i verksamheten eller affärsmiljön.

Läs om vår väsentliga påverkan, risker och möjligheter med en mer ingående beskrivning på sidorna 35–37 och beskrivande information i de ämnesspecifika kapitlen.

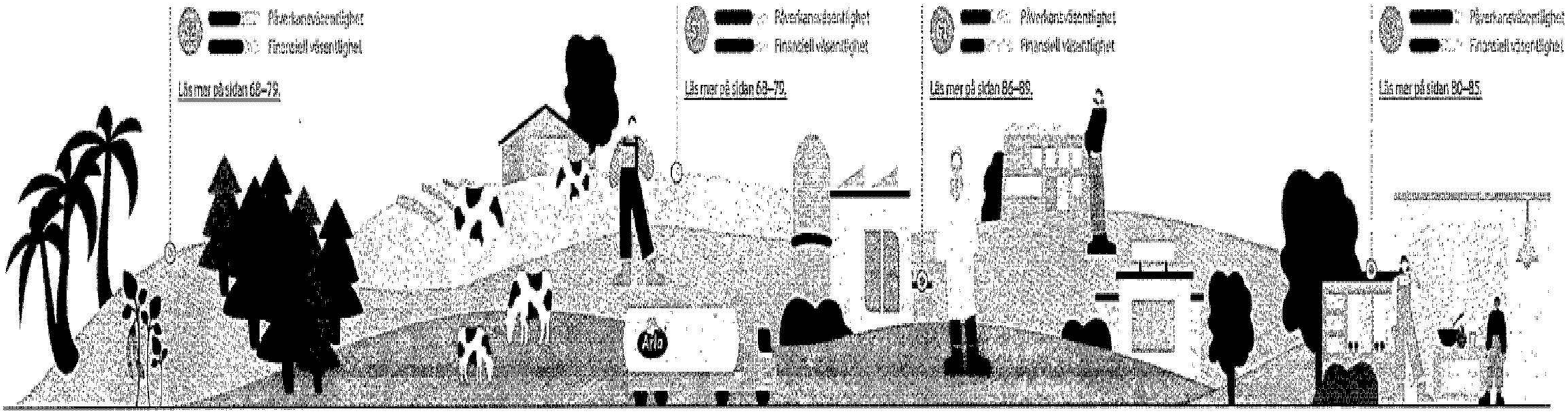




	Delfråga	Påverkan	Typ	Värdekedja	Risker / Möjligheter
E1 Klimatförändringar	Energi	Energianvändning i egen produktion och egna transporter	FAKTISK NEGATIV	Egen verksamhet	
	Minskning av klimatförändringar	Utsläpp av växthusgaser från produktionskedjan i scope 3 (i synnerhet metan från gårdar)	FAKTISK NEGATIV	Gård	Lagstiftning om att minska utsläppen inom mejerisektorn Varumärkesvärde om konsumenterna slutar använda mejeriprodukter på grund av klimatpåverkan Utnyttja klimatdata för att få tillgång till finansiering
		Utsläpp av växthusgaser från produktion och logistik i scope 1 + 2	FAKTISK NEGATIV	Egen verksamhet	
	Anpassning till klimatförändringar			Gård	Fysisk klimatrisk på gården
ÖV Djurvälfärd	Djurvälfärd	Påverkan på djurs hälsa och välfärd	POTENTIELL NEGATIV	Gård	
E4 Biologisk mångfald och natur	Direkta drivkrafter som leder till förlust av biologisk mångfald	Förorening av vatten och luft	FAKTISK NEGATIV	Gård	Striktare lagstiftning om biologisk mångfald och markanvändning Varumärkesvärde om konsumenterna slutar använda produkterna på grund av negativ påverkan Varumärkesvärde om konsumenterna väljer Arla mot bakgrund av insatser för den biologiska mångfalden
		Förlust av biologisk mångfald på grund av klimatpåverkan	FAKTISK NEGATIV	Gård, egen verksamhet	
		Påverkan på jordkvaliteten på grund av jordbruksverksamhet	FAKTISK NEGATIV	Gård	
		Vattenbrist på grund av användning av vatten	FAKTISK NEGATIV	Egen verksamhet	
		Biologisk mångfald, naturkapital och koldioxidförlust på grund av förändrad markanvändning	FAKTISK NEGATIV	Gård, egen verksamhet	
		Markanvändning i jordbruk	FAKTISK NEGATIV	Gård	
	Påverkan och beroende av ekosystemtjänster			Gård	Ökade foderkostnader på grund av klimatförändringar och försvagade ekosystem
E5 Resursanvändning och cirkulär ekonomi	Avfall	Generera matsvinn	FAKTISK NEGATIV	Gård, egen verksamhet, konsument	
		Genererar fast avfall, i synnerhet negativ påverkan från deponier och mikroplaster	FAKTISK NEGATIV	Egen verksamhet	
	Resursinflöde	Utarmning av icke förnybara resurser	FAKTISK NEGATIV	Värdekedja	
				Gård	Ökade foderkostnader på grund av klimatförändringar och försvagade ekosystem Brist på jordbruksmark gör den mer värdefull
	Resursutflöde	Generera icke återvinningsbara förpackningar	FAKTISK NEGATIV	Konsument	Varumärkesvärde om konsumenterna slutar använda mejeriprodukter på grund av icke-cirkulära förpackningar

FAKTISK NEGATIV Faktisk negativ inverkan POTENTIELL NEGATIV Potentiell negativ inverkan POTENTIELL POSITIV Potentiell positiv inverkan FAKTISK POSITIV Faktisk positiv inverkan

20230708196971



	Delfråga	Påverkan	Typ	Värdekedja	Risker / Möjligheter
Egen personal	Arbetsvillkor	Rättvisa och bra arbetsförhållanden	AN	Egen verksamhet	Kan inte rekrytera eller behålla talanger Bygga upp en lojal personalstyrka Bygga upp en kompetent personalstyrka med stor mångfald
		Hälsosam och säker arbetsmiljö	PN	Egen verksamhet	
	Lika behandling och lika möjligheter för alla	Potentiell risk för diskriminering och trakasserier	PN	Egen verksamhet	
		Utbildning och kompetensutveckling	PP	Egen verksamhet	
	Andra arbetsrelaterade rättigheter	Arbetstagarnas rättigheter på platser utanför EU	PN	Egen verksamhet	
Arbetstagare i värdekedjan	Arbetsvillkor	Potentiell risk för bristfälliga arbetsförhållanden	PN	Gårdar och andra leverantörer	Varumärkesvärde om konsumenterna slutar använda varumärket på grund av negativ publicitet
	Hälsa och säkerhet	Hälsosam och säker arbetsmiljö	PN	Gårdar och andra leverantörer	
	Lika behandling och lika möjligheter för alla	Risk för våld och trakasserier	PN	Gårdar och andra leverantörer	
	Andra arbetsrelaterade rättigheter	Mänskliga rättigheter, särskilda verksamheter och geografiska områden där det finns risk för barnarbete och tvångsarbete	PN	Gårdar och andra leverantörer	
Konsumenter och slutanvändare	Personlig säkerhet för konsumenter och/eller slutanvändare	Livsmedelssäkerhet	PN	Konsument	
		Näringsriktiga livsmedel för konsumenterna	AN	Konsument	
		Näring för utsatta konsumenter (t.ex. spädbarn och undernärda barn)	AN	Konsument	
Ansvarsfullt företagande	Politiskt engagemang			Egen verksamhet	Anklagelser om oetiskt uppförande eller lobbyverksamhet
	Företagskultur			Egen verksamhet	Risken för att uppfattas som om vi ägnar oss åt greenwashing (ELI)

AN Faktisk negativ inverkan PN Potentiell negativ inverkan PP Potentiell positiv inverkan AP Faktisk positiv inverkan

Process och mätvärden

VÄSENTLIGHETSANALYS

Processen för vår dubbla väsentlighetsanalys följde kraven i European Sustainability Reporting Standards (ESRS 1 och 2). Nedan beskriver vi hur väsentlig påverkan, risker och möjligheter identifierades och bedömdes.

Identifiering av intressenter och ombud
Insikterna från viktiga intressenter användes för att identifiera och bedöma hållbarhetseffekter, -risker och -möjligheter. Vi identifierade intressenter som påverkades av Arlas verksamhet och de som använde informationen i årsredovisningen. Viktiga intressenter omfattar:

- Våra ägare
- Naturen
- Kunder
- Konsumenter
- Påverkade samhällen
- Personal
- Icke-statliga organisationer
- Finansinstitut
- Media och myndigheter.

Indata samlades in från alla intressentgrupper. När direkt tillgång inte var möjlig valdes ersättare utifrån deras roll, expertis, relation till intressenter och sociala ställning. Vissa intressenter representerades genom forskningsrapporter, till exempel vanliga åsikter bland konsumenter som bedömdes via undersökningar och diskussioner med relevanta medlemmar i ledningen. Ersättarnas uppfattningar fick stöd av due diligence om mänskliga rättigheter, riskbedömningar, forskning om miljöpåverkan och uppmätta data, inklusive nuvarande och historisk klimatpåverkan.

Bedömning av påverkan, risker och möjligheter som rör hållbarhetsfrågor
Hållbarhetsfrågor som ingår i den dubbla väsentlighetsanalysen identifierades huvudsakligen på grundval av den lista över ämnen som presenteras i ESRS 1. Med hjälp av intressenternas synpunkter hittade vi positiva och negativa effekter, risker och möjligheter. Arlas direkta och affärsrelaterade påverkan ingick i bedömningen, som omfattade hela värdekedjan, med stor påverkan på gårdsnivå. Den geografiska omfattningen matchar Arlas verksamhets- och inköpsregioner.

Efter att ha identifierat dem bedömde ersättarna hur allvarlig påverkan var, med hänsyn till dess omfattning och skala och om den går att åtgärda. Risker och möjligheter bedömdes utifrån hur sannolikt det var att de kunde förverkligas och deras potentiella ekonomiska påverkan på Arla. På grund av brister på kvantifierbara tröskelvärden användes kvalitativa tröskelvärden för en bedömning av ekonomisk påverkan. Denna bedömning är skild från Arlas Enterprise Risk Management-process (ERM), men under 2024 förbättrades ERM-processen för att bättre täcka hållbarhetsrisker och vara förenlig med Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Framtida ERM-resultat förväntas ligga till grund för uppdateringar av den dubbla väsentlighetsanalysen.

Väsentlighet fastställdes genom att beräkna en genomsnittspoäng för påverkan och en separat genomsnittspoäng för risker och möjligheter. Om ett ämne hade både en risk och en möjlighet, togs endast hänsyn till den högre poängen för att ge ämnet tyngre vikt i bedömningen.

Extern validering av påverkans-, risk- och möjlighetsbedömning
Ett utkast till väsentlighetsmatris skapades baserat på interna ersättares bedömningar. Detta utkast godkändes av externa experter från icke-statliga organisationer, finansinstitut och universitet som företräder intressentgrupper.

Vi har en styrningsprocess för regelbundna granskningar och uppdateringar av bedömningar, vilka främst hanteras av ESG-rapporteringsfunktionen. De slutliga bedömningsresultaten presenteras för koncernledningen för kännedom och styrelsen godkände den dubbla väsentlighetsanalysen tillsammans med årsredovisningen.

UTVECKLA STRATEGIN

Under utvecklingen av vår strategi Future26 och vår hållbarhetsstrategi säkerställde vår koncernledning och vår styrelse att vi tog hänsyn till viktiga intressenters åsikter och farhågor. Ägarna är delaktiga i att se över vår strategi genom möten i olika forum.

Som en del av strategiutvecklingen har koncernledningen fastställt och godkänt företagsövergripande mål som hanterar väsentliga hållbarhetsfrågor. Framsteg mot våra klimatmål rapporteras månadsvis till både koncernledningen och styrelsen. Dessutom tillhandahåller funktionsexperterna regelbundna uppdateringar om andra hållbarhetsmål.

Hänsyn tas också till resultaten från väsentlighetsanalysen under processen för strategiuppdatering. Påverkan, risker och möjligheter som rör hållbarhetsfrågor utvärderas också som en del av större transaktioner, vilket är resultatet av omfattande due diligence-verksamhet.

Våra globala policyer gäller för enheter som står under direkt eller indirekt kontroll av Arla, inklusive relevanta arbetstagare, entreprenörer och underleverantörer.

INTRESSENTENGAGEMANG

Vi samarbetar direkt och indirekt med våra intressenter genom olika kanaler, team och ersättare eller trovärdiga tredje parter på global och lokal nivå för att förstå deras farhågor och förväntningar.

- Bondeägt. Våra ägares åsikter företräds av representantskapet där hållbarhetsfrågor diskuteras. Viktiga ämnen för våra ägare är risker som uppstår till följd av påverkan på klimat och biologisk mångfald.
- Icke-statliga organisationer. Vi samarbetar med lokala icke-statliga organisationer, universitet och externa experter för att bättre förstå vår påverkan på natur, klimat och samhällen i olika länder.
- Kunder. Våra kommersiella team och hållbarhetschefer kommunicerar regelbundet med kunder om hållbarhet och säkerställer att vi förstår deras behov. I år var ett viktigt fokus FarmAhead* Kundsamarbete, som syftar till att skapa ett program för utsläppsminskningar som överensstämmer med både Arlas mål och våra kunders mål.
- Konsumenter. Att förstå konsumenternas återkoppling är centralt för vår verksamhet och bidrar med information till våra kommersiella funktioner och strategier.
- Medarbetare och arbetstagare i värdekedjan. Vi samarbetar med våra egna anställda genom dagliga interaktioner mellan chefer och medarbetare, dialoger med arbetstagarrepresentanter och fackföreningar och vår årliga barometerundersökning. För våra medarbetare är det viktigt att Arla tillhandahåller en god och säker arbetsmiljö. Vi engagerar både vår egen personal och arbetstagare i värdekedjan i frågor som rör mänskliga rättigheter och arbetstagarnas rättigheter genom vår due diligence-process avseende mänskliga rättigheter, som innefattar direktintervjuer.
- Finansinstitut. Dialog med finansinstitut om hållbarhetseffekter är en del av processen för att säkra finansiering. I år diskuterade vi konsekvenserna av övergången till en koldioxidsnål ekonomi och drog upp riktlinjerna för våra klimatomställningsplaner.
- Politisk nivå. Många hållbarhetsrelaterade bestämmelser som påverkar mejeribranschen diskuteras på EU-nivå och i enskilda länder. Genom bilateralt samarbete med lokala, nationella och internationella branschorganisationer kan vi stödja branschens tillväxt och hantera utmaningar.

Våra intressenters åsikter och intressen, som samlats in från det löpande arbetet, tjänar som underlag för våra hållbarhetsinitiativ, projekt och förfaranden samt för due diligence och väsentlighetsanalyser.

DUE DILIGENCE

Tabellen nedan visar var vi tillhandahåller information om due diligence-processen i vår hållbarhetsrapport.

För oss innebär due diligence identifiering, bedömning och lösning av både faktisk och potentiell social och miljömässig påverkan förknippad med affärsverksamhet, produktionskedja och investeringar. Huvudsyftet är att säkerställa skyddet av och respekten för mänskliga rättigheter, arbetstagares rättigheter och miljön. Det innefattar implementering av policyer och mål, genomförande av riskbedömningar och omfattande utvärderingar, antagande av lämpliga åtgärder för att förebygga och åtgärda negativ påverkan samt tillhandahållande av lämpliga åtgärder. Läs mer om de viktigaste delarna i vår due diligence-process på de sidor som beskrivs i tabellen.

Viktiga komponenter i due diligence-processen		Avsnitt i hållbarhetsrapporten	Sida
a)	Integrering av due diligence-processer i styrning, strategi och affärsmodell	Affärsmodell	12
		Hållbarhetsstyrning och strategi	32–33
		Medarbetare och arbetstagare i värdekedjan	73,78
b)	Arbeta med berörda intressenter i alla viktiga steg i due diligence-processen	Hållbarhetsstyrning och strategi	37
		Medarbetare och arbetstagare i värdekedjan	73–74
c)	Identifiera och bedöma negativa effekter	Väsentlighetsanalys	34–36
		Klimatutsläpp och djurvälfärd	51–52
		Medarbetare och arbetstagare i värdekedjan	73–75
d)	Vidta åtgärder för att hantera dessa negativa effekter	Klimatutsläpp och djurvälfärd	41–46
		Biologisk mångfald och natur	56–58
		Resursanvändning och cirkularitet	63–64
		Medarbetare och arbetstagare i värdekedjan	71–75
e)	Följa upp insatsernas effektivitet och kommunicera detta	Klimatutsläpp och djurvälfärd	48–49
		Biologisk mångfald och natur	59
		Resursanvändning och cirkularitet	65
		Medarbetare och arbetstagare i värdekedjan	75; 77–78

20250708196 98

ALLMÄNNA REDOVISNINGSPRINCIPER

Hållbarhetsrapporten på sidorna 31–89 omfattar Arlas redovisning av ESG-frågor (miljö, socialt ansvar och ägarstyrning). Från och med 2025 kommer Arla att vara skyldigt att följa ESRS-kraven (European Sustainability Reporting Standards) i enlighet med det nya EU-direktivet om företagens hållbarhetsrapportering (CSRD) som trädde i kraft i början av 2023. För att anpassa oss till dessa krav reviderade vi proaktivt rapportstrukturen och innehållet. För en detaljerad översikt över alla ESRS-krav som behandlas i rapporten, se sidan 39.

Andra redovisningsstandarder
I hållbarhetsrapporten ingår också lagstadgad rapportering om Corporate Social Responsibility (CSR) i enlighet med paragraf 99a i den danska årsredovisningslagen (årsregnskabsloven). Läs mer på sidan 11 (affärsmodell), sidorna 51–52 (klimatrelaterade risker) och sidan 38 (policyer, åtgärder, ledningssystem, viktiga ESG-siffror och förväntningar inför framtiden). Vår redovisning i enlighet med paragraf 99d om dataetik finns på sidan 99.

Vi redovisar våra klimatrelaterade risker och möjligheter enligt TCFD:s arbetsgruppen för klimatrelaterade finansiella upplysningar/rekommendationer i kapitlet klimatförändringar och djurvälfärd på sidorna 51–52.

En översikt över framstegen på vägen mot FN:s globala mål för hållbar utveckling finns på sidan 168.

Grund för upprättandet
Arlas hållbarhetsrapport tas fram med hjälp av regelbundna rapporteringsrutiner på månads- och årsbasis. Hållbarhetsrapporten upprättas i enlighet med kraven på koncernredovisning, enligt principen om ekonomisk kontroll och samma räkenskapsår som koncernredovisningen, om inte annat anges i avsnitten för definitioner och osäkerheter för specifika nyckeltal. Ingen information utelämnas på grund av immateriella rättigheter, innovation eller pågående förhandlingar. Enheter som joint ventures och intresseföretag, där Arla inte har ett bestämmande inflytande, ingår inte. För en lista över dotterbolag, se koncerndiagrammet i den senaste koncernredovisningen. För våra definitioner av tillämpade tidshorisonter, se sidorna 37 och 51 specifikt för klimatrelaterade risker.

Vi uppnådde rimlig säkerhet för följande viktiga hållbarhetsmått: energi- och klimatrelaterade mått, livsmedelssäkerhet, djurvälfärd, olyckor och vissa medarbetarrelaterade mått. Vi uppnådde begränsad säkerhet för den återstående redovisningen av hållbarhetsrapporten.

Rapportens omfattning
Arlas miljönyckeltal omfattar alla produktions- och logistikanläggningar. I enlighet med Arlas konsolideringsmetodik konsolideras dock endast enheter som förvärvats mer än sex månader före årsskiftet i rapporteringen. Under 2024 innebär detta att man exkluderar miljöpåverkan från det köpta pulvertornet i Götene, Sverige, och förvärvet av vassle- och nutritionsverksamheten och produktionsanläggningen i Storbritannien av Volac International Limited. Sociala nyckeltal omfattar alla produktions- och logistikanläggningar samt kontorsdata om inget annat anges. Arla rapporterar ESG-data för verksamheter i värdekedjan med betydande hållbarhetspåverkan, risker eller möjligheter, inklusive aktiviteter på gårdarna, inköpt vassle, ingredienser, förpackningar, avfallshantering och transport. Detaljer om specifika verksamheter i värdekedjan tillhandahålls med varje nyckeltal.

Alla intäkter, 13,8 miljarder EUR, kommer från livsmedels- och dryckestillverkningssektorn, med påverkan på värdekedjan kopplad till jordbruk och jordbrukssektorn. Det här innebär att hela vår omsättning kommer från sektorer med hög klimatpåverkan.

Osäkerheter och bedömningar
Vi prioriterar användningen av primära uppmätta data i vår rapportering, och hämtar uppgifter om vår verksamhet från mätaravläsningar eller fakturor, direkta uppgifter från våra leverantörer och specifika utsläppsfaktorer. I vissa fall kan vi förlita oss på uppskattningar eller extrapoleringar för specifika ESG-nyckeltal. Detta beskrivs tydligt i förhållande till redovisningspraxis för motsvarande nyckeltal. För att minimera osäkerheten i våra mätvärden fokuserar vi på att samla in data som stöds av bevis. Eventuella mätosäkerheter förknippade med specifika mätvärden beskrivs också i förhållande till redovisningspraxis för motsvarande nyckeltal. Mätvärden längre ner i värdekedjan har högre felrisker. Därför har vi implementerat nödvändiga kontroller för att mildra detta. Ett exempel är processen för utsläppsrapportering för gårdar på sidan 49.

I det nuvarande skedet rapporterar Arla inte kvantitativa framåtblickande data utanför riskklassificeringar. Denna information bedöms vara osäker.

Jämförelsesiffror
Arlas omräkningspolicy är vägledande för justeringen av referensvärden och historiska siffror. Omräkningspolicyn uppdaterades 2024 och omfattar alla ESG-nyckeltal och tillhandahåller riktlinjer för rapporteringsomräkningar. Omräkningar kan inträffa på grund av datafel, beräkningsfel, eller metoduppdateringar, såsom ändringar i datakällor för utsläppsfaktorer.

Omräkningar görs om förändringarna överstiger ett fastställt tröskelvärde för signifikans. Arla bedömer årligen om förändringar uppfyller detta tröskelvärde, där varje ESG-nyckeltal har ett specifikt tröskelvärde baserat på väsentlighet. Till exempel kräver mätvärden för utsläpp av växthusgaser en påverkan på jämförelseutsläppen med 2 % för omräkning. Vid omräkning redovisar Arla tidigare siffror, skillnader och skäl till ändringar tillsammans med uppdaterade siffror.

Implementering
Ekonomifunktionen ansvarar för att implementera policyn och säkerställa sin årliga granskning i samband med uppdateringen av manualen för ESG-redovisning. Under den årliga granskningen fastställer teamet omräkningströsklar för nya ESG-nyckeltal och granskar tröskelvärdena för de befintliga.

Riskhantering i ESG-rapportering
Otillräcklig ESG-information kan skada vårt anseende och intressenternas förtroende, så det är viktigt att ESG-informationen är korrekt och håller hög kvalitet.

Ansvaret för att förstå risker och osäkerheter som är förknippade med externt redovisade ESG-nyckeltal ligger hos ekonomifunktionen som ansvarar för ESG-rapportering. En intern manual för ESG-redovisning styr rapporteringsprocesser och kontroller. När ett nytt ESG-nyckeltal fastställs bedöms osäkerheter och specifika kontroller säkerställer datakvaliteten. Viktiga miljödatakontroller lagras i vårt interna kontrollsystem.

Vår prioritering av riskreducering tar hänsyn till nyckeltalens väsentlighet, inklusive deras betydelse för intressenternas beslutsfattande, relevans för ledningen, ekonomiska påverkan, koppling till strategiska mål och målstringens. Dessutom spelar identifierade risker och osäkerheter i data en avgörande roll. Interna och externa observationer om datakvalitet införlivas årligen i en handlingsplan för att förbättra rapporteringsprocesser och kontroll. Revisorernas observationer delas med styrelsen som en del av koncernens revisionsresultat. Löpande kommunikation sker med enskilda personer som ansvarar för varje nyckeltal, inklusive diskussioner om risker och ytterligare behov av kontroll.

ESG-rapportering är en del av Arlas riskbaserade efterlevnadsgranskning för alla rapporteringsprocesser, även om den inte valdes ut för granskning under 2024. Resultaten av efterlevnadsgranskningen rapporteras till koncernledningen och styrelsen.

Mål och framsteg

KÖNSFÖRDELNING, STYRELSEN

Utveckling för könsfördelning i styrelsen
Jämn könsfördelning i styrelsen är viktigt för att säkerställa att båda könen är representerade på en hög nivå och för att få olika perspektiv på verksamheten. Att säkerställa jämn könsfördelning i styrelsen är också ett lagkrav i Danmark. Den nuvarande styrelsen består av 19 ledamöter varav 14 ägare, tre arbetstagarrepresentanter och två externa ledamöter.

Endast ledamöter som valts av representantskapet på bolagsstämman räknas in i siffran över styrelsens könsfördelning. De ledamöter som väljs av styrelsen är de 14 ägarrepresentanterna och två externa ledamöter. Fyra av dessa 16 stämmovalda styrelseledamöter är kvinnor, vilket 2024 återspeglar en andel på 25 % kvinnor och 75 % män. Vårt mål är en andel på 30 % kvinnor i vår styrelse till 2026.

Enligt CSRD måste vi också rapportera andelen kvinnor i förhållande till män, som 2024 var 33 %.

Könsfördelning i styrelsen

	2024	2023	2022	2021	2020
Andel kvinnor i styrelsen	25 %	25 %	25 %	13 %	13 %

Närvaro på styrelsemöten

	2024	2023	2022	2021	2020
Antal möten	12	12	12	12	10
Närvaro	97 %	99 %	98 %	98 %	99 %

REDOVISNINGSPRINCIPER
Könsfördelningen beräknas som andelen kvinnor i styrelsen per den 31 december jämfört med det totala antalet ledamöter, och inkluderar endast ledamöter som valts av bolagsstämman. Det exkluderar arbetstagarrepresentanter och styrelsens rådgivare.

NÄRVARO PÅ STYRELSEMÖTEN

Utveckling för mötesnärvaro
Närvaro på styrelsemöten säkerställer att alla Arlas ägare och medarbetare är representerade när viktiga strategiska beslut fattas. Arlas styrelseledamöter är mycket engagerade, och generellt deltar alla styrelseledamöter i alla möten om de inte är förhindrade att göra det. Under 2024 hölls elva ordinarie styrelsemöten och ett extramöte. Styrelsens mötesnärvaro minskade något från förra året. Information om styrelseledamöterna finns på sidorna 93–94.

REDOVISNINGSPRINCIPER
Närvaro på styrelsemöten beräknas som summan av ordinarie styrelsemöten som besöktes per styrelseledamot delat med den totala möjliga närvaron.

Nuvarande styrelse består av 14 ägare, tre arbetstagarrepresentanter och två externa ledamöter. Vid beräkning av styrelsens mötesnärvaro ingår alla 19 styrelseledamöter.

UPPLYSNINGSKRAV INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Från och med 2025 kommer Arla att vara skyldigt att följa ESRS-kraven (European Sustainability Reporting Standards) i enlighet med det nya EU-direktivet om företagens hållbarhetsrapportering (CSRD) som trädde i kraft i början av 2023.

Tabellen till höger visar våra framsteg mot efterlevnad av CSRD-kraven och var man hittar dem i denna rapport. Vi uppfyller inte alla krav i CSRD ännu, men arbetar mot det och vi kommer att göra det i rapporten för 2025 när vi är skyldiga att fullt ut följa rapporteringsstandarderna.

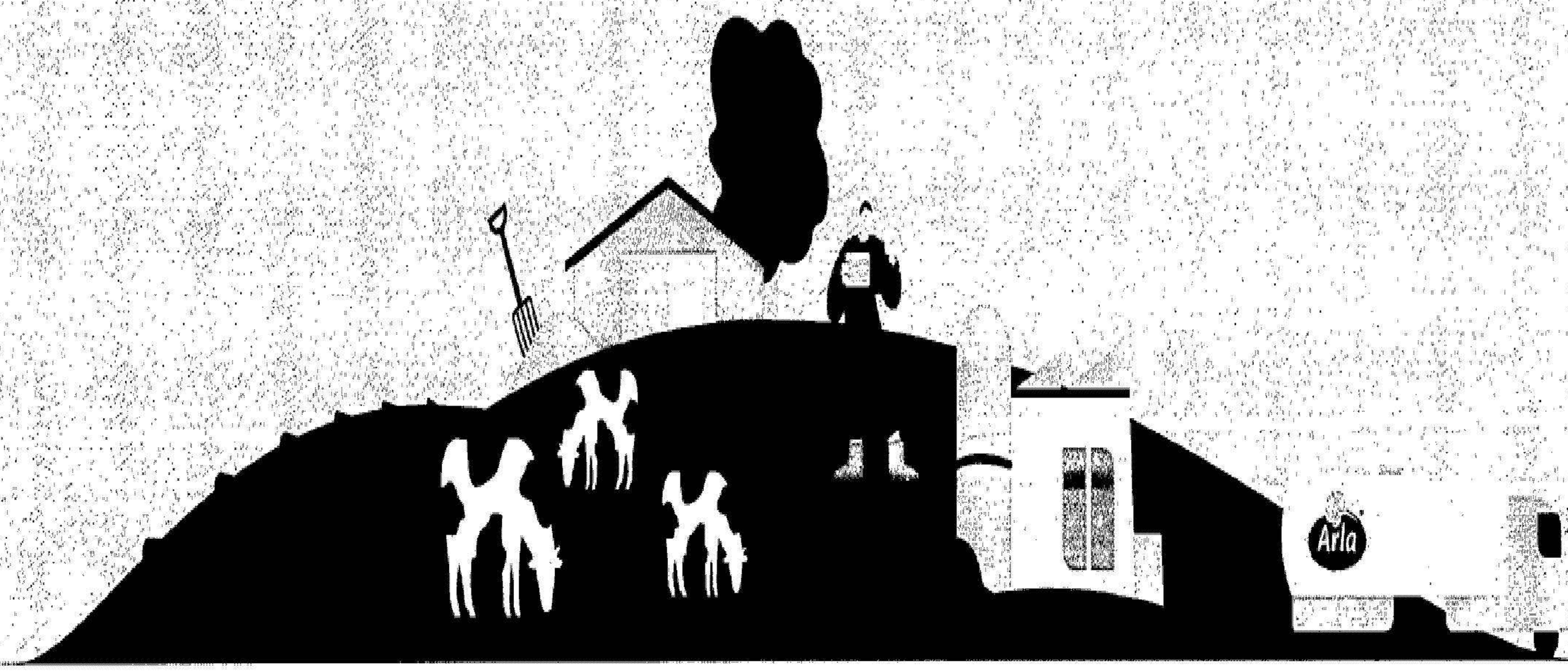
Framsteg mot efterlevnad av CSRD-krav:

- Under väsentlighetströskeln
- Internt arbete har inletts
- Måttliga framsteg
- Avancerade framsteg

Status	Standard	Sida
●	ESRS 2 BP-1	38
●	ESRS 2 BP-2	(14) 37–38, 48–48, 51, 59–60, 85
●	ESRS 2 GOV-1	(3, 5) 29–32, 37–38, 51 (91–94, 96)
●	ESRS 2 GOV-2	31–32, 37, 51
●	ESRS 2 GOV-3	(8) 32 (97)
●	ESRS 2 GOV-4	37
●	ESRS 2 GOV-5	38
●	ESRS 2 SBM-1	(11) 31, 38
●	ESRS 2 SBM-2	37
◍	ESRS 2 SBM-3	34–36, 41, 54, 62, 69, 81
●	ESRS 2 IRO-1	34, 37–38, 51
●	ESRS 2 IRO-2	34, 37, 39
●	ESRS E1 GOV-3	31, 41–46, 48, 50
◍	ESRS E1-1	50
◍	ESRS E1 SBM-3	34–36, 41, 54, 62, 69, 81
◍	ESRS E1 IRO-1	34, 37–38, 51
●	ESRS E1-2	37, 50
◍	ESRS E1-3	41–46
●	ESRS E1-4	31, 33, 41–43, 45, 48–50
●	ESRS E1-5	49–50
●	ESRS E1-6	38, 48–50
◍	ESRS E1-7	48–49
◍	ESRS E1-8	51
◌	ESRS E1-9	
	ESRS E2 IRO-1	
	ESRS E2-1	
	ESRS E2-2	
	ESRS E2-3	
	ESRS E2-4	
	ESRS E2-5	
	ESRS E2-6	
	ESRS E3 IRO-1	
	ESRS E3-1	
	ESRS E3-2	
	ESRS E3-3	
	ESRS E3-4	
	ESRS E3-5	
◌	ESRS E4 SBM-3	
◌	ESRS E4 IRO-1	
◍	ESRS E4-1	35, 54, 56, 59
●	ESRS E4-2	50, 54, 60
●	ESRS E4-3	54–58
●	ESRS E4-4	54, 56, 60
●	ESRS E4-5	59–60
◌	ESRS E4-6	
●	ESRS E5 IRO-1	
●	ESRS E5-1	35, 37, 60, 62–63, 67
◍	ESRS E5-2	62–65
●	ESRS E5-3	62–66
●	ESRS E5-4	54, 65–66
◍	ESRS E5-5	65–67
◌	ESRS E5-6	
●	ESRS S1 SBM-3	37, 69, 75, 78
●	ESRS S1-1	37, 71–72, 75, 78–79
●	ESRS S1-2	71, 73, 78–79
●	ESRS S1-3	75, 78–79
◍	ESRS S1-4	69, 71–75, 77
◌	ESRS S1-5	
◍	ESRS S1-6	76–77
◌	ESRS S1-7	
◍	ESRS S1-8	71, 78
●	ESRS S1-9	76–77
◌	ESRS S1-10	
◌	ESRS S1-11	
◌	ESRS S1-12	
◌	ESRS S1-13	
◍	ESRS S1-14	71, 76
◌	ESRS S1-15	
◍	ESRS S1-16	77
●	ESRS S1-17	75, 78
●	ESRS S2 SBM-3	37, 69, 75
●	ESRS S2-1	71, 73, 75, 78–79
●	ESRS S2-2	37, 71, 73–75, 79
◍	ESRS S2-3	73, 75, 78–79
◍	ESRS S2-4	69, 73–75, 78–79
◌	ESRS S2-5	
	ESRS S3 SBM-3	
	ESRS S3-1	
	ESRS S3-2	
	ESRS S3-3	
	ESRS S3-4	
	ESRS S3-5	
●	ESRS S4 SBM-3	37, 81–83
●	ESRS S4-1	37, 75, 78, 83–85, 88
◍	ESRS S4-2	37, 84–85
◍	ESRS S4-3	75, 78–79, 84
●	ESRS S4-4	37, 75, 79, 81–83, 85
◍	ESRS S4-5	81–85
●	ESRS G1 GOV-1	87 (93)
◍	ESRS G1-1	50, 75, 79, 87–89
●	ESRS G1-2	88–89
◍	ESRS G1-3	75, 79, 87–88
●	ESRS G1-4	88
●	ESRS G1-5	88–89, 94, 96
●	ESRS G1-6	88–89

20250708 19699

KLIMATUTSLÄPP OCH DJURVÄLFÄRD



Påverkan

ARLAS PÅVERKAN

AN

UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER I SCOPE 3

97 % Totala utsläpp inom scope 3

79 % Gårdar

12 % Vassle från externt ursprung

1 % Avfall och övrigt

3 % Förpackningar

2 % Transport (uppströms)

PN

PÅVERKAN PÅ DJURENS HÄLSA OCH VÄLBEFINNANDE

AN

ENERGIFÖRBRUKNING

AN

UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER I SCOPE 1 + 2

3 % Totala utsläpp scope 1+2

2 % Scope 1 – transporter (egen flotta) och produktion

1 % Scope 2 – inköpt energi

AN Faktisk negativ inverkan

PN Potentiell negativ inverkan

PP Potentiell positiv inverkan

AP Faktisk positiv inverkan

Policyer

Miljöpolicy och Green Ambition 2050

Vitbok om djurvälfärd

FORTSATT FOKUS PÅ KLIMATET

Påverkan, risk och möjligheter

Klimatförändringar påverkar vår verksamhet, vår produktionskedja och våra ekosystem

Som mejeriföretag bidrar vi till utsläpp av växthusgaser genom våra scope 3-utsläpp, inklusive metan från idissling, och genom scope 1- och 2-utsläpp från bränslen inom produktion och logistik. Samtidigt är vi beroende av goda klimatförhållanden för odling av foder och friska mjölkkobesättningar. Därför behöver vi, och har ett ansvar för, att leda omställningen till en koldioxidsnål ekonomi.

Vi identifierade påverkan, risker och möjligheter genom vår dubbla väsentlighetsanalys relaterad till klimat och energi, som främst härrör från aktiviteter uppströms på våra mjölkgårdar.

Fram till dess att vår energiomställning är genomförd är vi beroende av fossila bränslen för transporter, förädling och jordbruksmaskiner. Det ligger i vårt eget intresse att minska beroendet av fossila bränslen.

Klimatförändringarna innebär risker för Arla, som påverkan via lagstiftning och förändrade konsumentpreferenser, vilket kan påverka lönsamheten och varumärkesvärdet. Fysiska risker som översvämningar och torka kan också hota våra gårdar.

Vi ser en möjlighet att leda omställningen till en koldioxidsnål ekonomi genom att aktivt minska vårt koldioxidavtryck.

Vi har samlat in klimatdata på gårdsnivå under många år. Genom att använda dessa data för att få tillgång till finansiering och kunna identifiera potentiella minskningsområden så att våra ägare ska kunna utveckla sina metoder för mjölkproduktion på ett hållbart sätt, planerar vi att påskynda vårt arbete för utsläppsminskning. Mer information om detta ämne finns på sidan 44.

Strategi

Vetenskapligt baserad klimatstrategi

Att hantera klimatförändringarna och anpassa våra åtgärder till Parisavtalets mål är vår högsta prioritet.

Som ett av de största mejeriföretagen i världen har Arla den storlek, styrka och det inflytande som krävs för att vara ledande inom hållbarhet och miljöskydd. Vi inser vårt ansvar och siktar på att ha netto noll klimatutsläpp i hela vår värdekedja senast 2050 och har åtagit oss att fastställa ett vetenskapsbaserat nettonollmål.

Vi håller för närvarande på med att granska vårt scope 3-mål så att det överensstämmer med de nyligen publicerade riktlinjerna för skog, mark och jordbruk från Science Based Target-initiativet. När det har godkänts kommer detta att ingå i vår externa rapportering.

Data är avgörande för att minska vårt klimatavtryck. När de vetenskapliga framstegen fortsätter arbetar vi för att använda bästa tillgängliga data, teknik och metoder. Uppdateringar av metoder och datakällor återspeglas i våra rapporterade siffror, och vi uppnår rimlig säkerhet avseende våra utsläpp av växthusgaser i scope 1, 2 och 3. För båda våra utsläppsmål har vi skapat detaljerade färdplaner, med specifika minskningsområden, deras inverkan och individuella bidrag för att uppnå målet. Dessa färdplaner omfattar antaganden om framtida påverkan från produktvolymer och blandningar samt förväntad utveckling av invägd mjölkråvara.

Våra mål och vår strategi för att minska klimatutsläppen har fastställts av styrelsen.

Mål och ambitioner

ARLAS AMBITION

MINSKNING AV UTSLÄPP INOM SCOPE 1+2

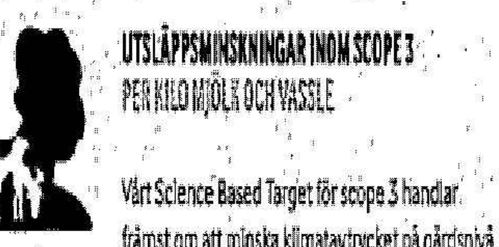
Direkta utsläpp av växthusgaser (scope 1) och utsläpp som rör inköpt energi (scope 2) ska minskas med 63 % i absoluta tal.

Läs mer på sidan 45.

UTSLÄPPSMINSKNINGAR INOM SCOPE 3 PER KILO MJÖLK OCH VASSLE

Vårt Science Based Target för scope 3 handlar främst om att minska klimatavtrycket på gårdsnivå med 30 % per kilo standardiserad mjölk och vassle.

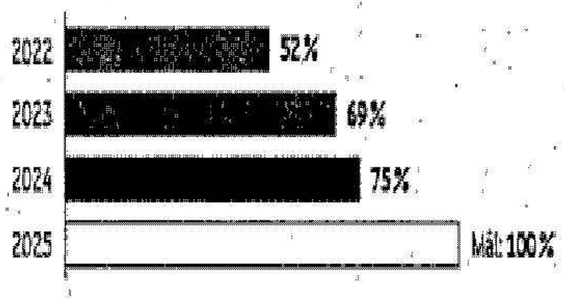
Läs mer på sidan 43.



FÖRNYBAR EL TILL 2025[1]

Att ställa om från fossil till förnybar energi är ett viktigt nyckelområde om vi ska kunna nå vårt mål om att minska utsläppen inom scope 1 och 2. Vårt huvudfokus är att säkra tillgången till förnybar el på alla våra anläggningar i Europa.

Läs mer på sidan 45.



[1] Mål fastställs för årets slut. Eftersom nyckeltal baseras på 12 månaders data kommer måluppfyllelsen inte att återspeglas i årsredovisningen för 2025.

20250708197OO

Vår resa mot minskade klimatutsläpp

Våra mål och vår omställningsplan till 2030 kommer att vägleda oss mot att uppnå våra ambitioner att minska utsläppen inom scope 1 och scope 2 med 63 % i absoluta termer och scope 3-utsläpp med 30 % per kilo mjölk eller vassle jämfört med vårt jämförelseår.

Under 2024 minskade våra scope 1- och scope 2-utsläpp med 4 procentenheter, vilket gav oss en total minskning med 37 % jämfört med vårt basår 2015. Dessa framsteg drevs på av en kombination av energioptimeringar, såsom beteendeförändringar och investeringar i mer energieffektiv utrustning. Viktiga bidrag innefattade bytet till fjärrvärme på en av våra svenska anläggningar och helårseffekten av fjärrvärmeförändringen i danska Taulov 2023. Dessutom spelade investeringar i värmepumpar och en elektrisk panna på flera danska anläggningar, tillsammans med elinköpsavtal och certifikat för förnybar el, en roll för att uppnå minskningen.

FarmAhead™ Technology och våra ägares engagemang ledde till en minskning med 1 procentenhet av utsläppen inom scope 3 per kilo mjölk och vassle. Detta bidrog till en total minskning med 13 % jämfört med värdet från basåret 2015 på 1,29 kilo CO_2e per kilo mjölk och vassle. Utsläppen från specifikt Arlas ägare uppgick till 1,06 kilo CO_2e per kilo ägarlevererad mjölk, vilket motsvarar en ytterligare minskning med 1,4 procentenheter under 2024. Minskningar, som uppnås i nästan alla ägarländer, drivs av ökad användning av förnybar el, användande av biogas och förbättringar inom de fem stora effektivitetsområdena. Med stöd av vår FarmAhead™ Technology fortsatte Arlabönderna att framgångsrikt minska utsläppen under 2024 trots utmaningar från väder och osäkerhet kring framtida lagstiftning.

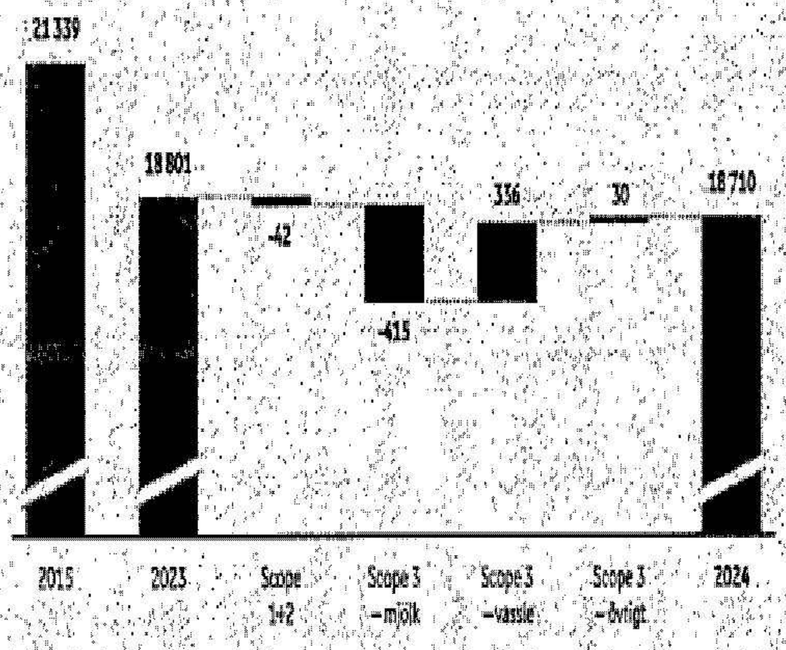
Absoluta utsläpp relaterade till mjölk minskade med 3 % jämfört med 2023, totalt 415 000 ton CO_2e. Minskningen berodde främst på insatser på gårdarna och påverkades också av minskade mjölkvolymer från ägare och kontraktsbönder. En betydande ökning av inköpen av extern vassle för vår växande ingrediensverksamhet ledde till en enbart måttlig minskning av de totala utsläppen jämfört med 2023. Totalt sett minskade de totala utsläppen under 2024 något med 91 000 ton CO_2e jämfört med 2023. Sedan vårt basår 2015 har utsläppen minskat med över 2,6 miljoner ton.

Aktiviteter på gårdarna resulterade i minskningar på 1,2 miljoner ton CO_2e under de senaste tre åren, oavsett volymförändringar, och vi är övertygade om att vi kommer att nå vårt mål genom FarmAhead™ (läs mer på sidan 44). Under 2024 ökade det genomsnittliga antalet poäng från 50 till 53 under 2023. Poängen steg från 49 under programmets första kvartal (tredje kvartalet 2023) till 54 under fjärde kvartalet 2024. För en genomsnittlig Arlagård med en årlig mjölkproduktion på 1,6 miljoner kilo motsvarar detta cirka 41 000 EUR per år. Totalt betalades 337 miljoner EUR ut genom FarmAhead™ Ersättning, inklusive ytterligare 1 eurocent/kilo mjölk för inlämning av data i FarmAhead™ Beräkning.

Förpackningsutsläppen var oförändrade, medan transportutsläppen i scope 3 ökade delvis på grund av den ökande försäljningen på våra internationella marknader. Scope 3-utsläppen stod för 97 % av Arlas totala klimatavtryck under 2024.

Med minskningarna som uppnåddes under 2024 är vi på väg att nå våra mål för 2030 och är övertygade om att vår klimatstrategi, inklusive modellen FarmAhead™ Ersättning, kommer att stödja detta mål.

Utveckling för CO_2e-utsläpp 2015–2024
Tusen ton (miljoner kilo)



Utveckling för CO_2e-utsläpp 2023–2024[1]

Tusen ton (miljoner kilo)	2024	2023	Utveckling
CO_2e scope 1+2	**618**	**660**	**-6 %**
CO_2e scope 3:			
Mjölk	14 761	15 196	-3 %
Vassle från externt ursprung	2 323	1 987	17 %
Annat inklusive förpackningar och inköpt transport	988	958	3 %
CO_2e scope 3	**18 092**	**18 141**	**0 %**
Totalt CO_2e	**18 710**	**18 801**	**0 %**

[1] Mer information finns på sidan 48

Åtgärder och resurser

HÅLLBAR MJÖLKPRODUKTION

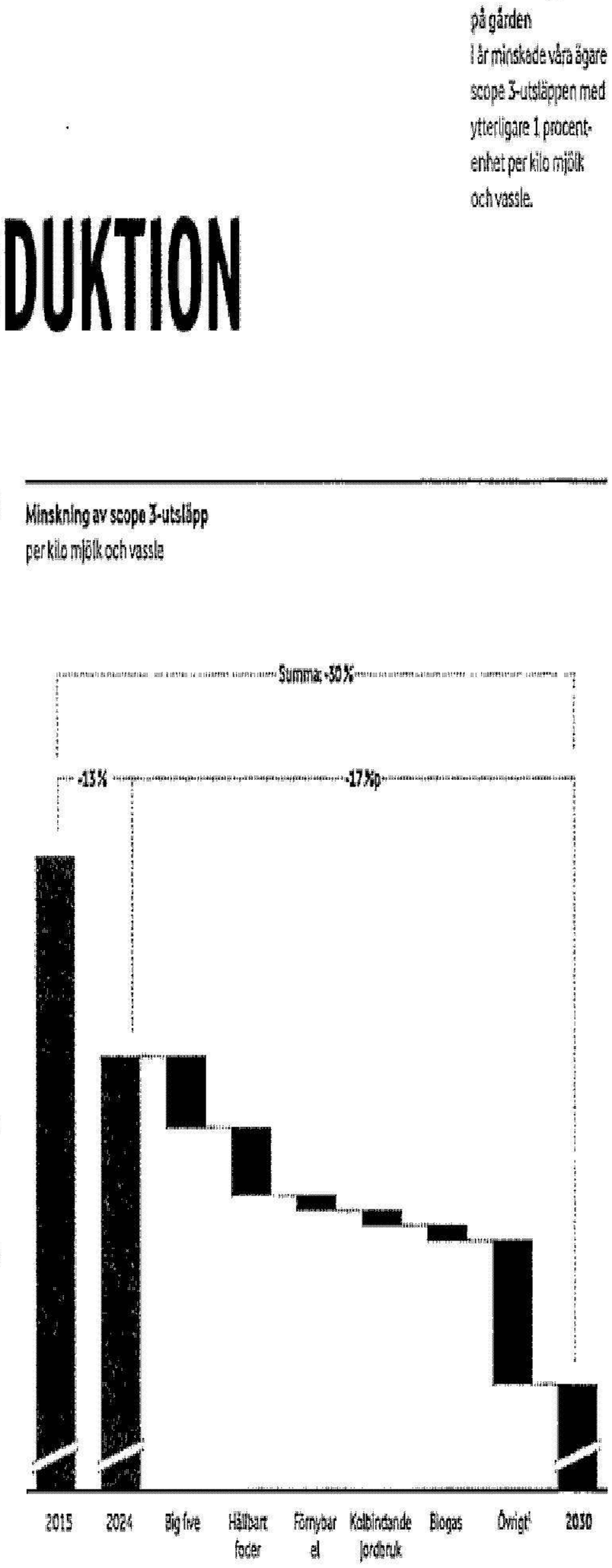
Minska utsläppen på gården
I år minskade våra ägare scope 3-utsläppen med ytterligare 1 procentenhet per kilo mjölk och vassle.

MEJERIPRODUKTER ÄR NÄRINGSTÄTA LIVSMEDEL, MEN DE GER OCKSÅ ETT KLIMATAVTRYCK. I SYFTE ATT PÅSKYNDA MINSKNINGARNA AV CO_2E-UTSLÄPPEN HAR VI SKAPAT FARMAHEAD™-PROGRAMMET.

Vi strävar ständigt efter att minska våra utsläpp från gårdarna för att minska vår miljöpåverkan genom olika nyckelområden, såsom Big5, hållbart foder, förnybar el och biogas. Andra minskningsområden innefattar avel, fossilfritt gödningsmedel, fodertillsatser och biokol.

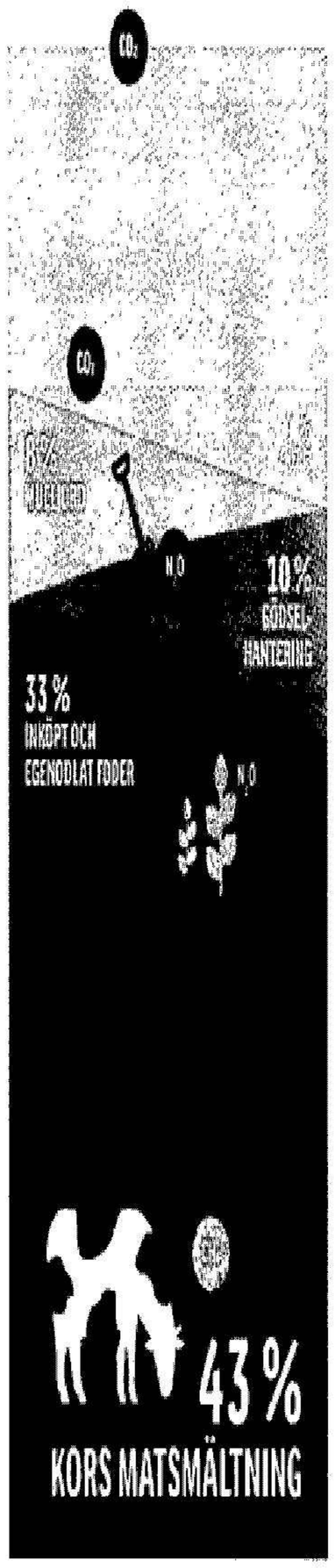
Vår resa mot 2030 och nettonollutsläpp till 2050 är inte linjär: den varierar på det sätt som återspeglas i våra resultat på årsbasis. Ökad torka och oförutsägbart väder på grund av klimatförändringar, i kombination med ekonomisk osäkerhet och potentiell lagstiftning, kan påverka vår minskningstakt och investeringstakt på gårdarna.

Minskning av scope 3-utsläpp
per kilo mjölk och vassle



¹ "Övrigt" omfattar bland annat avel, fossilfritt gödningsmedel, fodertillsatser och biokol.

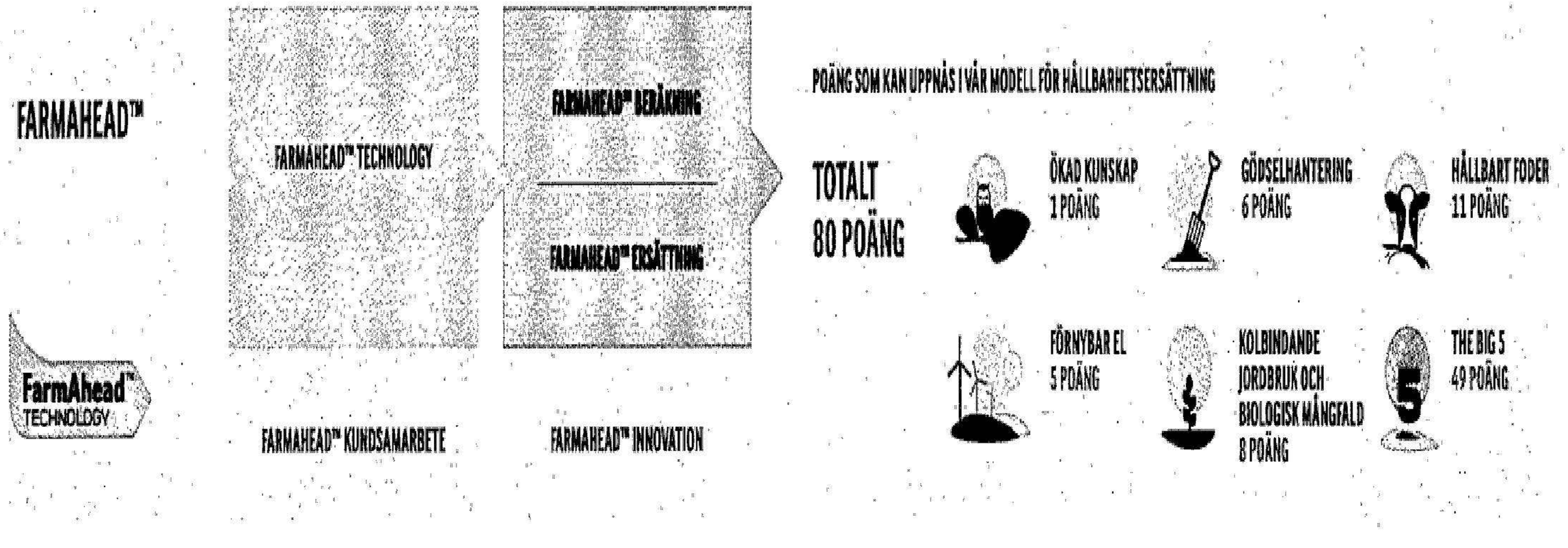
Varifrån kom våra utsläpp på en gård 2024?



Övriga utsläpp, 2 %, omfattar kapitalvaror och destruktion av kadaverrester.

20250708197O1

FarmAhead™ Technology: En datadriven verktygslåda för att möjliggöra hållbarhetsomställning på gårdarna



Trots dessa externa utmaningar anpassar sig våra ägare och lär sig mer kontinuerligt.

Vidta åtgärder för morgondagen med FarmAhead™

Vårt mål är att producera högkvalitativa mejeriprodukter samtidigt som vi prioriterar våra djurs välbefinnande och den mark vi är beroende av. Vi har utvecklat FarmAhead™ Technology, en verktygslåda med datadriven och vetenskapsbaserad metodik, som innehåller FarmAhead™ Beräkning, FarmAhead™ Ersättning, FarmAhead™ Innovation och FarmAhead™ Kundsamarbete. Den är utformad för att göra det möjligt för våra ägare att mäta, förstå och främja sin individuella hållbarhetsomställning på gården. Genom detta initiativ, som bygger på Arlas tidigare modell för hållbarhetsersättning och Arlas klimatberäkning, belönas våra ägare när de implementerar hållbara metoder på sina gårdar.

FarmAhead™ Beräkning: Mätning av klimatavtrycket på gården

Att minska utsläppen från gårdarna kräver kunskap. FarmAhead™ Beräkning är ett verktyg som samlar in data för att skapa en bättre förståelse för utsläppen på gårdarna. Datan motsvarar 99 % av vår mjölkpool. Ägarna tillhandahåller över 200 datapunkter genom att svara på frågor, som sedan verifieras av en tredjepartsrådgivare och lagras i en omfattande databas. Detta ger värdefulla insikter om metoder för mjölkproduktion i sju nordeuropeiska länder, stödjer våra ägare i deras hållbarhetsarbete och delar lärdomar med branschintressenter, beslutsfattare och forskare. Att skicka in FarmAhead™ Beräkning belönas med ytterligare 1 eurocent/kilo mjölk.

FarmAhead™ Ersättning: Belöna ägarna för hållbarhetsaktiviteter

Vi uppmärksammar och belönar våra ägare för deras insatser att minska klimatavtrycket från deras mjölk och för att skydda den biologiska mångfalden. Genom vår modell FarmAhead™ Ersättning kan ägare tjäna upp till 80 poäng i 19 kategorier på sitt arbete för att minska klimatpåverkan som fodereffektivitet, gödselhantering och användning av förnybar el. Varje poäng utlöser 0,03 eurocent/kilo i betalning för den levererade mjölken. Åtgärder med den högsta potentialen för CO_2e-minskningar ger flest poäng. I takt med att hållbarhetsagendan och vetenskapen utvecklas kommer vi att lägga till fler parametrar i modellen.

Vi har öronmärkt upp till 500 miljoner EUR per år för att belöna våra ägare för deras hållbarhetsåtgärder och uppmuntra dem att använda FarmAhead™ Technology-verktygslådan för att ytterligare öka åtgärderna som främjar klimatet och naturen.

FarmAhead™ Innovation: Utforska nya metoder för hållbarhet

För att säkerställa att FarmAhead™ Technology fortsätter att ligga i framkant när det gäller hållbar mjölkproduktion tittar vi närmare på banbrytande forskning och utveckling för att ytterligare minska utsläppen på gården och skydda den biologiska mångfalden. Bland våra projekt finns ett fyraårigt pilotprojekt inom regenerativt jordbruk i samarbete med FAI Farms. Det omfattar Arlaägare i olika europeiska länder och syftar till att utforska regenerativa jordbruksmetoder på ett strukturerat sätt. Dessa projekt stödjer vårt engagemang för att utveckla hållbara lösningar för mejeribranschen.

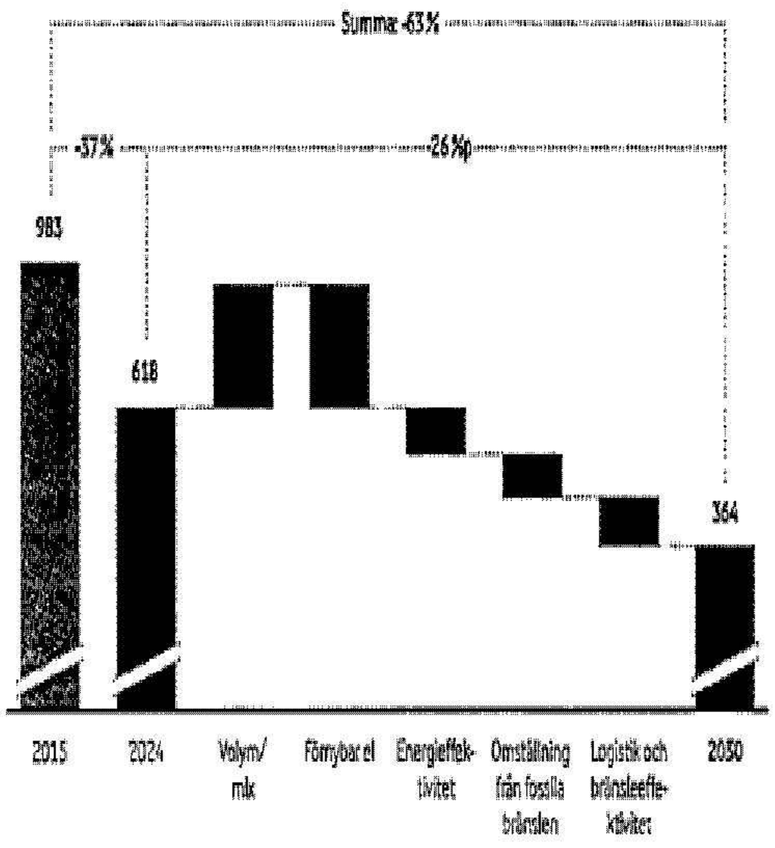
FarmAhead™ Kundsamarbete: Samarbeta med kunder för att skapa en hållbar framtid

Genom FarmAhead™ Kundsamarbete kan våra kunder delta i klimat- och naturförbättrande projekt på våra ägares gårdar. Genom detta partnerskap bidrar de till att minska utsläppen genom att investera i minskningsåtgärder på gårdarna, vilket i sin tur hjälper dem att minska utsläppen i sin egen värdekedja. Programmet lanserades ursprungligen i Storbritannien och har redan avtal som omfattar över 4 miljarder kilo mjölk. Deltagarna får en närmare koppling till Arlas ägare genom forskningsprojekt, tillgång till datauppgifter för gården och tillhörande utsläppsminskningar. Dessa är baserade på gårdsdata från FarmAhead™ Beräkning och FarmAhead™ Ersättning, och inkluderar anpassade rapporter för ESG-rapportering med produktspecifika klimatavtryck.

HÅLLBAR PRODUKTION OCH LOGISTIK

VÅRT LÅNGSIKTIGA HÅLLBARHETSMÅL ÄR ATT VÅRA MEJERIANLÄGGNINGAR OCH VÅRA LOGISTIKNÄTVERK SKA UPPNÅ NETTONOLLUTSLÄPP TILL 2050. FÖR ATT UPPNÅ DETTA FOKUSERAR VÅR STRATEGI PÅ TRE KÄRNELEMENT: KÖPA FÖRNYBAR ELEKTRICITET, FÖRBÄTTRA ENERGIEFFEKTIVITETEN OCH STÄLLA OM FRÅN FOSSILA BRÄNSLEN INOM BÅDE PRODUKTION OCH LOGISTIK.

Minskning inom scope 1+2
miljoner kilo/tusen ton



Våra långsiktiga planer på att övergå från fossila bränslen till förnybara energikällor är fortfarande på rätt spår. Initiativ som energioptimering och elektrifiering, tillsammans med användningen av förnybar el och övergången till alternativa värmeenergikällor, är viktiga drivkrafter för denna omställning. Vi har inte identifierat några specifika tillgångar eller affärsverksamheter som är oförenliga med en omställning till en koldioxidsnål ekonomi.

Mer förnybar el

Förnybar el är en viktig komponent för att vi ska kunna uppnå våra utsläppsmål. Under 2024 kom 75 % av vår elförbrukning i Europa från förnybara källor. Från och med slutet av 2025 kommer vi uteslutande att förlita oss på el från förnybara källor i Europa. Mer information finns på sidorna 49–50.

För att säkra mer förnybar el stödjer vi aktivt utvecklingen av nya sol- och vindkraftsparker som köpare av den elen. Förutom tio redan undertecknade energiinköpsavtal i Danmark, Sverige, Storbritannien och Tyskland, undertecknade vi framgångsrikt ytterligare fem i Storbritannien, Danmark och Tyskland under 2024, vilket visar vårt engagemang för att minska vårt klimatavtryck och ställa om till en mer hållbar framtid inom området för energi.

4
PROCENTENHETER

Minskning av CO_2e-utsläpp inom scope 1+2 sedan 2023

F26 Strategisk ambition: Vi siktar på en minskning av utsläppen med 63 % inom scope 1+2 fram till 2030, jämfört med 2015.

Energieffektivitet

För att minska vårt beroende av fossilbaserade energikällor inför vi olika åtgärder, som UV-vattenrening. På mejeriet i Rødkærsbro i Danmark har en lösning för UV-behandling ersatt den tidigare naturgasbaserade uppvärmningsmetoden för att dekontaminera

Mer förnybar el
Under 2024 undertecknade vi fem energiinköpsavtal i Storbritannien, Danmark och Tyskland.

20250708197O2

I ekologisk mjölkproduktion utfodras korna med foder som är 100 % ekologisk och de de gar ute på gröna fält under betessäsongen.

Omställning från fossila bränslen
2024 fick Sverige 16 nya biogasbilar och 15 eldrivna lastbilar, medan man i Storbritannien började använda 12 biogasbilar.

kylvattnet i ostproduktionen. Denna lösning hjälper till att förhindra bakterietillväxt och minimerar anläggningens energianvändning genom att ställa om till att endast använda el, vilket sparar cirka 800 ton CO_2 per år.

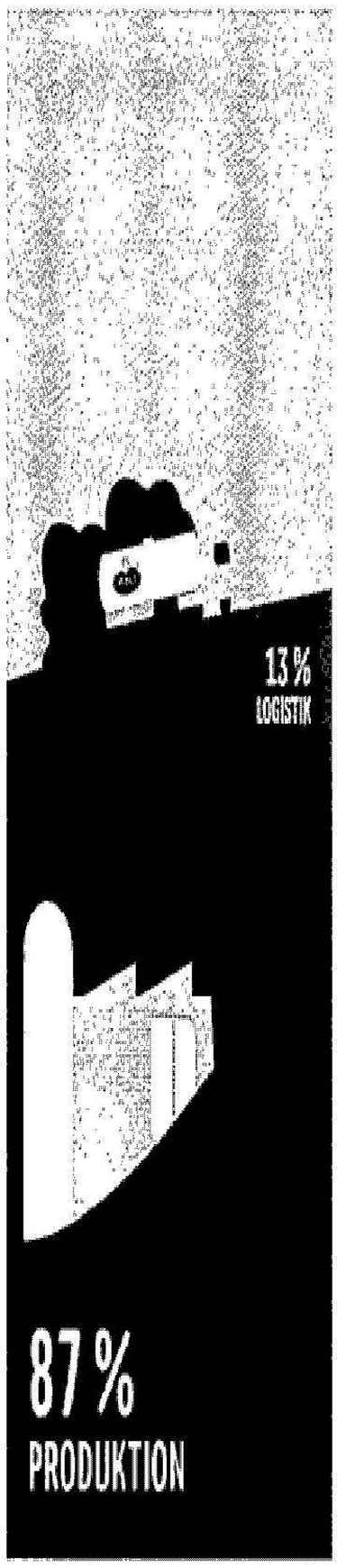
Under 2024 behöll vi vårt fokus på att identifiera förbättringsområden på våra produktionsanläggningar och logistikcenter. Genom en analys och bedömning som leds av våra leverantörer identifierade vi tre viktiga åtgärdsområden: Förbättra kylsystemens effektivitet genom att utvärdera börvärden och identifiera lösningar för att optimera energiförbrukningen. Utreda införandet av mer energieffektiva mjölkomrörare eller optimera deras körhastighet och drifttider för att minimera energiförbrukningen. Genomföra en sekundär isoleringsfas, som omfattar både kalla och varma rör och utrustning för att minska energiförluster.

Omställning från fossila bränslen
Vi tror att det är nödvändigt att ställa om från fossila bränslen. Vår vision för den framtida energiförsörjningen är att använda en rad förnybara källor. Detta säkerställer motståndskraft, konkurrenskraft på kostnadssidan och stämmer överens med tillgången på förnybara energikällor. Som en del av vår hållbarhetsstrategi gjorde vi investeringar i alternativa lösningar som ligger i linje med vår vision för en hållbar framtid. För att nå detta mål har Vimmerby-mejeriets värmeleverantör fasat ut den sista fossila energikällan. Därmed blir mejeriet ännu en av Arlas produktionsanläggningar i Sverige som använder 100 % förnybar energi. Samtidigt installerade Akafa-mejeriet i Danmark en värmepump med hög temperatur under 2024. Genom att utnyttja spillvärme från ett av sina spraytorktorn och genom att producera isvatten kan 67 ton CO_2 sparas årligen.

Logistik- och bränsleeffektivitet
Logistik och bränsleeffektivitet är fortsatt ett viktigt fokusområde för oss. Under de senaste åren har vi utrustat Arlas egen såväl som leasade lastbilsflotta med ett system för ecodriving som ger förarna återkoppling om körresultatet. Vi räknar med att systemet kommer att minska den totala bränsleförbrukningen.

Dessutom utökade vi vår flotta av el- och biogasdrivna fordon ytterligare i Storbritannien, Finland och Sverige. 2024 fick Sverige 16 nya biogasbilar och 15 eldrivna lastbilar, medan man i Storbritannien började använda 12 biogaslastbilar. Vi är också fortsatt engageradé i att skapa möjligheter för Arlas ägare att använda sin kogödsel för biogasproduktion, vilket ytterligare bidrar till vårt hållbarhetsarbete.

Var våra utsläpp kom från (scope 1 och 2) under 2024



DJUR-VÄLFÄRD

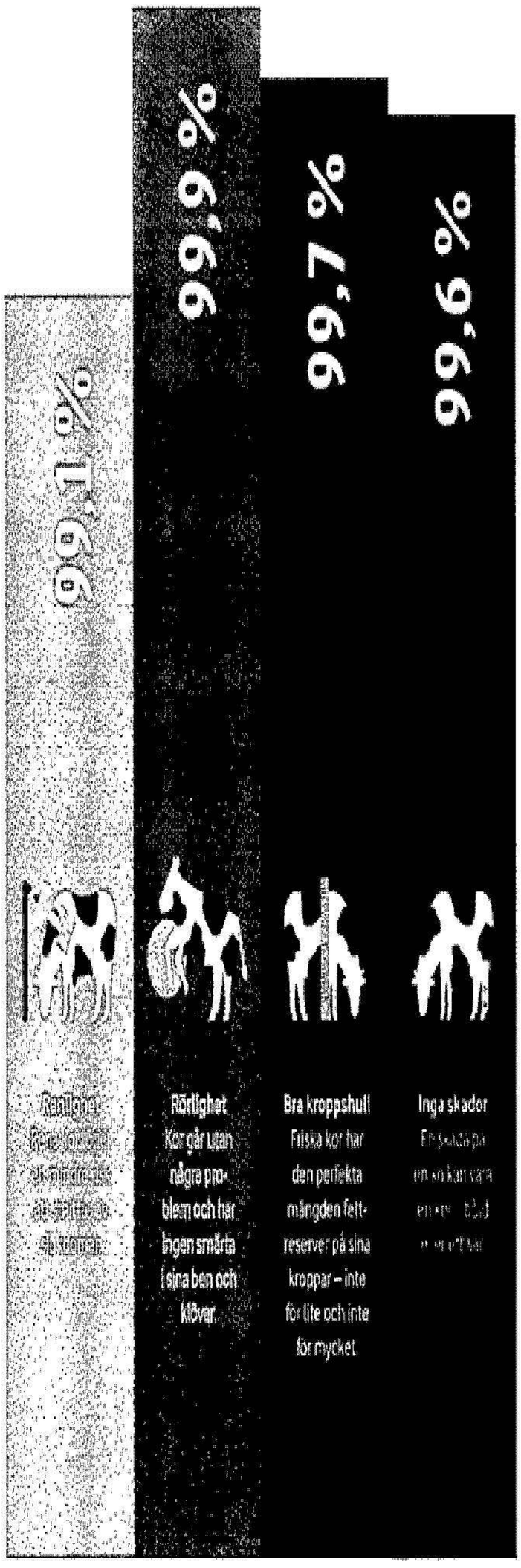
MJÖLK ÄR VÅR VIKTIGASTE RÅVARA. DÄRFÖR ÄR DET VÅRT MÅL ATT SÄKERSTÄLLA EN ANSVARSFULL PRODUKTION MED FOKUS PÅ DJURENS VÄLFÄRD OCH PÅ MILJÖN.

Påverkan, risk och möjligheter

Vi kan påverka djurens välfärd

Som producent av mejeriprodukter och ett kooperativ av mjölkbönder är vi starkt beroende av att våra kor kan producera mjölk. Vi kan dessutom potentiellt ha en negativ inverkan på besättningarnas välbefinnande, beroende på hur djuren behandlas. Därför identifierade vi "djurvälfärd" som ett enhetsspecifikt ämne förArla i vår dubbla väsentlighetsanalys (se sidorna 34–35).

ANDEL ÄGARE UTAN STORA PROBLEM MED DJURVÄLFÄRDEN UNDER 2024



Våra ägare arbetar hängivet för att säkerställa hälsa och välbefinnande hos sina besättningar och investerar tid och resurser för att upprätthålla höga standarder vad gäller djurvälfärd.

Säkerställa djurvälfärden genom vårt Arlagården®-program

2003 lanserade vi kvalitetsprogrammet Arlagården® för att stärka vårt åtagande för djurvälfärden. Under årens lopp har vi kontinuerligt uppdaterat och anpassat Arlagården® så att den uppfyller våra kunders och konsumenters föränderliga förväntningar samt de förändrade förutsättningarna på gårdarna. För att prioritera djurvälfärden kräver Arlagården® att ägarna regelbundet lämnar in en omfattande rapport om hälsostatus för sina besättningar. Ägarna genomgår externa revisioner av djurvälfärden minst vart tredje år. Vid indikationer på problem genomförs ytterligare revisioner.

Vårt mål är att inga överträdelser ska förekomma. För att beräkna kornas välfärd använder vi fyra vetenskapsbaserade indikatorer på de vanligaste problemen bland mjölkkor. Även om vi är nöjda med våra resultat strävar vi hela tiden efter att stärka våra krav. Data visar andelen granskade ägare utan stora problem som rapporteras inom varje välfärdsindikator under 2024. De specifika Arlagården®-kraven ges till varje ny ägare som ansluter sig till Arla. Läs mer om revisionen på sidan 50.

Förbättra området hållbara djur

I våra FarmAhead™ Beräkning och Ersättning (se sidan 44) är hållbara djur ett betydande nyckelområde. Därför påbörjade vi 2022 ett pilotprojekt med 18 gårdar där ägare med stöd av veterinärer fokuserade på att förebygga de vanligaste sjukdomarna hos kor samt djurolyckor. Projektet resulterade i en genomsnittlig minskning av dödligheten med 21 % från sommaren 2022 till sommaren 2024. För att utöka kunskapen från pilotprojektet arrangerade vi under 2024 en serie workshops i våra sju ägarländer för att sprida insikter och resultat. I jämförelse med 2023 var utbetalningarna till ägarna specifikt för deras arbete med att förbättra djurens hälsa stabila, vilket ledde till en total utbetalning på 9 miljoner EUR under 2024. Denna utbetalning motsvarar i genomsnitt 2 poäng i FarmAhead™ Ersättning.

För närvarande bär många Arlakor ett halsband eller att annat mätverktyg som spårar olika data, övervakar aktivitetsnivåer och mönster. Denna värdefulla information ger insikter om enskilda kors hälsa, vilket gör det möjligt för ägarna att agera snabbt om problem uppstår. I slutändan ger denna teknik dem möjlighet att prioritera sina kors välbefinnande.

Informera om vårt åtagande för djurvälfärden

Under 2024 publicerade Arla en vitbok om djurvälfärd. Denna vitbok, som fungerar som en policy, fastställer bland annat att kraven som anges i Arlagården® måste följas av alla våra ägare och vårt åtagande att enbart använda antibiotika när det behövs.

Den beskriver vårt arbete med anställda, externa bedömare och våra ägare om djurvälfärd genom utbildning och utveckling. Då vi är en demokratiskt styrd verksamhet träffas förtroendevalda ägare i Preparatory Working Group regelbundet fem till sex gånger per år för att granska Arlas djurvälfärdskrav och föreslå innovationer för att säkerställa att Arlagården®-programmet fortsatt är relevant och progressivt. Vitboken kommer att uppdateras med fler nyckeltal på årsbasis i enlighet med detta och finns offentligt tillgänglig på vår hemsida.

20250708197O3

Framsteg mot målen

UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER (CO_2E)

Vi förlitar oss på den senaste vetenskapliga metoden och förståelsen för vårt ekosystem för att säkerställa att våra mål är robusta, genomförbara och i linje med jordens behov. Läs om utsläppsminskningar för 2024 på sidan 42.

REDOVISNINGSPRINCIPER

Växthusgaser är gaser som bidrar till uppvärmningen av klimatet genom att absorbera infraröd strålning. Förutom den välkända koldioxiden (CO_2) förekommer två andra viktiga växthusgaser i samband med mejeriproduktion: Metan (CH_4) från matsmältning och gödsellagring samt lustgas (N_2O) från gödningsmedel och gödselanvändning. För att beräkna Arlas totala utsläpp av växthusgaser omräknas olika utsläpp till koldioxidekvivalenter (CO_2e). Omvandlingen av olika gaser återspeglar deras globala uppvärmningspotential.

Effekten hos de olika gaserna beräknas enligt följande (baserat på IPCC Fifth Assessment Report, Climate Change 2013):

1 kilo koldioxid (CO_2) = 1 kilo CO_2e
1 kilo metan (CH_4) = 28 kilo CO_2e
1 kilo dikväveoxid (N_2O) = 265 kilo CO_2e

Utsläppsmål och rapportering

Framstegen för utsläppsminskningen spåras genom årlig rapportering om utsläpp av växthusgaser. Målens scope är detsamma som de rapporterade utsläppens scope. Utsläppen kategoriseras i tre scope beroende på var de förekommer i värdekedjan och vilken kontroll företaget har över dem. Arla följer den metod som anges under Corporate Standard i GHG-protokollet.

Vi inser betydelsen av att hantera "inlåsta" utsläpp när vi arbetar mot våra mål för minskade koldioxidutsläpp. "Inlåsta" utsläpp avser de ackumulerade utsläppen i scope 1 och 2 fram till måldatum.

Arla har två utsläppsminskningsmål. Målet för scope 1 och 2 är att minska 63 % av de absoluta utsläppen fram till 2030 och detta modelleras med hjälp av "Absolute contraction"-metoden. Målet är i linje med att begränsa den globala uppvärmningen till 1,5 °C. Målet för scope 3 avser att minska utsläppsintensiteten med 30 % fram till 2030. Målet är modellerat med hjälp av 2 %-metoden för fysisk intensitet och följer strategin för sektoriell minskning av koldioxidutsläpp för jordbruksprodukter som utvecklats av Ecofys för SBTi. Målet överensstämmer med en temperaturökning på en bra bit under 2 °C. Båda målen är validerade av SBTi.

Basåret för Arlas Science Based Target är 2015. Inga signifikanta förändringar har skett i driftsförhållandena som inte har kompenserats mot basårets värden. Således skedde inga omräkningar under 2024 i enlighet med riktlinjerna i Arlas omräkningspolicy, se beskrivning på sidan 38.

Arla köper inte kolkrediter och i linje med Arlas Science Based Targets ingår inte köp av kolkrediter för att minska CO_2e-utsläppen. Arla gör inte heller anspråk på koldioxidneutralitet för kommersiell användning som beror på koldioxidkrediter.

Scope 1 – alla direkta utsläpp

Scope 1-utsläpp avser verksamhet under koncernens kontroll. Det omfattar transport med Arlas fordon och direkta utsläpp från våra produktionsanläggningar. Av de totala scope 1-utsläppen omfattades 32 % av EUs system för handel med utsläppsrätter 2024.

Scope 2 – indirekta utsläpp

Scope 2-utsläpp avser de indirekta utsläpp som orsakas av energi som Arla köper in, dvs. elektricitet eller värme. Arla rapporterar i enlighet med den marknadsbaserade metoden. Den marknadsbaserade fördelningsmetoden återspeglar användningen av avtalsinstrument, exempelvis energiinköpsavtal och certifikat som Arla köper, som kan skilja sig från de genomsnittliga elkällorna och andra energikällor i ett specifikt land. Detta gör det möjligt för Arla att: köpa el och andra avtalsinstrument som släpper ut mindre växthusgaser än genomsnittet i landet. I enlighet med GHG-protokollet redovisar Arla scope 2-utsläpp enligt både den marknadsbaserade och platsbaserade metoden.

Av förnybar el, värme, ånga och kylning är 0,5 % självgenererad och 99,5 % redovisas genom avtalsinstrument. Av dessa kommer 46 % från paketerade instrument för förnybar energi, såsom energiinköpsavtal, och 54 % från instrument som inte är paketerade.

Scope 3 – alla andra indirekta utsläpp

Scope 3-utsläpp avser utsläpp från källor som Arla inte äger eller kontrollerar direkt. De omfattar utsläpp från inköpta varor och tjänster (till exempel mjölkråvara som köpts in från ägare och kontraktsbönder, vassle, inköpta förpackningar eller transporttjänster), men även avfallshantering från produktionsanläggningar.

Utsläpp från vassle avser externt inköpt vassle för Arla Foods Ingredients. Inkluderat vassle är standardiserat och omräknat baserat på mjölkens fasta innehåll för att beakta skillnaden i kvalitet och fraktioner som köpts in av Arla. Utsläppsfaktorn avseende externt inköpt vassle låg kvar på 1,0 kilo CO_2e per kilo vassle, en konservativ uppskattning (Flysjö, 2012) som är mindre exakt än användning av en landsspecifik faktor.

Arla samlar in data från transport- och förpackningsleverantörer som täcker minst 95 % av inköpen. Baserat på insamlade data skalas utsläppen upp till 100 %. Utsläppsfaktorer för transport och produktion uppdateras årligen och baseras på Defra 2024 och Ecoinvent 3.10. Utsläppsfaktorerna för förpackningar baseras dock fortfarande på Ecoinvent 3.9.1. I den senaste databasen har metoden för att beräkna utsläppsfaktorer för plast genomgått betydande förändringar. Därför undersöker Arla för närvarande hur man implementerar dessa nya utsläppsfaktorer och justerar historiska data för att möjliggöra jämförelser från år till år.

Scope 3 – utsläpp på gårdar

Scope 3-utsläpp från mjölkråvara beräknas i enlighet med International Dairy Federations riktlinjer för klimatutsläpp från mejeriprodukter (IDF 2015). Verktyget som används för att beräkna klimatavtrycket från mjölk bygger på en attributionell livscykelanalys (LCA) som har utvecklats under det senaste decenniet i samarbete med 2.-0 LCA Consultants, ett danskt konsultföretag som bildats av forskare. En detaljerad metodik finns i Schmidt och Dalgaard (2021) på 2.-0 LCA Consultants webbplats. Utsläppsfaktorer på gårdsnivå erhålls från 2.-0 LCA Consultants. Utsläppsfaktorer från icke-ägarbaserad mjölk är oförändrade jämfört med 2015 års nivåer, beräknat genom att mjölkvolymen

Framsteg vad avser utsläpp av växthusgaser

Tusen ton (miljoner kilo)	2024	2023	2022	2021	2020
CO_2e scope 1+2 – marknadsbaserat	618	660	695	733	751
CO_2e-minskning scope 1+2 (basår: 2015)	**37 %**	**33 %**	**29 %**	**25 %**	**24 %**
CO_2e scope 3 från ägare per kilo ägarlevererad mjölk (kilo)[1]	1,06	1,08	1,12	1,15	1,15
CO_2e scope 3 per kilo mjölk och vassle (kilo)	1,12	1,14	1,18	1,20	1,21
CO_2e-minskning scope 3 per kilo mjölk och vassle (basår: 2015)[1]	**13 %**	**12 %**	**9 %**	**7 %**	**7 %**

[1] Beräkningen av CO_2e-utsläpp 2015 baserades på nationella statistiska data, som var den bästa tillgängliga källan vid den tidpunkten. Under 2016 började vi göra klimatmätningar på Arlas gårdar och ersatte successivt nationella statistiska data med Arlaspecifika data i beräkningsmodellen för CO_2e. Läs mer på sidorna 48–49.
[2] Siffran är Arla Foods genomsnittliga CO_2e per kilo ägarlevererad mjölk. Arla har tagit fram specifika koldioxidavtryck för inköpsregioner (och kategorier/produkter) för kunder i vårt FarmAhead™ Kundsamarbete som kan användas i deras rapportering av koldioxidutsläpp. Det skulle vara felaktigt att använda Arla Foods genomsnittliga CO_2e per kilo ägarlevererad mjölk vid rapportering av koldioxidutsläpp eftersom hänsyn endast tas till utsläpp på gårdsnivå och inte livscykelutsläpp.

Utsläpp av växthusgaser (scope 1, 2, 3)

Tusen ton (miljoner kilo)	2024	2023[4]	2022	2021	2020
Produktion	404	426	399	368	381
Transport	78	82	78	79	93
CO_2e scope 1	**482**	**508**	**477**	**447**	**474**
CO_2e scope 2 – marknadsbaserat	**136**	**152**	**218**	**286**	**277**
Mjölk	14 781	15 196	15 571	16 386	16 645
Vassle från externt ursprung	2 323	1 987	1 859	1 751	1 133
Förpackning	455	459	444	417	396
Köpta varor och tjänster (kategori 1)	17 559	17 642	17 874	18 554	18 174
Bränsle- och energirelaterad verksamhet (kategori 3)	160	159	177	125	120
Uppströms transport och distribution (kategori 4)	365	331	346	347	306
Avfall som genereras i verksamheten (kategori 5)	8	9	10	24	25
CO_2e scope 3[3]	**18 092**	**18 141**	**18 407**	**19 050**	**18 625**
Totalt CO_2e	**18 710**	**18 801**	**19 102**	**19 783**	**19 376**
CO_2e scope 2 – platsbaserat	168	192	165	243	237
Summa CO_2e – platsbaserat	18 742	18 841	19 049	19 740	19 336

[3] Scope 3-utsläpp från kategorierna 2, 6, 7, 8, 9, 13 och 14 svarar var för sig för mindre än 0,5 % och ingår inte i utsläppssiffrorna. Kategorierna 10, 11 och 12 har mindre påverkan som ligger över 0,5 %. Arla kommer inte att rapportera dessa frivilligt under 2023, men förbättrar datakvaliteten inför framtida rapportering. Kategori 15 har cirka 5 % påverkan, data analyseras för framtida rapportering.
[4] Biogena utsläpp och uttag som inte ingår i tabellen uppgick till 402 tusen ton CO_2e från scope 1, 147 tusen ton från scope 2 (platsbaserat), 96 tusen ton från scope 2 (marknadsbaserat) och 41 tusen ton från scope 3, särskilt relaterat till uppströms transport. Under 2023 rapporterade Arla endast biogena utsläpp i scope 1. Ett beräkningsfel för komprimerad biogas ledde till att en för låg siffra rapporterades för 2023.

UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER (CO_2e) FORTSÄTTNING

multipliceras med utsläppsfaktorer baserade på nationella varulagerdata och inte Arlaspecifika data. Beräkningarna baseras på en tidigare version av jordbruksverktyget enligt IDF 2010 (Dalgaard R, Schmidt J, Cenian K, 2016).

Utsläppen från mjölkråvara omfattar både aktiviteter på och utanför gården, kopplat till idissling, foderproduktion och inköp, gödsellagring, energianvändning, kapitalvaror och mulljordar. Utsläpp relaterade till foder inkluderar gödningsmedel för egenodlat foder och inköpt foder samt transport av foder. Gödsellagring kan leda till utsläpp av metan och dikväveoxid. Mängden utsläpp varierar beroende på hur gödseln täcks och om den används för biogasproduktion. Mulljordar är våtmarker med hög CO_2e-halt. När jordar dräneras och används i växtodling frigörs CO_2 och N_2O.

Utsläppssiffran avseende mjölkråvara i denna rapport är det viktade genomsnittliga CO_2e-utsläppet per kilo mjölk, beräknat på gårdarnas klimatdata som har validerats av externa klimatrådgivare, multiplicerat med Arlas invägda mjölkråvara justerad för fett och protein. Gårdsdata som validerats av externa klimatrådgivare är statistiskt representativa för alla Arlagårdar.

OSÄKERHETER OCH BEDÖMNINGAR

Scope 1 och 2

Jämförelsevärdena för utsläppen i scope 1 och 2 är inte väderjusterade men anses ändå vara representativa eftersom energiproblemen huvudsakligen är relaterade till produktionen och därför inte fluktuerar på grund av temperaturavvikelser som uppvärmningsbehoven för byggnader.

Scope 3

Under 2024 lämnade 96 % av Arlas aktiva ägare, motsvarande 99 % av Arlas mjölkvolym, in ett detaljerat formulär för FarmAhead™ Beräkning. Deras svar validerades av externa klimatrådgivare.

Ägarna genomför FarmAhead™ Beräkning årligen med hjälp av data från sina senaste räkenskapsår. Detta varierar från gård till gård, eftersom vissa har räkenskapsår som löper från januari till december, medan andra löper från till exempel juli till juni. Därför baseras inte de siffror som presenteras nödvändigtvis på gårdsdata från samma period. Merparten av data, 63 %, avser perioden 1 januari 2022 till 31 december 2023, medan 10 % avser tidigare perioder.

En osäkerhetsanalys gjordes för att förstå de största osäkerhetsområdena relaterade till egenrapporterade data om utsläpp från gårdar. Analysen var centrerad kring fyra nyckelfaktorer: besättning, foder, grödor och gödselhantering och fokuserade på de parametrar som har störst inverkan på utsläppen på gården. Analysen kom fram till att resultatet på enskilda gårdar kan vara felaktiga, ända upp mot 10–12 %, men bara om ägaren från början hade höga utsläpp och påstod sig byta från ingen biogasbehandling till full biogasbehandling av flytgödsel.

Arla har en gedigen kontrollprocess på plats för att minska osäkerheter och förbättra datakvaliteten. Kontrollprocessen är dubbel, inklusive de externa klimatrådgivarnas valideringsprocess och en intern kontroll som utförs av Arla för att fånga upp statistiska avvikelser eller avvikelser i data. Alla avvikande värden flaggas och måste utredas innan resultatet av FarmAhead™ Beräkning blir tillgängligt. Siffrorna släpps endast till rapportering efter grundlig genomgång.

Mindre gårdar och ägare som använder omfattande betessystem mäter inte alltid mängden foder som korna äter eller torrsubstanshalten hos gräset på fälten. För att göra det möjligt för dessa ägare att rapportera innehåller systemet en modell som beräknar foderförbrukning baserat på besättningsstorlek och mjölkavkastning.

Rapporteringen om mulljordar är ett utvecklingsområde och är fortfarande föremål för större osäkerhet än andra områden. På grund av deras relativt höga klimatpåverkan kan osäkerheter relaterade till mulljordar ha en betydande inverkan på den totala rapporterade siffran för växthusgaser. Risken för fel minimeras genom att externa klimatrådgivare validerar data med stöd av detektiva analytiska statistiska kontroller.

Metoderna som används för att beräkna utsläppen på gårdar utvecklas över tid. För närvarande ingår inte faktorer som potentiellt skulle kunna sänka de totala nettoutsläppen, som kolinlagring och ändringar av direkt markanvändning på gården. IDF 2015 föreslår att ändringar av direkt markanvändning ska inkluderas i beräkningarna.

Basåret för vårt Science Based Target scope 3 är 2015. För att beräkna referensvärdet samt följa upp minskningsmålet ändrades den typ av data som användes. För 2015 års referensvärde användes nationella statistiska data för 2012, vilket var de bästa tillgängliga uppgifterna vid den tidpunkten. Från 2016 ersattes den nationella statistiken successivt av data från klimatberäkningar på Arlagårdar. Ändringen gjordes för Danmark, Storbritannien och Sverige 2016, Tyskland 2019 och för resterande ägarländer 2020. Rapporteringsåret 2020 var första gången när de flesta Arlagårdar ingick. Gårdsspecifika data ligger alltid ett till två år efter och därför baserades rapporteringen för 2024 på gårdsdata från främst 2023.

För att beräkna utsläpp från förpackningar och transporter samt förpackningsvolymer samlar Arla in data direkt från leverantörer. Varje kvartal skickar Arla en detaljerad begäran till våra leverantörer om att tillhandahålla nödvändiga data, tillsammans med en manual om hur de fyller i den tillhörande dokumentationen. Manuella dataposter från olika källor är en risk för datakvaliteten. Informationen omfattas också av en högre mätosäkerhet, eftersom möjligheten att kontrollera datakvaliteten är begränsad. Kontroller utförs genom att jämföra data som mottagits mellan olika perioder och med upphandlingsdata.

ENERGIANVÄNDNING OCH ENERGIMIX

Andelen förnybar elektricitet ökade till 75 % under 2024 jämfört med 69 % föregående år. Ökningen var ett resultat av nya energiköpsavtal och investeringar i solenergianläggningar på anläggningar. I mindre utsträckning var detta också ett resultat av inköp av certifikat för förnybar el. Läs mer om kontobehandlingen av energiinköpsavtal på sidan 48.

Växthusgasintensitet i relation till nettoomsättning[1]

Tusental ton CO_2e per miljon EUR	2024	2023	2022	2021	2020
Totala utsläpp av växthusgaser (platsbaserat) i relation till nettoomsättning (tusen ton CO_2e/miljoner EUR)	**1,36**	**1,38**	**1,38**	**1,76**	**1,82**
Totala utsläpp av växthusgaser (marknadsbaserat) i relation till nettoomsättning (tusen ton CO_2e/miljoner EUR)	**1,36**	**1,37**	**1,38**	**1,77**	**1,82**

[1]Nettoomsättning motsvarar omsättningen i koncernredovisningen, not 1.1 (sidan 112), exklusive omsättning från fusionen med verksamheten inom vassleprotein i Storbritannien.

Energianvändning

(1 000 MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
Kol och kolprodukter	-	-	-	-	-
Rårolja och petroleumprodukter	346	349	454	346	462
Naturgas	1 944	1 906	1 738	1 723	1 695
Andra fossila källor	0	0	0	0	0
Köpt eller förvärvad el, värme, ånga eller kyla från fossila källor	246	302	420	488	465
Total energianvändning från fossila källor	**2 536**	**2 557**	**2 612**	**2 557**	**2 622**
Total energianvändning från kärnkraftskällor	**31**	**45**	**97**	**185**	**185**
Förnybara energikällor inklusive biomassa, biobränslen, biogas, vätgas från förnybara källor osv.	483	545	554	598	614
Köpt eller förvärvad el, värme, ånga och kyla från förnybara källor	1 073	974	796	611	531
Egenproducerad förnybar energi som inte är bränsle	5	4	2	0	0
Total energianvändning från förnybara energikällor[2]	**1 561**	**1 523**	**1 352**	**1 209**	**1 145**
Total energianvändning	**4 128**	**4 125**	**4 061**	**3 951**	**3 952**
Förnybara energikällors andel av den totala energianvändningen (%)	**38 %**	**37 %**	**33 %**	**31 %**	**29 %**

[2]Mål fastställs för årets slut, men eftersom nyckeltalet baseras på 12 månaders data kommer måluppfyllelsen inte att återspeglas i årsredovisningen för 2025

REDOVISNINGSPRINCIPER

Energin som används på Arlas produktionsanläggningar och lager kommer från olika källor, bland annat biogas, biomassa, naturgas, fjärrvärme och el från elnätet.

Elen från förnybara källor omfattar certifikat för egenproducerad el från biogas, solenergi, elcertifikat som köpts från ägare och öppna marknadscertifikat. Arla följer marknadsbaserad redovisning och redovisar köp av förnybar el genom avtal, dvs. certifikat.

Energidata registreras på månadsbasis och baseras främst på fakturainformation och automatiska mätaravläsningar på respektive anläggning och därför är det låg osäkerhet kopplad till denna siffra.

Andel förnybar energi

För att beräkna andelen förnybar energi divideras användningen av förnybar energi med koncernens totala energianvändning. Arla tar inte hänsyn till energiförluster, därför ingår all inköpt energi i siffrorna. Den sålda energin har inte dragits av vid beräkningen av andelen förnybar energi.

Andel förnybar el

Andelen förnybar el beräknas som andelen förbrukad el, både köpt och egenproducerad, som kommer från förnybara energikällor eller certifikat för förnybar el. Andelen förnybar el följer RE100-riktlinjerna. Vissa av Arlas anläggningar producerar och säljer överskottsel. Den sålda elen drogs av från beräkningen av andelen förnybar el. Förnybar el i nätmixen som inte omfattas av avtalsinstrument räknas inte som förnybar.

20250708197O4

DJURVÄLFÄRD

Utveckling för djurvälfärden
Djurvälfärd har högsta prioritet för Arlas ägare och för Arla som företag. Nyckeltalen för djurvälfärd inkluderar celltal, vilket är en bra indikator på sjukdom och stress hos kor, och fyra indikatorer kopplade till kornas fysiska välbefinnande.

Djurvälfärden genomgår en revision minst en gång vart tredje år per gård och utförs av ett världsledande kvalitetssäkrings- och revisionsföretag, SGS, som är specialiserat på djurvälfärd. Andelen granskade gårdar var 34 % under 2024, vilket motsvarade 2 610 granskade ägare. Resultatet av revisionen kan utlösa en uppföljningsrevision eller aktivitet, beroende på resultatet. Vid allvarliga problem eller upprepade djurvälfärdsöverträdelser och bristande efterlevnad av kraven avbryter Arla hämtningen av mjölk från gården och i extrema fall avslutas medlemskapet. Under 2020 uppgraderades och harmoniserades revisionsprocessen i alla ägarländer för att säkerställa att alla revisorer följer samma förfaranden och standarder överallt. Därför redovisas endast data för 2021–2024.

Det genomsnittliga celltalet i Arlas geografiska områden minskade något till 183 000 celler/ml 2024 (2023: 184).

REDOVISNINGSPRINCIPER

Celltal (genomsnitt):
Celltal i mjölk är främst vita blodkroppar. En förhöjd nivå av somatiska celler kan indikera inflammation (mastit) i kons juver, vilket orsakar djuret smärta och stress, och försämrar mjölkkvaliteten. Arla övervakar celltal (SCC) genom att analysera mjölk på tanknivå varje gång mjölk samlas in från gårdarna. Nivåerna rapporteras kontinuerligt för att skydda mjölkkvaliteten. Siffran som rapporteras är ett viktat genomsnitt av Arlas hela invägda mjölkkrävara under ett givet år. Celltal analyseras på flera laboratorier i våra ägarländer. Ett celltal över 300 ger sänkt mjölkpris till ägaren, medan ett tillägg ges för celltal under 300.

Revision av gårdar och djurbaserade indikatorer
Djurvälfärden på Arlagårdar granskas och omfattar besättningshälsa, välbefinnande, foder och stallar, baserat på WelfareQuality®-kriterier. Under revisionerna utvärderas fyra djurbaserade indikatorer: kroppshull, förlighet, renlighet och skador. Dessa indikatorer har tagits fram utifrån vetenskaplig forskning om de vanligaste problemen hos mjölkkor. Revisionerna omfattar rutinrevisioner (utförs minst vart tredje år), stickprovskontroller, uppstartsbesök, fokusrevisioner och särskilda fokusrevisioner. Till ägare som har genomgått en revision räknas de som haft minst en revision under rapporteringsåret.

Djurbaserade indikatorer utvärderade av revisorer
De nyckeltal som visas avser andelen granskade ägare utan stora problem inom varje kategori. Under revisionen gör revisorn en bedömning av besättningen och man identifierar eventuella problem med djurvälfärden. Om problem identifieras poängsätts besättningen i enlighet med Arlas välfärdsindikatorer. Revisorn poängsätter korna utifrån de fyra grundläggande välfärdsindikatorerna på en skala från 0–2, där 0 betyder inga identifierade problem, 1 betyder mindre problem och 2 betyder stora problem. Resultaten rapporteras till Arla. Större välfärdsincidenter rapporteras om över 5 % av korna är för magra, över 25 % för smutsiga, över 15 % halta eller över 10 % skadade.

OSÄKERHETER OCH BEDÖMNINGAR

Revision på gårdarna genomförs vart tredje år så jämförelser på årsbasis kan variera eftersom olika gårdar genomgår revision varje år.

Policyer och andra regelverk

Miljöpolicy och Green Ambition 2050
Vår hållbarhetsstrategi stöds av vår miljöpolicy och Arlas Green Ambition 2050. Tillsammans fokuserar dessa vägledande policyer på kritiska miljöfrågor. Under 2024 uppdaterade vi vår miljö- och energiledningspolicy för att omfatta ett bredare spektrum av Arlas aktiviteter och miljöfrågor, och den bytte namn till miljöpolicyn.

Dessa policyer gäller Arlas direkta verksamhet och vi uppmuntrar alla parter i vår värdekedja att införa samma principer som beskrivs i vår uppförandekod för leverantörer. För våra ägare beskrivs klimat- och naturkraven i vårt kvalitetshanteringsprogram Arlagården®.

Vår Green Ambition 2050 finns tillgänglig på vår webbplats och den uppdaterade miljöpolicyn finns tillgänglig för alla Arlaanställda på vårt intranät och för externa personer på begäran.

Produktionen av mejeriprodukter hör inte till de sektorer som undantas från referensnivåerna i Parisavtalet.

Bättre klimat
Arla arbetar hårt för att minska miljöpåverkan och bekämpa klimatförändringar genom hållbarhetsåtgärder i hela vår värdekedja. Vi fokuserar på att minska utsläppen av växthusgaser, förbättra energieffektiviteten och ställa om till förnybara energikällor. Vår policy för klimatanpassning fokuserar på att stödja våra ägare i deras arbete att underlätta anpassningen till klimatförändringarnas påverkan genom att bygga upp motståndskraftiga livsmedelssystem. För att uppnå dessa mål krävs starka partnerskap i och utanför vår värdekedja, som utnyttjar de kooperativa insatserna med forskare, leverantörer och kunder för att främja en hållbar mejeriverksamhet.

Policystyrning
Chief Agriculture and Sustainability Officer (CASO) och Executive Vice President, Supply Chain ansvarar för att godkänna miljöpolicyn, medan Global Director of Environment, Health and Safety ansvarar för uppdateringar av den vartannat år. Arlas Green Ambition 2050 är förankrad under CASO, som övervakar och samordnar genomförandet av Arlas hållbarhetsstrategi.

Vitbok om djurvälfärd
Arlagården®-programmet, uppförandekoden och vår Green Ambition 2050 lyfter fram vårt engagemang för djurvälfärden. Under 2024 släppte Arla en vitbok om djurvälfärd, som officiellt beskriver vårt åtagande i frågan.

För närvarande är våra viktigaste fokusområden ansvarsfull användning av antibiotika, fysisk miljö, bandet mellan ko och kalv, minskning av trånga utrymmen och minskning av klimatutsläpp från gårdarna. För Arla är nötkreatur kännande varelser och vi har en särskild global funktion som arbetar med lokala anställda för att säkerställa efterlevnad av djurvälfärdskraven och driva på för förbättringar. Arla prioriterar utbildning och utveckling för anställda och externa revisorer som arbetar med djurvälfärd. Utbildning omfattar ämnen som Cow Signals®, djurbaserade indikatorer och krav på djurvälfärd. Externa revisorer genomgår utbildning, kalibrering och årlig anpassning. Arla använder också kunskapen hos experter på djurvälfärd för att förbättra gårdarnas standard och uppmuntrar ägarna att implementera lösdriftssystem och tillhandahålla stimulansverktyg för djuren.

Policystyrning
Det övergripande ansvaret för djurvälfärden ligger hos djurvälfärdsfunktionen som leds av Milk Quality and Arlagården® Director, som rapporterar till vår Agricultural and Sustainability Vice President, som i sin tur rapporterar direkt till vår Executive Vice President för CASO. Förtroendevalda ägare träffas regelbundet för att se över kraven och utvecklingen för Arlas djurvälfärd.

Energiintensitet baserat på nettoomsättning[1]

(1 000 MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
Energiintensitet (total energianvändning per nettoomsättning)[2]	**300**	**302**	**294**	**353**	**371**

[1] Nettoomsättning motsvarar omsättningen i koncernredovisningen, not 1.1 (sidan 112), exklusive omsättning från fusionen med verksamheten inom vassleprotein i Storbritannien.
[2] Från verksamheter inom sektorn med hög klimatpåverkan. Vi är verksamma inom en sektor med hög klimatpåverkan, "Tillverkning av mejeriprodukter".

Elförbrukning i Europa

(1 000 MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
Icke förnybara källor	269	329	500	628	621
Förnybara källor	808	730	551	401	412
Total elförbrukning	**1 077**	**1 059**	**1 051**	**1 029**	**1 033**
Andel förnybar el	**75 %**	**69 %**	**52 %**	**39 %**	**40 %**

Indikatorer för djurvälfärd

	2024	2023	2022	2021	2020
Celltal (tusen celler/ml)	183	184	184	191	194
Andel granskade ägare utan stora renlighetsproblem	99,1 %	99,1 %	98,6 %	98,4 %	
Andel granskade ägare utan stora förlighetsproblem	99,9 %	99,8 %	99,8 %	99,5 %	
Andel granskade ägare utan stora skadeproblem	99,6 %	99,7 %	100,0 %	100,0 %	
Andel granskade ägare utan stora problem med kornas kroppshull	99,7 %	99,9 %	99,9 %	99,8 %	

EU:s taxonomi
EU:s taxonomiförordning (EU) 2020/852 syftar till att öka transparensen och anpassningen i företagen och sektorerna och ge en vetenskaplig definition av vad som är "hållbart". I förordningen fastställs rapporteringsskyldigheter för företag, som rapporterar om OpEx och CapEx som omfattas av och är förenlig med EU:s taxonomi. "Omfattas av" avser att ingå i EU:s taxonomiförordning och "förenlighet" avser att specifika tekniska kriterier uppfylls.

Omsättning
För närvarande ingår inte livsmedels- och dryckesindustrin i EU:s taxonomi, vilket för Arla innebär att 0 % av omsättningen omfattas.

CapEx och OpEx
Analysen av OpEx och CapEx är påbörjad, men vi planerar inte att förimplementera delarna före 2025 då rapporteringen kommer att bli obligatorisk som en del av EU:s CSRD-direktiv (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Minimiskyddsåtgärder
Minimiskyddsåtgärder kräver att företag uppfyller särskilda sociala standarder utöver tekniska miljökriterier för att överensstämma med EU:s taxonomi. Detta inkluderar efterlevnad av arbetstagares rättigheter, konventioner om mänskliga rättigheter och åtgärder mot korruption för att säkerställa hållbarhet och socialt ansvar. Ramverket hänvisar till internationell arbetsrätt, såsom ILO:s grundläggande

SIDAN 50

POLICYER OCH ANDRA REGELVERK FORTSÄTTNING

konventioner, som omfattar rättigheter som avskaffande av barnarbete, avskaffande av tvångsarbete, icke-diskriminering och föreningsfrihet. Det överensstämmer också med konventioner om mänskliga rättigheter som FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna och FN:s vägledande principer om företag och mänskliga rättigheter. Även om dokumentationen av överensstämmelse har påbörjats kommer informationen att lämnas ut först när det blir obligatoriskt under 2025.

Klimatpåverkan från våra investeringar
Inom Arla använder vi ett system för prissättning av koldioxid för att ta in koldioxidpåverkan i investeringsbeslut för varje investering över 500 000 EUR. Genom att beräkna koldioxidavtrycket för den potentiella investeringen kan vi bedöma huruvida investeringen överensstämmer med vår klimatutveckling som planerat. Genom att visa koldioxidpåverkan för investeringsstyrelsen är målet dessutom att göra investeringar med positiv koldioxidpåverkan mer attraktiva. Vårt nuvarande koldioxidpris är 90 EUR/ton CO_2e. Detta koldioxidpris uppdateras en gång om året som det viktade genomsnittet för det ettåriga genomsnittliga priset inom EU:s utsläppshandelssystem (ETS) och det ettåriga genomsnittliga priset på det viktade ursprungscertifikatet (GoO). De valda källorna är relevanta för Arla eftersom de överensstämmer med de bestämmelser som våra största anläggningar måste följa, och de representerar de indirekta kostnaderna för utsläppsminskningsinstrument som används av Arla. Vårt system för prissättning av koldioxid följer våra interna standarder och är inte anpassat till granskningskriterierna i EU:s taxonomi.

Koldioxidpriset vi använder anses vara ett skuggpris. Det används inte bara för att bedöma investeringar utan används också av vår verksamhet för att modellera affärscase och fungerar som ett riktmärke för kostnader i olika projekt med potential för utsläppsminskning, såsom förändringar av bränsletyp inom logistik.

Beräkningen av koldioxidavtrycksbedömningen omfattar alla utsläpp i scope 1, 2 och 3 som är förknippade med de bedömda investeringarna. Under 2024 omfattades 42 % av våra investeringsutgifter av bedömningen av prissättning av koldioxid.

Utöver koldioxidpriset har Arla dessutom ett internt klassificeringssystem för hållbarhetsrelaterade investeringar. Särskilda medel öronmärks för dessa investeringar, och med hjälp av systemet kan man effektivt spåra och stimulera fortsatta investeringar med hållbarhetsvinster.

Idag använder inte Arla koldioxidpriser vid upprättandet av de finansiella rapporterna.

Risker och möjligheter

KLIMATRELATERADE RISKER OCH MÖJLIGHETER

Att identifiera och bedöma Arlas viktigaste klimatrelaterade risker och möjligheter är en förutsättning för att vi ska kunna genomföra vår klimatstrategi på ett framgångsrikt sätt.

Vi bedömer klimatrisker med hjälp av en scenarioanalys och involverar koncernledningen och styrelsen. Denna bedömning följer rekommendationerna från arbetsgruppen för klimatrelaterade upplysningar (TCFD). Resultaten matas in i processen för dubbel väsentlighetsanalys (se sidorna 34–37).

Den klimatrelaterade riskbedömningen för koncernredovisningen använder samma risk- och scenarioanalys som hållbarhetsrapporten. Mer information finns i Introduktionen till noterna på sidan 109.

Klimatrelaterade omställningsrisker
Vid bedömningen av klimatrelaterade omställningsrisker, i linje med ESRS E1-kraven, tar vi hänsyn till ett strikt lagstiftningsscenario som följer FN:s mål i Parisavtalet om 1,5 graders global uppvärmning. I ett sådant scenario utgår vi från att vi har ett så strikt regelverk som möjligt i Europa, där vår kärnverksamhet finns. Det innebär till exempel hög beskattning av CO_2e-utsläpp, stränga naturvårdslagar som förbjuder viss användning av mark eller jordbruksverksamhet och obligatorisk klimat- eller näringsvärdesmärkning på livsmedelsprodukter.

Tidshorisonten för omställningsrisker definieras fram till slutet av vår nuvarande strategiperiod (2026). Eftersom regelverket på nationell nivå och EU-nivå förväntas förändras dynamiskt är bedömningen av sannolikheten för och de potentiella ekonomiska konsekvenserna av risker och möjligheter vid en omställning på medellång och lång sikt alltför osäker för att vara av värde i Arlas klimatplanering. Någon sådan bedömning gjordes därför inte. Omställningsriskerna bedömdes baserat på sannolikheten, omfattningen och varaktigheten för specifika omställningshändelser.

Vid bedömningen av omställningsrisk beaktas våra beroenden. Inom Arla arbetar vi för en omställning från fossil energi till förnybar energi. För närvarande är vi dock fortfarande beroende av fossilbaserad energi relaterad till vår produktion och våra förpackningsmaterial. Vi är dessutom beroende av våra ägares mjölkproduktion.

Bedömningen av omställningsrisk uppdateras två gånger om året.

Fysisk klimatrisk
För fysiska klimatrelaterade risker beaktade vi flera klimatscenarier definierade som Shared-Socioeconomic Pathways (SSP), i kombination med de representativa koncentrationsvägarna (RCP) som utvecklats av IPCC: SSP1 (RCP 2.6), SSP2 (RCP 4.5) och SSP5 (RCP 8.5). Det fjärde tillgängliga scenariot SSP3 (RCP 7.0) användes inte eftersom klimatförhållandena år 2050 liknar SSP2. I linje med ESRS E1 presenterar vi i denna rapport resultaten av scenariot med sämsta tänkbara utfall (SSP5), där klimatet skulle värmas upp 2 °C till 2050. Analysen, som genomfördes baserat på de senaste vetenskapliga rönen och metoderna (se Guzman-Luna et al. 2021), fokuserade på hur en viss nivå av klimatuppvärmning skulle påverka mejerisektorn i våra sju mjölkproducerande länder i Europa. Bedömningen genomfördes på biogeografisk nivå.

Tidshorisonten som valts för bedömningen av fysisk risk är 2050, vilket anses vara en långsiktig period. Detta urval bygger på förståelsen att klimatförändringarnas påverkan år 2050 förväntas bli mer uttalad och ha en mer betydande effekt. Klimatvetenskapen fokuserar generellt på klimatförändringarnas inverkan på miljön fram till 2050 och senare och därför finns det inte tillräckliga vetenskapliga belägg för att bedöma effekterna på produktionen i Europa på kort sikt (fram till 2026) och medellång sikt (fram till 2035). Därför bestämde vi oss för att fokusera på de långsiktiga effekterna av klimatförändringarna.

Mjölk är vår viktigaste råvara, och inom vår värdekedja är det mjölkproduktionen som är mest sårbar för negativa effekter av klimatförändringarna, medan vår mejeriproduktion är mer motståndskraftig mot sådana förändringar. Därför har vi för närvarande inte gjort någon omfattande bedömning av de fysiska klimatriskerna relaterade till vår egen verksamhet. Vårt fokus har främst legat på att förstå de fysiska klimatriskernas påverkan på våra viktigaste råvaror eftersom detta anses ha en större påverkan.

Fysiska faror för mjölkgårdarna identifierades baserat på en litteraturstudie, och slutsatsen drogs att vattenstress, översvämningar, skadedjur i grödorna, klimatvariation, värmestress och sjukdomar för korna är de största fysiska farorna som kommer att orsaka biofysisk påverkan på mjölkgårdarna, vilket leder till förlust av mjölkråvara, gröda och förändringar i mjölkgårdarnas resultat.

Bedömningen av fysisk risk uppdateras när vetenskapliga bevis tyder på att våra resultat skulle skilja sig åt.

Osäkerheter och begränsningar
På grund av osäkerhet kopplad till framtida lagstiftning har Arla inte kunnat genomföra en kvantitativ bedömning av de potentiella ekonomiska effekterna av klimatrelaterade risker och möjligheter och använder en kvalitativ skala från måttlig till kritisk för att illustrera den förväntade effekten på resultatet. De kvalitativa tröskelvärden som används för klimatrelaterad risk- och möjlighetsbedömning är inte samma tröskelvärden som används i den globala riskbedömningen, som presenteras på sidorna 15–16.

20250708197O5

Beskrivning av risk		Ekonomisk betydelse	Sannolikhet	Kategori	Potentiell påverkan	Reduceringsåtgärder
Lagstiftning om att minska utsläppen i produktionen och logistiken	EU beslutade att utvidga systemet för utsläppshandel till att även omfatta bränsleförbränning från byggnader och vägtransporter. EU har fört samtal om att ta fram ett system för handel med utsläppsrätter för jordbruket som är inriktat på produktion.	Låg	Låg	Övergångsrisk (reglering)	• Ökade produktions- och logistikkostnader i länder med CO_2e-lagstiftning, som en CO_2e-skatt.	• Vi minskar hela tiden våra CO_2-utsläpp i vår produktion. Vårt Science Based Target är att minska utsläppen i scope 1 och 2 med 63 % till 2030. • Vi siktar också på att driva vår europeiska verksamhet på enbart förnybar el senast i slutet av 2025.
Negativ påverkan från lagstiftning om att minska utsläppen från jordbruksverksamhet	Det danska trepartsavtalet om en ny klimatskatt på metan- och lustgasutsläpp från jordbruket är klart.	Låg	Låg		• Våra ägare kommer att få högre produktionskostnader, och med minskad tillgång på mark för mjölkproduktion kan mjölkvolymerna minska, vilket leder till utmaningar vad gäller inköp av råmaterial.	• Att minska utsläppen på gårdarna är en del av vår affärsstrategi. Ägarna arbetar kontinuerligt med att minska utsläppen och belönas för sina klimatåtgärder genom vår modell FarmAhead™ Ersättning.
Lagstiftning om markanvändning	Det förs en diskussion på EU-nivå om nya förslag avseende markanvändning och förändrad markanvändning. EUs lag om restaurering av natur, som antogs 2024, syftar till att återställa 20 % av land och hav till 2030. Det danska trepartsavtalet om förändrad markanvändning är klart.	Låg	Låg		• Denna lagstiftning skulle innebära mindre mark för att producera foder till kor, vilket skulle kunna leda till att besättningarnas storlek och mjölkvolymerna blir mindre. Ett minskat antal djur skulle också påverka mjölkvolymerna negativt.	• För att bättre förstå de potentiella effekterna av en sådan lagstiftning och för att förse våra ägare med lösningar samlar vi in data med hjälp av FarmAhead™ Beräkning och analyserar resultaten. Arla har också ett åtagande för råvaror fria från avskogning och markomvandling.
Lagstiftning om djurvälfärd	Djurvälfärden är kopplad till utsläppsintensiteten hos animalieska produkter. Därför planerar länder som Danmark att införa stängare bestämmelser om djurstallar från och med 2034.	Låg	Låg		• Striktare EU-lagstiftning skulle påverka våra ägare när det gäller ökade investeringsnivåer.	• Arlas ägare är generellt föregångare inom god djurvälfärd genom sitt omfattande arbete med Arlagården® under de senaste 20 åren.
Hållbarhetskrav och ursprungsmärkning	EU och regeringar i olika länder överväger i allt högre grad att införa obligatorisk hållbarhetsrelaterad märkning om kravuppfyllelse och ursprung.	Låg	Låg		• Obligatorisk ursprungsmärkning kommer att öka komplexiteten i vår verksamhet och minska vår effektivitet när vi hämtar mjölk från sju europeiska länder. • Oavsiktligt missvisande hållbarhetsrelaterade påståenden kan utgöra en anseenderisk för våra varumärken.	• Vi arbetar med att etablera metoder, processer och system för att beräkna produktemas miljöavtryck. • Vi undersöker också möjligheterna att utöka vår nuvarande kapacitet när det gäller att separera olika typer av mjölk för att uppfylla potentiell lagstiftning om ursprungsmärkning.
Extrema väderhändelser	Värmeböljor, torka, översvämningar och andra extrema väderhändelser blir allt vanligare på grund av klimatförändringen. Jordbrukssektorn måste också hantera nya djursjukdomar och skadedjur som beror på ett förändrat klimat.	Låg	Låg	Fysiska risker	• Extrema väderhändelser skulle kunna ha en negativ påverkan på skördarna och störa verksamheten eller distributionsinfrastrukturen. • Värmeböljor är särskilt skadliga för kornas produktivitet och skulle kunna påverka mjölkvolymerna.	• Våra kärnländer för mjölkproduktion är relativt motståndskraftiga mot extrema väderhändelser, men vi arbetar tillsammans med våra ägare för att bättre förstå och mildra effekterna av förändrade väderförhållanden.

BIOLOGISK MÅNGFALD OCH NATUR

Påverkan

ARLAS PÅVERKAN

AMI	AMI	AMI	AMI	AMI	AMI
FÖRLUST AV BIOLOGISK MÅNGFALD PÅ GRUND AV KLIMATPÅVERKAN	FÖRLUST AV BIOLOGISK MÅNGFALD PÅ GRUND AV FÖRÄNDRAD MARKANVÄNDNING	VATTENBRIST	FÖRORENING AV VATTEN OCH LUFT	MARKANVÄNDNING	JORDKVALITET

AMI Faktisk negativ inverkan

PMI Potentiell negativ inverkan

PPI Potentiell positiv inverkan

API Faktisk positiv inverkan

Policyer

Policy för ansvarsfulla inköp av palmolja

Policy för ansvarsfulla inköp av soja

Policy för ansvarsfulla inköp av skogsfiber

Uppförandekod för leverantörer och affärspartner

Miljöpolicy och Green Ambition 2050

20250708197O6

BIOLOGISK MÅNGFALD OCH NATUREN I FOKUS

Påverkan, risk och möjligheter

Vi är beroende av biologisk mångfald och hälsosamma ekosystem

För Arla handlar biologisk mångfald om variationen av växter, djur och mikroorganismer nära våra anläggningar, på mjölkgårdar och i hela vår värdekedja. Vi är beroende av det och det bredare naturliga utrymmet för många aspekter av vår verksamhet, inte minst för att upprätthålla ekosystemen som tillhandahåller våra råvaror. Därför är en hälsosam och motståndskraftig biologisk mångfald målet för vårt övergripande fokus på natur och hållbarhet.

I vår dubbla väsentlighetsanalys (se sidorna 34–37), har vi identifierat faktisk negativ påverkan tillsammans med risker och möjligheter avseende biologisk mångfald. De flesta effekter härrör från aktiviteter uppströms i vår värdekedja, som inköp av mjölkråvara, vilket bidrar till förlust av biologisk mångfald genom metan- och ammoniakutsläpp och föroreningar från kväve och fosfor och markförstöring eller omvandling.

Jordbruksverksamhet kan ytterligare försämra jordkvaliteten och de organiska kolhalterna, vilket bidrar till markförstöring och ytterligare utsläpp av koldioxid. Dessutom begränsar markanvändning för jordbruk marken från att användas för att öka den biologiska mångfalden.

Vattenbrist och global förlust av biologisk mångfald på grund av förändrad markanvändning, som avskogning för jordbruksmark, är andra problem. Även om ingen påverkan på hotade arter från våra produktionsanläggningar har identifierats finns det risker för ökade råvarukostnader och regeländringar. Dessutom kan underlåtenhet att hantera vår påverkan på den biologiska mångfalden göra att vårt varumärke minskar i värde.

Om vi däremot är ledande när det gäller initiativ för biologisk mångfald och natur har vi möjlighet att stärka vårt varumärkesvärde.

Strategi

Strategi för biologisk mångfald och natur

Mjölk och mejeriprodukter har varit viktiga delar av vår kost i tusentals år. För att mjölkproduktionen ska förbli relevant i en hälsosam kost måste den anpassas till naturen.

Arlas strategi för att definiera de mest meningsfulla framtida åtgärderna för att bevara den biologiska mångfalden är att se naturen i ett helhetsperspektiv. Detta inkluderar klimat, luft, jord, livsmiljöer och vatten, men mer specifikt indirekt förvaltning av den biologiska mångfalden genom att arbeta med de viktigaste stressfaktorerna för biologisk mångfald som är mest relevanta för Arla: Klimatförändring, föroreningar, resursutnyttjande och förlust av livsmiljöer.

Vi uppmuntrar våra ägare att införa metoder som minskar utsläppen, ökar kolinlagringen och främjar naturvänliga metoder, inklusive att optimera användningen av gödningsmedel, köpa avskogningsfri soja och införa åtgärder för jordhälsan som bete och fleråriga grödor. Vi stödjer ekosystem som gräsmarker och torvmarker för att skapa ett motståndskraftigt jordbrukslandskap och köper in ingredienser från avlägsna platser på ett ansvarsfullt sätt. Därför har Arla åtagit sig att säkerställa att vår direkta och indirekta användning av primära riskråvaror (palmolja, soja och skogsfiber) är avskognings- och markomvandlingsfri senast i slutet av 2025. Åtagandet omfattar palmolja, soja och fiber som vi köper in samt soja och palmolja som ingår i djurfoder som används på gårdarna.

Produktion av mejeriprodukter kan påverka naturen om det inte görs på ett ansvarsfullt sätt. Vi är medvetna om att vi är beroende av miljöcykler och en mångfald av arter för de resurser som är viktiga för oss. Därför lanserade vi vårt Green Ambition-ramverk 2019 med tre fokusområden: Bättre klimat, rent vatten och ren luft samt mer natur.

Mål och ambitioner

ARLAS AMBITION

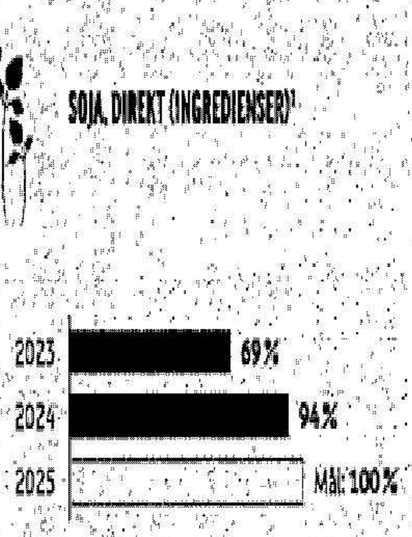
Råvaror fria från avskogning och markomvandling

Avskogning definieras som förlust av naturlig skog till följd av omvandling till jordbruk eller annan markanvändning än skog, omvandling till plantering eller som allvarlig eller varaktig försämring.

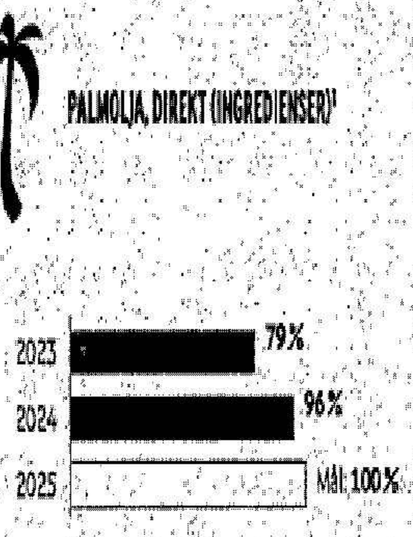
Omvandling definieras som förändringen av ett naturligt ekosystem till annan markanvändning eller en grundlig förändring av ett naturligt ekosystems artsammansättning, struktur eller funktion.

Läs mer på sidan 56.

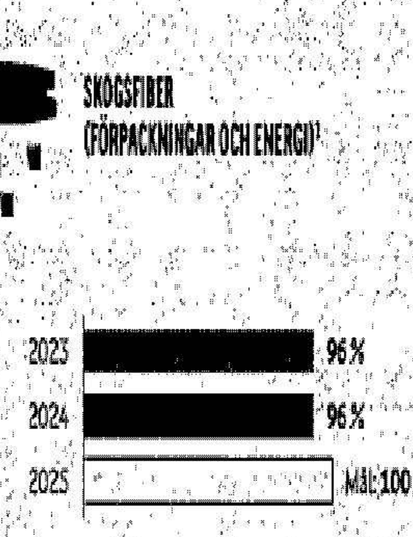
SOJA, DIREKT (INGREDIENSER)[1]



PALMOLJA, DIREKT (INGREDIENSER)[1]



SKOGSFIBER (FÖRPACKNINGAR OCH ENERGI)[1]



[1]Mål fastställs för årets slut, men eftersom nyckeltalet baseras på 12 månaders data kommer måluppfyllelsen inte att återspeglas i årsredovisningen för 2025.

Vi har upp SBTi-klimatmål, tagit fram färdplaner och skapat FarmAhead™ Technology och FarmAhead™ Ersättning (se sidan 44) som stimulerar till åtgärder på gården för att framför allt driva på för utsläppsminskning, men också för att stödja biologisk mångfald genom förbättringar av jord-, vatten- och luftkvaliteten.

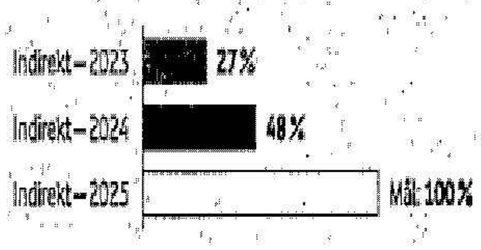
Data är avgörande för vår hållbarhetsomställning. Under 2023 utökade vi vårt fokus till att omfatta övergripande påverkan på naturen genom att använda vetenskapsbaserade metoder för att analysera vår värdekedja (både direkt verksamhet och uppströms) för att sätta upp meningsfulla mål relaterade till vår påverkan på naturen.

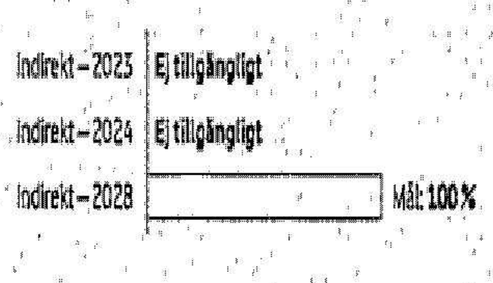
Kunskapen och vetenskapen för att mäta påverkan på naturen är fortfarande under utveckling och området är komplext. Därför är vårt nuvarande fokus att etablera en solid strategi och ett dataunderlag innan vi implementerar konkreta mål och åtgärder, med ambitionen att dessa mål ska vara på plats senast 2025. När vi bedömer vår största påverkan på den biologiska mångfalden och hur vi sätter upp kopplade mål och åtgärder har vi samarbetat med lokala icke-statliga organisationer och universitet för att införliva lokal kunskap.

Medvetenhet om vår påverkan
Vi blir medvetna om våra beroenden och effekter på naturen och den biologiska mångfalden genom vårt Green Ambition-ramverk.

SOJA, INDIREKT (FODER)[2]

PALMOLJA, INDIREKT (FODER)[1,2]





[1] Data för avskogningsfri palmolja finns inte tillgängliga från foderföretag.
[2] Mål fastställde för årets slut. Eftersom nyckeltalet baseras på 12 månaders data kommer måluppfyllelsen inte att återspeglas i årsrapporten för 2025.

20250708197O7

Åtgärder och resurser

RÅVAROR FRIA FRÅN AVSKOGNING OCH MARKOMVANDLING

VI STRÄVAR EFTER ATT UPPNÅ AVSKOGNINGS- OCH OMVANDLINGSFRIA INKÖP MED FOKUS PÅ HÅLLBARA METODER I HELA PRODUKTIONSKEDJAN OCH INCITAMENT FÖR ÄGARNA ATT MINSKA SOJARELATERAD MARKOMVANDLING.

Åtagande om inköp fria från avskogning och markomvandling

Förlust och förstörelse av livsmiljöer på grund av jordbruksexpansion är en global kris som vi prioriterar genom noggranna åtgärder och samarbete i hela värdekedjan. Markomvandling förändrar ekosystem och livsmiljöer direkt, samtidigt som det indirekt bidrar till klimatförändringar.

Vi har åtagit oss att säkerställa att vår direkta och indirekta användning av primära riskråvaror (palmolja, soja och skogsfiber) är avskognings- och markomvandlingsfri senast i slutet av 2025 genom att investera i både interna och externa resurser. Internt fördelar en matris av olika personer i flera funktioner tid till aktiviteter som FarmAhead™ Ersättning när det gäller soja, regler, policyer och forskning, medan vi externt använder konsultexperter för att hjälpa till med den övergripande strategin för åtagandet. Åtagandet omfattar palmolja, soja och fiber som Arla köper in samt soja och palmolja som ingår i djurfoder som används på Arlas gårdar. Läs mer på sidan 59.

Efter den meddelade senareläggningen av EUDR i december 2024 utvärderar Arla för närvarande nya marknadsutmaningar för avskogningsfria råvaror och eventuella upplevda hinder för vårt åtagande.

Främjar transparens

Under det senaste året har vi kontaktat leverantörer, handlare och tillverkare för att förstå deras unika utmaningar med avskogning och för att arbeta mot gemensamma lösningar. Vi deltar aktivt i branschinitiativ och plattformar som fokuserar på palmolja, soja och fibrer och samarbetar med andra mejeriföretag för att tillsammans uppnå våra mål och skala upp vårt åtagande.

Vi har infört inköpspolicyer för relevanta råvaror för att uppfylla vårt åtagande om noll avskogning och markomvandling.

Avskognings- och omvandlingsfria inköp
Vi har åtagit oss att säkerställa att vår direkta och indirekta användning av primära riskråvaror (palmolja, soja och skogsfiber) är avskognings- och markomvandlingsfri senast i slutet av 2025.

Fokus på soja

Soja som används i foder för nötkreatur utgör en utmaning för mejeribranschen på grund av dess betydelse som proteinkälla och bristen på hållbara alternativ. Vi anser att ett brett arbetssätt är avgörande under omställningen från markomvandling kopplad till soja. Genom FarmAhead™ Ersättning uppmuntrar vi våra ägare att använda en av tre strategier för soja under nyckelområdet Hållbart foder:

1. Använda mindre soja i foder
2. Inte använda någon soja i foder, eller
3. Använda avskogningsfri soja.

Ägarna tjänar in poäng baserat på dessa alternativ (full poäng för ingen soja eller avskogningsfri soja, färre poäng för minskad sojaanvändning). För avskogningsfri soja lämnar ägarna in dokumentation från foderleverantörer som Arla validerar direkt. Detta system är avgörande för att främja Arlas åtagande för avskognings- och omvandlingsfritt genom att skapa förutsättningar för sojadokumentation och kartläggning som inte bara omfattar ägarna. Under 2024 var den genomsnittliga poängen för soja i modellen FarmAhead™ Ersättning 10 poäng, vilket resulterade i att ägare fick en utbetalning på 41 miljoner EUR.

HÅLLBART FODER 11 POÄNG

I modellen FarmAhead™ Ersättning finns totalt 11 poäng tillgängliga för åtgärder på hållbart foder. Detta motsvarar 0,33 eurocent/kilo mjölk som betalas ut till Arlas ägare som köper in avskogningsfri soja.

PÅ VÄG MOT MER NATUR

VI ÄR MEDVETNA OM VÅR PÅVERKAN PÅ DEN BIOLOGISKA MÅNGFALDEN. FÖR ATT MINSKA DE NEGATIVA EFFEKTERNA VIDTAR VI ÅTGÄRDER I HELA VERKSAMHETEN FÖR ATT FÅ EN BÄTTRE FÖRSTÅELSE FÖR DEM OCH HITTA NYA SÄTT ATT UTVECKLA EN MEJERIBRANSCH SOM STÖDJER BIOLOGISK MÅNGFALD OCH EKOSYSTEM.

Finland Swallow Project
Genom detta projekt bygger vi bon för att hjälpa utrotningshotade fågelarter att hitta ett hem på 34 mjölkgårdar i Finland.

Vi undersöker innovativ markanvändning genom vårt nätverk av innovationsgårdar

Arla samarbetar med gårdar för att öka takten i jordbrukets utveckling och ge våra ägare stöd när de utvecklar mejeribranschens framtid. Vi har etablerat ett nätverk av innovationsgårdar i Storbritannien, Danmark, Sverige och Tyskland, som sammanför partners i mejeribranschen för att hitta lösningar för hållbarhet och klimatneutralitet. Genom dessa åtgärder lyfter vi fram aktiviteter på gården och visar hur vi driver agendan för hållbart mejeri idag och i framtiden. Natur och biologisk mångfald är viktiga ämnen bland innovationsgårdarna. I Sverige har vi inlett ett projekt för att återställa naturbetesmarker, främja biologisk mångfald på gårdarna och utforska lösningar för vattenhantering.

Vi stödjer utrotningshotade arter genom Finland Swallow Project

I Finland hjälper vi tillsammans med Arand BirdLife utrotningshotade hussvalor och sårbara ladusvalor att bygga bo på mjölkgårdar. Under de senaste tjugo åren har antalet svalor minskat kraftigt i Finland, främst på grund av att deras reproduktionsmöjligheter har förändrats och tillgången på mat försämrats när antalet mjölkgårdar minskat. Mjölkgårdar erbjuder svalorna goda levnadsförhållanden. Projektet lanserades våren 2023 och omfattar för närvarande 34 mjölkgårdar i hela

20250708197O8

Finland. Gårdarna har åtagit sig att vidta åtgärder som att bygga konstgjorda bon och övervakning. Experter från BirdLife gör besök och ger då råd och utvärderar svalornas situation. Sommaren 2024 byggde svalor bon på nästan alla deltagande gårdar, med upp till 40 bon på en enskild gård.

Samarbete med viktiga aktörer i branschen genom Future Fit Dairy Initiative

Arla visar hur viktigt det är med branschanpassning och fortsätter sitt arbete med Future Fit Dairy Initiative (FFDI). Detta är ett samarbete mellan stora europeiska mejeriföretag som syftar till att skapa ett ramverk som mäter resultat, identifierar hinder för ägare och möjliggör en hållbar framtid genom regenerativt jordbruk. Baserat på SAI-plattformens ramverk "Regenerating Together" anpassar FFDI det för mejerier i Nordvästeuropa och implementerar det i flera länder.

De fem FFDI-medlemmarna representerar olika delar av värdekedjan för mejeriprodukter och arbetar för att stödja ägarna i omställningen till en mejerisektor anpassad för framtiden.

För att utvärdera FFDI och andra regenerativa metoder testar Arla strategin på 24 konventionella och ekologiska pilotgårdar i fem länder.

Skapa möjligheter för forskning med Naturtjek-projektet i Danmark

Arla Danmark lanserade tillsammans med det oberoende forskningsföretaget SEGES Innovation projektet Naturtjek (som betyder naturberäkning), vilket innebär omfattande kartläggning av naturområden på gårdarna på samtliga ekologiska gårdar som levererar till Arla i Danmark. Projektet använder data från Danmarks "Miljöportal", en webbportal som innehåller information om naturen och miljön i Danmark, och är ett samarbete mellan miljö- och jämställdhetsministeriet, kommuner och lokala regioner. Efter att ha kartlagt och identifierat sju till tio områden med högsta naturkvalitet och potential för bevarande och/eller förbättring arbetar SEGES tillsammans med ägarna för att skapa listor över prioriterade områden där de kan fokusera sina insatser inom naturvård för att öka den biologiska mångfalden på sina gårdar.

Främja metoder som stödjer biologisk mångfald

Kor är ekosystemingenjörer som omvandlar gräs, mark som inte är odlingsbar och biprodukter från livsmedel till värdefull mat. Deras bete främjar kolinlagring och de bidrar med gödsel. När deras klövar trampar upp marken leder det till ökad rottillväxt, vatteninfiltration och näringscirkulation, vilket gynnar växthälsan och mångfalden. Betande kor underhåller gräsmarkerna i Europa och skapar livsmiljöer med stor mångfald genom att de betar av högt gräs och buskar.

Detta ger stöd för en rad olika växter och främjar den biologiska mångfalden, vilket tar sig uttryck i att insekter, fåglar och små däggdjur också gynnas. Därför uppmuntrar vi bete genom vårt FarmAhead™ Ersättning.

Stärka den biologiska mångfalden genom samarbete
Arla samarbetar med olika relevanta intressenter för att främja regenerativt jordbruk och engagera ägarna i hållbara metoder.

KOLBINDANDE JORDBRUK OCH BIOLOGISK MÅNGFALD 8 POÄNG

I Arlas modell FarmAhead™ Ersättning finns totalt 8 poäng tillgängliga för åtgärder kopplade till kolbindande jordbruk och biologisk mångfald. Detta motsvarar 0,24 eurocent/kilo mjölk som betalas ut till Arlas ägare.

Framsteg mot målen

AVSKOGNINGS- OCH OMVANDLINGSFRIA INKÖP

Arla strävar efter att undvika påverkan på den biologiska mångfalden genom att fokusera på att primära riskråvaror (palmolja, soja och skogsfiber) ska vara avskognings- och omvandlingsfria (DCF) senast i slutet av 2025. Detta omfattar direkt och indirekt soja och palmolja i produkter och foder samt skogsfiber som används i förpackningar och energi. För palmolja i foder förlängs måldatumet för att eliminera andra typer av omvandling (exklusive avskogning) till slutet av 2028, på grund av stor osäkerhet i tillgången på lämplig dokumentation. Arla rapporterade om sitt DCF-mål för första gången 2023, vilket anses vara jämförelseåret. Under 2023 kombinerade vi direkta och indirekta inköp i vår rapport. Under 2024 redovisas dock dessa volymer separat, och uppdelningen tillämpades också retroaktivt på 2023 års data.

Under 2024 uppnådde 94 % av sojan, 96 % av palmoljan och 96 % av skogsfibern som köptes direkt av Arlas produktionskedjor DCF-status. Detta är en förväntad ökning från 69 % för soja och 79 % för palmolja, eftersom Arla har fokuserat sina insatser på att köpa fler DCF-produkter. Halten av skogsfiber var redan hög och låg kvar på samma nivå som 2023.

För indirekt inköpt foder uppnådde 48 % av sojan och 0 % av palmoljan DCF-status. Soja i foder utgör 99,5 % av de totala volymerna i Arlas produktionskedja, medan motsvarande siffra för palmolja i foder utgör 48 %. Andelen indirekt DCF-soja ökade med 21 % jämfört med 2023, främst på grund av ökade inköp av DCF-soja i Danmark. Vi observerade en ökning av certifierad och ekologisk soja samt soja med ursprung med låg risk, särskilt mot bakgrund av den ökade tillgängligheten av DCF-soja från USA. Mängden verifierad soja minskade på grund av bristande insyn i verifieringsprocesser, vilket resulterade i att en större andel soja rapporterades baserat på tillgänglig information om ursprungsland. För palmolja i foder finns inte data om avskogning och omvandling tillgängliga från foderföretag, och det står därför "Ej tillgängligt" i tabellen.

REDOVISNINGSPRINCIPER

Avskogning definieras som förlust av naturlig skog till följd av omvandling till jordbruk eller annan markanvändning än skog, omvandling till plantering eller som allvarlig eller varaktig försämring. Omvandling är förändringen av ett naturligt ekosystem till annan markanvändning eller en grundlig förändring av ett naturligt ekosystems artsammansättning, struktur eller funktion. Naturliga ekosystem är till exempel gräsmarker, våtmarker eller torvmarker. Arla använder definitionerna från Accountability Framework initiative som rekommenderas av Science Based Targets Initiative (SBTi).

Åtagandets omfattning

Arla fokuserar på de mest relevanta riskråvarorna för att ha störst påverkan: Palmolja, soja och skogsfiber, eftersom dessa har högsta prioritet för avskognings- och omvandlingsfria mål i värdekedjan.

Soja i foder och ingredienser omfattar alla sojabaserade produkter och derivat, inklusive sojamjöl, sojakaka, skal och sojaolja. Palmolja i foder och ingredienser omfattar alla palmbaserade produkter och derivat, inklusive palmolja, palmkärna och andra derivat. Soja- och palmoljeprodukter som används i mjölkersättning ingår inte. Skogsfiber omfattar alla trä och skogsfiberbaserade material som Arla köper in för förpackningskomponenter, energiproduktion och kontorsmaterial.

Alla Arlas egna verksamheter omfattas av åtagandet om ingredienser och skogsfiber, inklusive tillverkning av tredjepartsprodukter eller licensierade produkter på Arlas anläggningar. Åtagandet om indirekt inköp av foder omfattar alla Arlas ägargårdar och icke-ägarlevererad mjölk.

Alla företag/partner/handlare (kallade leverantörer), både direkta och indirekta, ingår i Arlas DCF-åtagande. Direkta leverantörer inkluderar de leverantörer där Arla köper ingredienser och skogsfiber till vår verksamhet, medan indirekta leverantörer inkluderar tredjepartsleverantörer uppströms samt parter som levererar foderprodukter till gårdar varifrån Arla köper in mjölk. Det senaste stoppdatumet på koncernnivå är den 31 december 2020 (varefter avskogning eller omvandling gör att ett visst område eller en viss produktionsenhet inte uppfyller åtagandena inom ramen för de DCF-åtagandena). Detta är i linje med EU:s avskogningsförordning (EUDR). Vissa råvaror kan vara föremål för tidigare slutdatum beroende på inköpsregion, nationell lagstiftning eller certifieringar. Dessa beskrivs i våra policyer för ansvarsfulla inköp av palmolja, soja och skogsfiber.

Definition av DCF

I enlighet med riktlinjerna från Accountability Framework initiative betraktar Arla soja, palmolja och skogsfiber som är fria från avskogning och markomvandling när de är fysiskt åtskilda och certifierade eller verifierade som DCF, ekologiskt producerade (för soja) eller kommer från områden som inte är högriskområden enligt World Wildlife Fund (WWF) (Deforestation Fronts 2021). Det innebär att Arla endast redovisar segregerade modeller för spårbarhet i inköpskedjan som DCF. Modeller för spårbarhet där det inte finns någon fysisk segregering, som "book and claim" (soja- eller palmoljekrediter) eller massbalans, uppfyller inte kraven. Arla godkänner endast certifieringsorgan som har tillräckligt höga standarder och som uppfyller kriterierna för råvaror fria från avskogning och markomvandling från SBTi och Accountability Framework initiative: RTRS, Pro Terra, Europe Soya och Donau Soja för soja, RSPO och ISCC Plus för palmoljeprodukter samt FSC, PEFC och SFI för skogsfiber när kontrollerat trä kommer från lågriskområden. Ekologiska sojaingredienser eller soja i foder på ekologiska gårdar betraktas som DCF, mot bakgrund av lågriskursprunget i produktionskedjorna för ekologisk soja. Även om krediter/"book and claim"-modeller inte omfattas av DCF köper Arla RTRS- och RSPO-krediter för att täcka volymer av soja och palmolja med en okänd risk för avskogning och omvandling.

Ingen kompensation för biologisk mångfald används i målet om råvaror fria från avskogning och markomvandling.

Foder

Volymerna soja och palmolja som används i foder samlas in i FarmAhead™ Beräkning och relaterar till ägarnas användning av foder under räkenskapsåret 2023. Arlas DCF-åtagande omfattar även kontraktsmjölk (mjölk från andra än ägare), men data om tillhörande fodervolymer samlas inte in direkt. I stället uppskattas volymerna soja och palmolja för mjölk som inte kommer från ägare med hjälp av volymerna fett- och proteinkorrigerad mjölk (FPCM) genom en fodermvandlingsfaktor baserad på genomsnittliga FarmAhead™ Beräkning-data för varje marknad, eller branschgenomsnitt för andra marknader som levererar Arlamjölk.

För att fastställa andelen DCF-soja och -palmolja i foder samlar Arla in aggregerad branschinformation för varje marknad, eftersom det för närvarande inte är möjligt att spåra foder som köpts på gårdar tillbaka till leverantörsföretaget och längre bak i kedjan. För soja i foder kommer därför 2023 års data från:

- Danmark: Dansk Korn og Foder (DAKOFO)
- Sverige: Foder och Spannmål
- Tyskland: Jordbruksministeriet (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung)
- Belgien: Belgiska foderförbundet (BFA)
- Nederländerna: UN Comtrade
- Storbritannien: The UK Soy Manifesto

Dessa branschfaktorer tillämpas på de fysiska volymerna av soja som används på varje marknad samt uppskattade volymer i samband med mjölk som inte kommer från ägare. Inga branschdata för soja ingår för Luxemburg, Nederländerna och Belgien.

Ingredienser och skogsfiber

Volymerna av soja, palmolja och skogsfiber som köps in direkt av Arla återspeglar konsumtionen under räkenskapsåret 2024 och samlas in under året i Arlas interna inköpssystem. Arla fastställer DCF-nivån för dessa råvaror genom en kombination av leverantörsundersökningar och direkta förfrågningar om ursprungsdokumentation och/eller certifiering. När det gäller fibrer som används i förpackningar täcker de leverantörer som är relevanta för DCF-rapportering minst 95 % av de fiberrelaterade förpackningskostnaderna. Volymer från leverantörer som inte svarat anses ha en "okänd" risk för avskogning. Skogsfibervolymer som finns i kontorsmaterial hämtas endast från Arlas huvudkontor (Viby, Leeds, Stockholm).

Avskognings- och omvandlingsfri (direkta inköp av ingredienser)[1]

	2024			2023		
	Direkt soja	Direkt palmolja	Direkt skogsfiber	Direkt soja	Direkt palmolja	Direkt skogsfiber
Volymer (ton)[2]	916	37 071	152 430	695	40 033	198 812
Certifierade, separata	855	35 540	139 135	-	31 715	189 322
Verifierat	-	-	-	477	-	-
Ursprung med låg risk	6	-	7 325	-	-	1 509
Ekologisk[3]	-	-	-	-	-	-
Andel som är DCF %	**94 %**	**96 %**	**96 %**	**69 %**	**79 %**	**96 %**
Andel icke-DCF	55	1 551	5 969	218	8 318	7 981

Avskognings- och omvandlingsfri (indirekt inköp av foder)[1]

	2024		2023	
	Indirekt soja	Indirekt palmolja[4]	Indirekt soja	Indirekt palmolja[4]
Volymer (ton)[2]	183 212	34 545	178 060	34 223
Certifierade, separata	10 136	71	7 355	Ej tillgängligt
Verifierat	914	Ej tillgängligt	6 813	Ej tillgängligt
Ursprung med låg risk	66 663	Ej tillgängligt	29 022	Ej tillgängligt
Ekologisk[3]	10 388	Ej tillgängligt	5 462	Ej tillgängligt
Andel som är DCF %	**48 %**	**0 %**	**27 %**	**0 %**
Andel icke-DCF	95 111	34 474	129 407	34 223

[1] Mål fastställs för årets slut, men eftersom nyckeltalet baseras på 12 månaders data kommer måluppfyllelsen inte att återspeglas i årsredovisningen för 2025.
[2] Data om volymer och DCF avseende ingredienser och fibrer avser kalenderåret 2024, medan dessa data om foder avser kalenderåret 2023.
[3] Ekologisk certifiering som kriterier för avskognings- och omvandlingsfri tillämpas endast på soja.
[4] Data för avskogningsfri palmolja finns inte tillgängliga från foderföretag.

20250708197709

AVSKOGNINGS- OCH OMVANDLINGSFRIA INKÖP FORTSÄTTNING

Kakao
Kakao omfattas inte av Arlas åtagande om råvaror fria från avskogning och markomvandling, men vår policy är att använda 100 % UTZ/Rainforest Alliance-certifierad kakao för våra varumärkesprodukter och vi fortsätter att uppfylla detta mål. Kakao kommer att omprövas under det kommande året och kan eventuellt komma att ingå i Arlas DCF-ambition.

OSÄKERHETER OCH BEDÖMNINGAR

Volymerna som samlats in i FarmAhead™ Beräkning under 2024 avser ägarnas användning av foder under räkenskapsåret 2023 och varierar från gård till gård. Volymer av soja och palmolja från det lilla antal ägare som inte lämnar in data till FarmAhead™ Beräkning ingår inte i rapporteringen mot detta åtagande.

Rapportering om graden av produktionskedjor för råvaror fria från avskogning och markomvandling är ett område under utveckling och omfattas av viss osäkerhet. Arla gör framsteg för att förbättra insynen i produktionskedjorna, till exempel genom FarmAhead™ Ersättning. Men i år används fortfarande genomsnittsdata för branschen för DCF-soja och palmolja i foder. Detta kommer sannolikt att generera konservativa uppskattningar av andelen soja och palmolja som uppfyller DCF-kraven, eftersom branschdata inkluderar alla flöden av råvarorna utan att skilja mellan (genmodifierad) GMO-soja/GMO-fri soja. Dessa bidrar på olika sätt till avskogning och omvandling. Vi förväntar oss att informationen om branschgenomsnitt ger en rättvisande bild eftersom Arla har en så stor marknadsandel i de länder där vi är verksamma. Vi planerar dock att gå mot att använda information direkt från leverantörer som samlats in genom vår FarmAhead™ Beräkning så snart vi anser att datakvaliteten är tillräckligt bra.

Det finns flera undantag från omfattningen för Arlas åtagande om råvaror fria från avskogning och markomvandling och vår rapportering om foder. Dessa undantag omfattar soja och palmolja som finns i vassle eller mjölkpulver från externa källor, eftersom det foder som det kan kopplas till ligger flera steg bakåt i produktionskedjan och det för närvarande finns få eller inga data tillgängliga. Soja- och palmoljeprodukter som används i mjölkersättning ingår inte heller, eftersom mjölkersättning inte beaktas inom ramen för foder. När det gäller ingredienser och skogsfiber är det viktigaste undantaget Arlaprodukter som produceras på tredjepartsföretags anläggningar, som inte ingår på grund av att det inte finns data tillgängliga.

För att avgöra i vilken grad DCF-kraven för skogsfiber uppfylls förlitar sig Arla på certifieringsinformation som skickas in från leverantörer av dessa material. Arlas möjligheter att verifiera sådana data är begränsade. Skogsfibervolymer från tredjepartstillverkning ingår inte.

VATTENFÖRBRUKNING

Under 2024 ökade vattenförbrukningen med 4,6 % jämfört med föregående år. Denna förändring beror på helårseffekten av förvärvet av MV Ingredients Ltd., Storbritannien 2023, och en omställning i produktionen mot mer vattenintensiva produkter, såsom mjölk med förlängd hållbarhet.

REDOVISNINGSPRINCIPER

Vattenförbrukning omfattar allt vatten som förbrukas på produktionsanläggningar, lager och logistikterminaler. Vattenförbrukning omfattar två huvudkällor: vatten som köps in från externa leverantörer och vatten från interna brunnar. Kategorin externt vatten inkluderar vatten som köpts från externa leverantörer innan det genomgår intern behandling. Vatten från interna brunnar är vatten som kommer från brunnar på plats och som mäts innan det genomgår eventuella interna reningsprocesser.

OSÄKERHETER OCH BEDÖMNINGAR

Våra vattenförbrukningsdata samlas in på månadsbasis genom manuella indata från våra anläggningar. För externt inköpt vatten jämför vi våra data med leverantörsregister för att vara säkra på att de stämmer. När det gäller vatten från interna brunnar hämtar vi data från manuella mätaravläsningar. För att minimera risken för manuella fel har vi implementerat en omfattande intern valideringsprocess både på anläggningsnivå och centralt. Denna grundliga valideringsprocess säkerställer att rapporterade data är tillförlitliga och exakta.

Policyer och andra regelverk

Våra ambitioner när det gäller biologisk mångfald och ekosystem implementeras genom vår miljöpolicy och vår Green Ambition 2050 och framför allt vår policy för ansvarsfulla inköp. De hjälper oss att nå vårt DCF-mål för 2025 och hantera vår påverkan och våra risker relaterade till naturen.

Miljöpolicy och Green Ambition 2050
Förbättra den biologiska mångfalden och ekosystemen
Vi inser att förlusten av biologisk mångfald är ett hot mot vårt framtida välbefinnande och kan få oåterkalleliga konsekvenser för vår planet. Jordbruksverksamhet kan påverka den lokala biologiska mångfalden negativt på många sätt. Vår policy tar därför upp den påverkan på den biologiska mångfalden som härrör från vår egen verksamhet och vår värdekedja.

Arla arbetar för att integrera biologisk mångfald och naturrelaterade överväganden i vår verksamhet och uppströms värdekedja. Vi strävar efter att främja hållbara inköp och minimera vårt ekologiska fotavtryck, särskilt runt våra produktionsanläggningar i områden som är känsliga för biologisk mångfald. För detta ändamål vidtar vi aktiva åtgärder för att förhindra föroreningar på våra anläggningar och deltar i partnerskap och samarbeten för att öka medvetenheten om biologisk mångfald och bidra till bevarande och återställande av ekosystem.

Vi är medvetna om det ömsesidiga beroendet mellan våra mjölkinköp och ekosystemtjänster, och vi har åtagit oss att förbättra och skydda dessa tjänster till förmån för både naturen och samhället. Vi stödjer våra ägare i deras arbete med att skydda miljön och minimera negativ påverkan på biologisk mångfald och natur. Här ingår att minska klimatpåverkan, implementera regenerativa metoder för markanvändning, minska användningen av sötvatten, minimera föroreningar och aktivt övervaka och mildra påverkan på arter och ekosystem. Dessutom stödjer vi våra ägares strävan att använda markresurserna effektivt och på så vis minska miljöpåverkan. Detta underlättas genom åtgärder som hållbarhetsincitament, innovationsgårdar och utbildningsevenemang.

Vi strävar efter att främja ett tillgängligt jordbrukslandskap med biologisk mångfald genom starka partnerskap. Vi arbetar tillsammans med forskare och vetenskapsmän, liksom leverantörer och kunder för att hitta ny teknik och nya lösningar för att ta täten vad gäller framtidens hållbara mejeriprodukter.

Ren luft och rent vatten
Vårt mål är att hålla kväve- och fosforcyklerna i balans och säkerställa en hög grundvatten- och luftkvalitet. Vi kommer att uppnå detta genom att skydda vattenkällor, minska behovet av extern vattenanvändning och minska utsläppen i hela värdekedjan. Principerna för cirkulär ekonomi är våra riktlinjer när det gäller vår användning av vatten och kol-, kväve- och fosforcyklerna.

Sociala konsekvenser av miljöpåverkan
Vi har åtagit oss att hantera och mildra de sociala konsekvenserna av negativ miljöpåverkan, och att säkerställa välbefinnande och välfärd i drabbade samhällen.

Policystyrning
Se beskrivningen i klimatkapitlet på sidan 50 för policystyrning.

Policy för ansvarsfulla inköp
Globalt sett driver förändringar av markanvändning, som storskalig avskogning och omvandling av naturliga ekosystem, på förlusten av biologisk mångfald, utarmningen av naturtillgångar, koldioxidutsläpp och påverkan på jordkvaliteten. Arla har en policy för ansvarsfulla inköp som omfattar både våra direkta och indirekta inköp av palmolja, soja och skogsfiber. Dessa policyer är tillgängliga externt på vår webbplats.

1.4 Vattenförbrukning

1 000 m³	2024	2023	2022	2021	2020
Vatten som köpts in externt	11 582	11 107	10 935	11 057	10 918
Vatten från interna brunnar	8 137	7 754	7 829	7 803	7 745
Summa	**19 719**	**18 861**	**18 764**	**18 860**	**18 663**

Policy för ansvarsfulla inköp av palmolja
Oansvarig produktion av palmoljeprodukter kan orsaka betydande skador på miljön och samhället. Vi eftersträvar transparenta, ansvarsfulla och hållbara inköp av palmolja.

Mer specifikt förbinder vi oss för avskognings- och omvandlingsfri palmolja. I vårt åtagande ingår också att det inte får förekomma bränning av skogar eller kränkning av rättigheterna för arbetare, ursprungsbefolkningar och utsatta samhällen. Vi förväntar oss att våra direkta och indirekta leverantörer respekterar vårt åtagande om palmolja som är fri från avskogning och omvandling i produktionskedjan.

När det gäller övervakning av vår upphandling av palmolja följer vi våra riktlinjer för ansvarsfulla inköp.

Policy för ansvarsfulla inköp av soja
Oansvarig produktion av soja kan orsaka betydande skador på miljö och klimat. Soja som ingår i foder utgör merparten av den totala sojan i vår produktionskedja. Vi på Arla har därför åtagit oss att göra transparenta, ansvarsfulla och högkvalitativa inköp av soja.

Mer specifikt förbinder vi oss för avskognings- och omvandlingsfri soja. Vi förbinder oss också att inte kränka rättigheterna för arbetare, ursprungsbefolkningar och utsatta samhällen.

Denna policy omfattar all indirekt soja som ingår i foder som används av ägare som levererar till Arla samt ingredienser som innehåller soja som Arla köper direkt.

Vi förväntar oss att våra direkta och indirekta leverantörer respekterar vårt åtagande om soja som är fri från avskogning och markomvandling i produktionskedjan.

När det gäller övervakning av våra inköp av sojaingredienser och foder följer vi våra riktlinjer för ansvarsfulla inköp.

Policy för ansvarsfulla inköp av skogsfiber
Skogsfiber spelar en viktig roll i vår produktionskedja. Vi på Arla har därför åtagit oss att göra hållbara, transparenta och ansvarsfulla inköp av nytillverkad fiberråvara för våra förpackningsmaterial, i energiproduktion på anläggningar och för andra ändamål.

Vi förbinder oss särskilt till att det inte får förekomma någon avskogning, omvandling eller försämring av naturliga skogar, ingen utveckling av områden med högt bevarandevärde, inga kränkningar av arbetares, ursprungsbefolkningars och utsatta samhällens rättigheter och ingen omvandling av naturliga skogar till skogsplanteringar eller annan markanvändning.

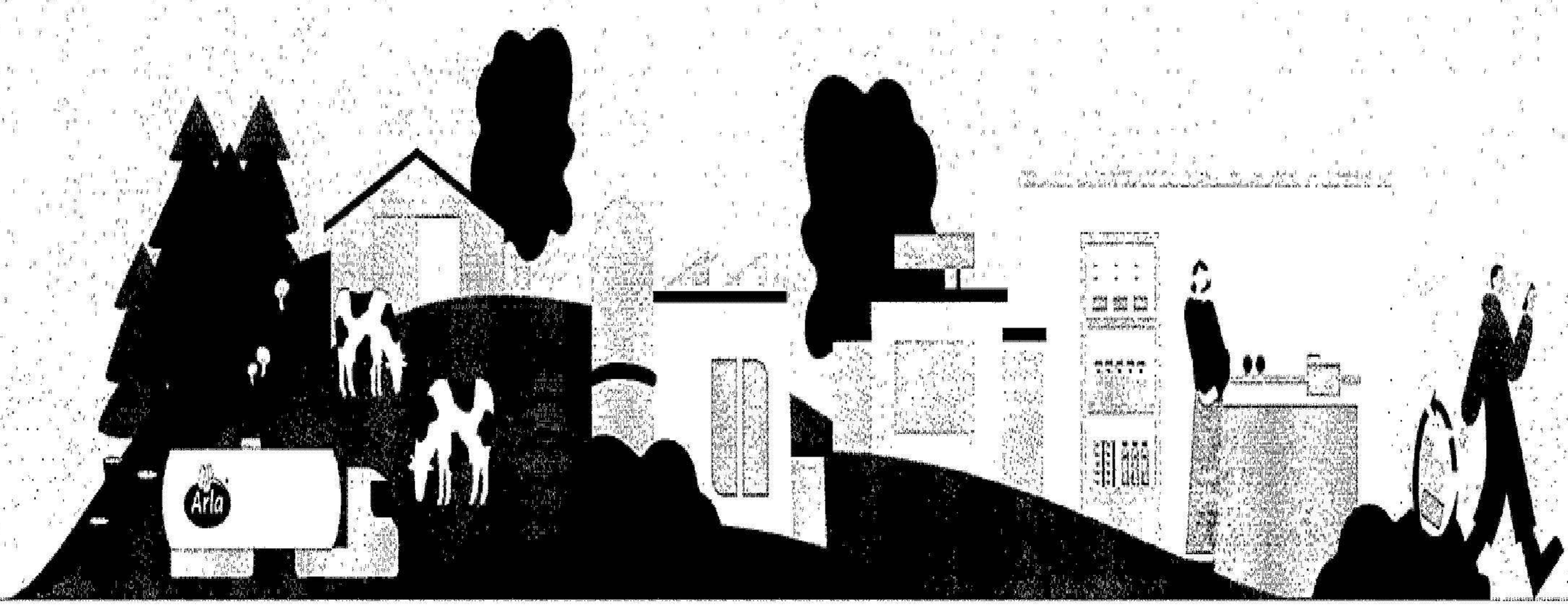
Denna policy omfattar all skogsfiber som används inom alla enheter, i alla verksamheter och geografiska områden under vår kontroll.

När det gäller övervakning av våra inköp av fiberbaserade produkter följer vi våra riktlinjer för ansvarsfulla inköp.

Policystyrning
Det övergripande ansvaret för frågor som rör avskognings- och omvandlingsfria råvaror ligger hos hållbarhetsfunktionen.

Dairy Sustainability Framework
Arla bidrar till globala samarbetsgrupper kring mejeriprodukter, inklusive International Dairy Federation (IDF), Global Dairy Platform (GDP) och Sustainable Dairy Partnership (SDP). Som en del av Arlas marknadsföring och användning av SDP bekräftar vi de 11 kriterierna i DSF (Dairy Sustainability Framework) och förbinder oss att hantera väsentligt relevanta kriterier i hela vår produktionskedja.

RESURSANVÄNDNING OCH CIRKULARITET



Påverkan

ARLAS PÅVERKAN

AM	AM	AM	AM
UTARMNING AV ICKE FÖRNYBARA RESURSER	GENERERA MATSVINN	GENERERA FAST AVFALL	EJ ÅTERVINNINGSBAR FÖRPACKNING

AM Faktisk negativ inverkan

PM Potentiell negativ inverkan

PM Potentiell positiv inverkan

AM Faktisk positiv inverkan

Policyer

Miljöpolicy och Green Ambition 2050

Policy för ansvarsfulla inköp av skogsfiber

20250708197 10

ARBETA MOT ÖKAD CIRKULARITET

Påverkan, risk och möjligheter

Vi kan skapa en cirkulär ekonomi genom att påverka vår resursanvändning

Som producent av mat och dryck som kräver förpackningar för att skydda maten och minimera matsvinn, är vi medvetna om vår påverkan på resursanvändning och avfallsgenerering. Genom vår dubbla väsentlighetsanalys (se sidorna 34–37) identifierade vi påverkan från våra aktiviteter och risker relaterade till vår omställning till en cirkulär ekonomi.

Matsvinn är en utmaning i hela vår värdekedja, liksom vår påverkan på fast avfall som uppstår på våra produktionsanläggningar. Genom att hantera avfallsgenerering i vår värdekedja kan vi minimera vår påverkan och bidra positivt till den cirkulära ekonomin.

Vår verksamhet är beroende av förnybara och fossila resurser samt av en tillförlitlig produktionskedja och tillgång till bördig mark. Vi står dock inför risker som ökade foderkostnader och nedbrytning av ekosystem på grund av klimatförändringar, i kombination med den allt större bristen på jordbruksmark.

En annan utmaning är att inte alla våra förpackningar är återvinningsbara på alla marknader, vilket riskerar att minska vårt varumärkesvärde eftersom konsumenterna kan sluta att använda produkterna.

För att minimera eller undvika denna påverkan och dessa risker har vi åtagit oss att röra oss mot helt cirkulära förpackningar, förbättra resurseffektiviteten, prioritera förnybara resurser och minska mängden matsvinn och fast avfall i hela vår värdekedja.

För mer information om vår policy för hållbar resursanvändning och avfallsminimering, se sidan 67.

Strategi

Strategi för cirkularitet

I linje med avfallshierarkin (se sidan 64) strävar vi efter att optimera vår avfallshantering.

Mot helt cirkulära förpackningar

"Mot helt cirkulära förpackningar" återspeglar vårt åtagande att använda resurser på ett effektivt sätt för att minimera vår klimat- och miljöpåverkan. I denna ambition ingår att förbättra återvinningsbarheten hos våra förpackningar och minska beroendet av ny fossilbaserad plast.

Vi använder över 300 000 ton förpackningsmaterial varje år. Våra förpackningslösningar måste garantera säkerheten och kvaliteten på livsmedelsprodukter samtidigt som de upprätthåller lägsta möjliga miljöavtryck och matsvinnet minimeras.

Förpackningsdesignen är komplex på grund av strikta lagkrav relaterade till livsmedelssäkerhet och hygien. Dessutom måste den skydda våra produkter under distribution, både i butiker och i hemmen. Det är också viktigt för att säkerställa global tillgång till våra näringsrika produkter. Vi levererar våra produkter över hela världen och når ut till 164 länder, vart och ett med olika insamlings- och återvinningssystem, och på vissa marknader kan vissa material ännu inte återvinnas.

Matsvinn och avfallshantering

Arla strävar efter att stödja FN:s mål för hållbar utveckling (SDG) om att halvera matsvinnet till 2030. På våra mejerier optimerar vi kontinuerligt produktionsprocesserna och minimerar samtidigt matsvinnet genom avancerad teknik och nära samarbete med kunder och leverantörer. Vi strävar efter att antingen sälja överskottslivsmedel som djurfoder, använda det i biogasanläggningar för energiproduktion eller donera det till välgörande ändamål.

Vårt arbete för att minska avfall går längre än matsvinn och inkluderar fast avfall, såsom förpackningsmaterial. Vi strävar genomgående efter att förbättra produktionseffektiviteten och rutinerna för avfallshantering för att minska avfallet under hela produktions- och transportprocessen, samtidigt som vi arbetar med leverantörer av avfallshantering för att förbättra hanteringen.

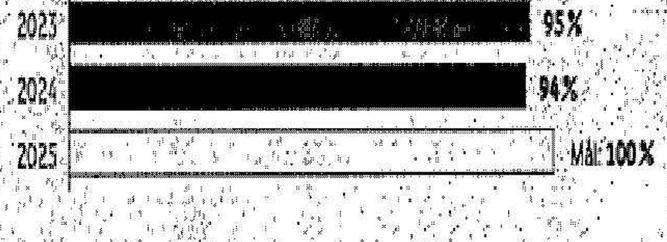
Mål och ambitioner

ARLAS AMBITION

FÖRPACKNINGARS ÅTERVINNINGSBARHET

Vårt mål är att 100 % av de förpackningar som används för Arlas egna varumärken ska vara designade för återvinning till 2025.

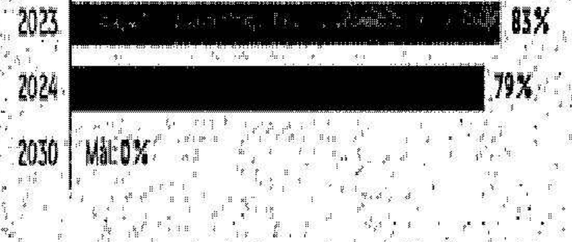
Läs mer på sidan 63.



NYTILLVERKAD FOSSILBASERAD PLAST

Vårt mål är att inte använda nytillverkad plast från fossila källor i förpackningarna som används för Arlas egna varumärken till 2030.

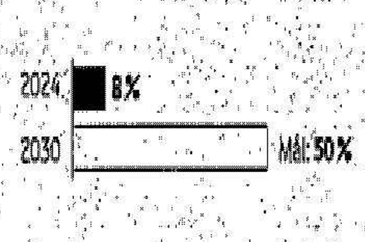
Läs mer på sidan 63.



MATSVINN

Vår ambition är att minska vårt eget matsvinn med 50 % senast 2030 jämfört med vårt jämförelseår 2023.

Läs mer på sidan 64.



Åtgärder och resurser

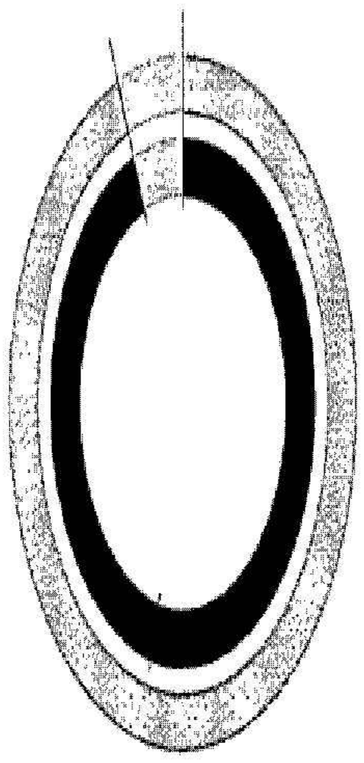
HÅLLBARA FÖRPACKNINGAR

INOM ARLA PRORITERAR VI FÖRNYBARA OCH ÅTERVUNNA MATERIAL FÖR ATT MINSKA ANVÄNDNINGEN AV NYTILLVERKAD FOSSILBASERAD PLAST. VI FOKUSERAR PÅ ATT UTFORMA ÅTERVINNINGSBARA FÖRPACKNINGAR OCH STRÄVAR EFTER ATT MINSKA NEGATIVA EFFEKTER GENOM TRANSPARENTA FÖRPACKNINGSDATA.

Mindre plast, bättre plast

Nytillverkad plast kan härröra från fossila material som råolja och kallas även nytillverkad fossilbaserad plast. För att minimera användningen av nytillverkad plast prioriterar vi att minska den totala plastanvändningen samt använda återvunnen plast samt förnybara material som papper och kartong.

Återvinningsbarhet – egna varumärken



- 94% Designad för återvinning
- 54% Återvinningsbart på marknaden där det säljs
- 40% Designat för återvinning men inte på marknaden där det säljs
- 6% Inte återvinningsbart

Vi har satt upp ett frivilligt mål om att inte använda fossilbaserad plast i förpackningar för våra egna varumärken senast 2030. Vi mätte mängden icke-nytillverkad fossilbaserad plast som användes i våra varumärkesförpackningar under 2024 och kunde minska den med 4 procentenheter jämfört med föregående år.

Med ytterligare insatser, som att fokusera på att gå över till återvunnen PET eller fiberbaserade förpackningar för yoghurt, grädfil och desserter, förväntar vi oss en kontinuerlig minskning av användningen av nytillverkad fossilbaserad plast för våra produkter. Även om vi gjort framsteg för viktiga varumärkesprodukter sedan vi fastställde målet 2020 har de globala utmaningarna när det gäller tillgången på alternativa material i kombination med att ny teknik har utvecklats långsammare än förväntat inneburit att även framstegen går långsammare än förväntat.

Arbetar mot 100 % återvinningsbarhet

Arlas mål är att uppnå 100 % återvinningsbarhet i hela verksamheten. Som ett första steg är vårt mål för 2025 att säkerställa att alla förpackningar som används för Arlas egna varumärken är designade för återvinning. Detta mål är i linje med vår Green Ambition 2050 och vår miljöpolicy.

Mot bakgrund av att förhållandena varierar, inte minst på våra internationella marknader, bedömer vi våra framsteg vad avser återvinning av förpackningar utifrån två kriterier:

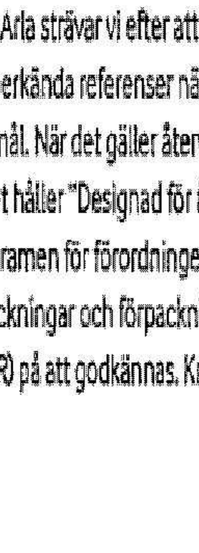
1. *Designad för återvinning*
   Detta kriterium säkerställer att en förpackning eller specifik materialkomponent kan återvinnas på minst en av Arlas europeiska kärnmarknader.

2. *Återvinningsbart på marknaden där det säljs*
   Detta säkerställer att en förpackning eller specifik del av materialet är återvinningsbar på marknaden där produkten säljs. Mer information finns på sidan 65.

Genom att utnyttja våra förpackningsmaterialdata kan vi mäta återvinningsbarheten på ett effektivt sätt. Dessutom använder vi denna datatransparens för att prioritera åtgärder som förbättrar återvinningsbarheten baserat på något av de nämnda kriterierna.

Inom Arla strävar vi efter att följa allmänt erkända referenser när det gäller våra mål. När det gäller återvinningsbarhet håller "Designad för återvinning" inom ramen för förordningen om förpackningar och förpackningsavfall (PPWR) på att godkännas. Kriteriet kommer att gälla i hela EU från och med 2030. När kriteriet har vidareutvecklats kommer Arla att fastställa ett reviderat mål och en reviderad metodik som överensstämmer med principerna i PPWR.

Återvinningsbara/återvinningsklara ostfolier
För vår Lactofree Mature Cheddar har lanseringen av en ny folie erkänts som återvinningsbar av det största systemet för återvinningsmärkning i Storbritannien (OPRL). Vi fortsätter att göra ändringar i våra ostförpackningar för att ytterligare öka återvinningsbarheten i framtiden.



Minska vårt avtryck vad avser nytillverkad fossilbaserad plast
Arla ersätter fossil plast med alternativ. I Storbritannien byttes Cravendale-flaskor mot återvunnen PET, vilket sparade 900 ton nytillverkad fossilbaserad plast årligen. I Europa omvandlas hybridförpackningar till återvunnen plast. I Sverige har matlagningsprodukter flyttats till fiberbaserade förpackningar, vilket sparar 30 ton årligen.

Avtagbara etiketter för att öka återvinningen av plastflaskor
Tillägg av ett "blixtlås" för att kunna ta bort etiketterna på PET-flaskor förbättrar återvinningsbarheten genom att låta konsumenterna avlägsna etiketten. Det ökar återvinningschanserna. Denna design förhindrar att etiketter med färg skapar störningar i PET-återvinningsprocessen, vilket förbättrar återvinningskvaliteten och effektiviteten.

20250708197111

MINSKAT MATSVINN

MATSVINN BETRAKTAS OFTA SOM FÄRDIGA PRODUKTER SOM HAR KASSERATS ISTÄLLET FÖR ATT KONSUMERAS. HOS OSS KOMMER DEN STÖRSTA DELEN AV VÅRT MATSVINN FRÅN ANTINGEN RENGÖRINGEN AV VÅR BEHANDLINGSUTRUSTNING FÖR ATT SÄKERSTÄLLA HÖGSTA MÖJLIGA KVALITET ELLER FRÅN SIDOSTRÖMMAR SOM VI FÖR NÄRVARANDE INTE KAN ANVÄNDA.

Under 2024 genomförde vi en undersökning för att fastställa det lämpligaste sättet att uppdatera vårt mål för matsvinn, med beaktande av omvandlingen till mjölkekvivalenter. På grund av att det är svårt att förena de historiska siffrorna med den nya metoden fattade vi beslutet att ändra vårt jämförelseår till 2023. Denna justering gör det möjligt för oss att använda data från det första hela året med hjälp av den uppdaterade metoden. Följaktligen blir vårt frivilliga mål att uppnå en minskning med 50 % senast 2030 mycket ambitiöst, eftersom vi inte kan redovisa alla minskningar som uppnåtts under vårt effektiviseringsprogram Calcium som löpte från 2018 till 2020.

Förebygga matsvinn

Arlas huvudmål när det gäller matsvinn handlar om förebyggande. Vi strävar ständigt efter att hitta sätt att minska matsvinnet inom vår egen produktion genom att optimera processer, innovationer eller utnyttja avfallsströmmarna. Där matsvinn inte kan undvikas strävar vi efter att omdirigera det till djurfoder.

Optimerade processer genom användning av sensorer i vår tillverkning

Under 2024 gjorde vi framsteg med att minska matsvinnet genom implementeringen av sensorer i produktionen på tio produktionsanläggningar. Dessa sensorer är utformade för att mäta sammansättningen av vätskan som strömmar genom rören, skilja mellan vatten, en blandning av vatten och mjölk/matsvinn och ren mjölk/matsvinn. Då detta initiativ har varit framgångsrikt har det utmynnat i planer på att utöka installationen av sensorer på alla Arlaanläggningar för att spåra och minska matsvinnet via spillflöden.

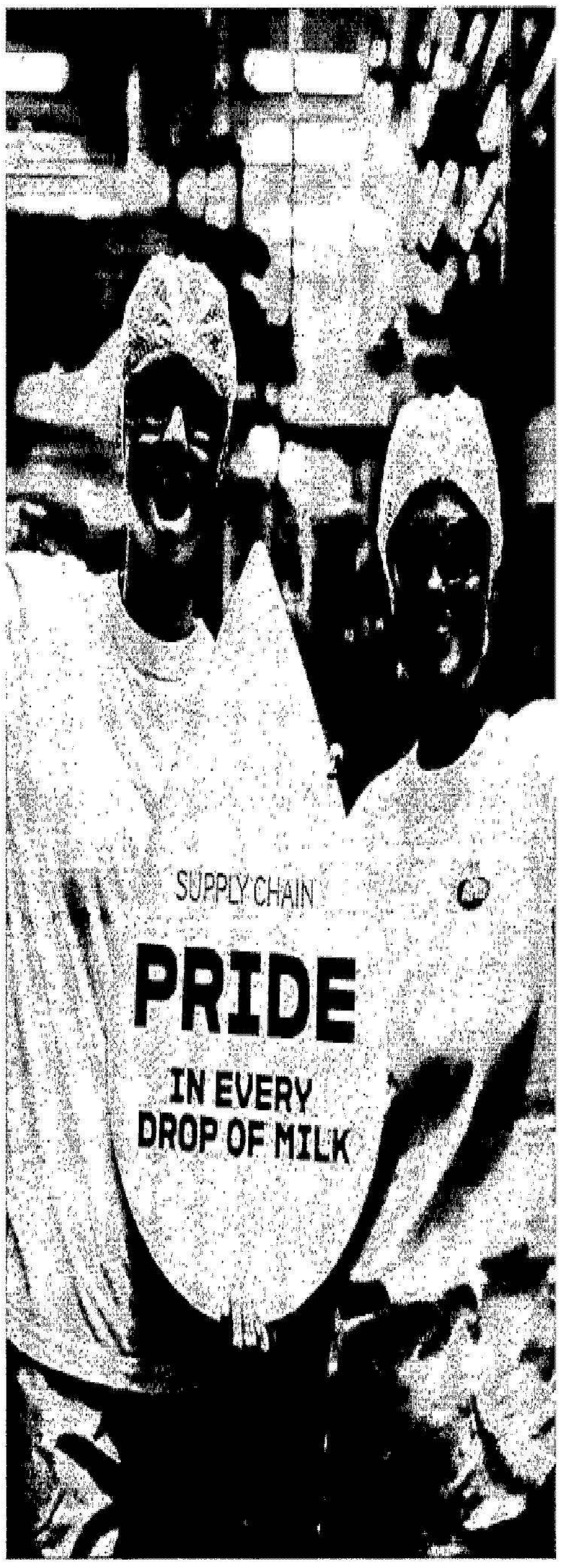
Genom att kombinera data som samlats in från sensorerna i produktionen med information om produktionslinjer övervakar vi och vidtar proaktiva åtgärder för att minska matsvinnet under produktionsprocessen på dessa anläggningar. Denna integrerade metod möjliggör ökad kontroll och bättre hantering av matsvinn, vilket ger effektivare produktionsmetoder.

Under en period från 2022 till 2024 har dessa anläggningar uppnått en anmärkningsvärd minskning av organiskt material (mätt i COD, Chemical Oxygen Demand) med 10 %. Denna minskning av COD motsvarar en minskning av matsvinnet med 355 ton, vilket belyser de betydande framsteg som gjorts för att minimera avfall och främja hållbarhet inom Arlas verksamhet.

Sammantaget har investeringen i sensorer i produktionen och integrering av data från dessa sensorer med information från produktionslinjen visat sig vara effektiva verktyg för att övervaka och minska matsvinnet. På så sätt bidrar det till Arlas åtagande för hållbara och ansvarsfulla produktionsmetoder.

Omvandla matavfall till foder för insekter

Under 2023 började Arla Food Ingredients använda laktosreducerat permeat, en biprodukt från laktosproduktion, i samarbete med en insektsfarm, som foder för fluglarver. Genom denna åtgärd kunde mängden matsvinn på Danmark Proteins anläggning minskas med ytterligare 16 % under 2024 jämfört med 2023 års volymer genom att omvandla resterna till en hållbar proteinkälla för djur eller människor.



Stolthet i varje droppe mjölk
Initiativet i produktionskedjan fokuserar på att fira framgångar och belöna engagemang och insatserna bakom de produkter vi har idag.

Hierarki för avfallshantering

Hierarkin för avfallshantering anger en prioritetsordning för åtgärder för att minska och hantera svinn. Matsvinn definieras som allt som inte används för konsumtion av människor eller djur

Framsteg mot målen

VÅRA FRAMSTEG INOM CIRKULÄRA FÖRPACKNINGAR

Återvinningsbarhet syftar på möjligheten för en produkt att samlas in, bearbetas och omvandlas till nya material eller produkter genom återvinningsprocesser.

Under 2024 var 94 % av förpackningarna som användes för våra varumärkesprodukter designade för återvinning jämfört med 95 % föregående år och 93 % jämförelseåret 2022. Trots vårt löpande arbete för att förbättra återvinningsbarheten för våra förpackningar kan denna lilla minskning delvis förklaras av förändringar i vår försäljningsmix. Den belyser de utmaningar vi står inför och understryker vikten av vårt åtagande att ständigt satsa på mer hållbara förpackningslösningar.

Arlas totala återvinningsbarhet av varumärkesprodukter på marknaden där de såldes var 54 %, en ökning med 10 % jämfört med föregående år. Förbättringen är främst ett resultat av förbättrad infrastruktur relaterad till mjölkpaket i Europa. På Arlas marknader utanför Europa samlas vissa material som i stor utsträckning kan återvinnas i Europa, som glas eller metall, inte in för återvinning. Trots att 91 % av Arlas varumärkesförpackningar som säljs på marknader utanför Europa var designade för återvinning, var det under 2024 inga som kunde återvinnas på den marknad där de såldes.

REDOVISNINGSPRINCIPER

Vi delar upp återvinningscykellalen på våra kommersiella segment Europe och International, se beskrivning av våra kommersiella segment på sidorna 24–27.

Återvinning av varumärkesprodukter
Dessa åtgärder tillämpas på förpackningar som används för Arlas egna varumärken. Ett material är återvinningsbart när det finns en lämplig infrastruktur för insamling och sortering och en marknad för det återvunna materialet.

Designad för återvinning, varumärkesprodukter
Förpackningar är designade för återvinning om förpackningen är återvinningsbar på minst en av Arlas kärnmarknader i Europa. Utvärderingen och beräkningen av designad för återvinning följer samma logik som beskrivs nedan under återvinningsbart på marknaden där det säljs.

Återvinningsbart på marknaden där det säljs
Återvinningsbart på marknaden där det säljs innebär att en förpackning för en varumärkesprodukt eller en specifik materialandel av den är återvinningsbar på den marknad där produkten säljs. En omfattande utvärdering görs för varje material för att fastställa om det är återvinningsbart på en viss marknad, baserat på allmänt erkända referenser för återvinningsbar förpackningsdesign och återvinningssystem på den marknaden. De referenser som används är "Mindeststandard" utfärdad av Zentrale Stelle Verpackungsregister i Tyskland, "Återvinningsmanual för plastförpackningar" som publiceras av Näringslivets Producentansvar (NPA), "Recycle Checks" som utvecklats av KIDV i Nederländerna och det brittiska OPRL-systemet. Alla utvärderade produktförpackningsenheter omvandlas till vikter för de olika komponenter som används och multipliceras med försäljningsvolymerna. Den konsoliderade siffran beräknas som vikten för återvinningsbart förpackningsmaterial som sålts jämfört med den totala vikten för förpackningsmaterial som används. Produktenheter som utgör mindre än 1 % av försäljningsvolymerna för färdiga produkter inom underkategorin för den produkten räknas inte in. Med underkategori menar vi smörblandningar, hårdost, mjölk osv. Täckningen 2024 var 85 %.

Nytillverkad fossilbaserad plast för varumärkesprodukter
Första gången vi rapporterade mot vårt mål för noll nytillverkad fossilbaserad plast i vår varumärkesportfölj var 2023. Under 2024 var 79 % av plastförpackningarna som användes för våra varumärkesprodukter av nytillverkad fossilbaserad plast jämfört med 83 % jämförelseåret 2023.

Dessa åtgärder tillämpas på förpackningar som används för Arlas egna varumärken. Nytillverkad fossilbaserad plast definieras som plast som baseras på fossila råvaror som råolja, kol och naturgas. Det omfattar inte återvunnen och biobaserad plast samt plast för vilken användningen av biobaserad råvara är certifierad genom en spårbarhetsmodell för massbalans.

Alla förpackningskomponenter i Arla klassificeras på följande sätt för att avgöra om de är tillverkade av nytillverkad fossilbaserad plast:

- Är materialet plast, ja/nej?
- Är materialet tillverkat av återvunnet material, ja/nej?
- Är materialet tillverkat av förnybart material, ja/nej?

Dessutom har varje förpackningskomponent en vikt som anges i gram.

Med hjälp av ovanstående kriterier kan Arla fastställa mängden plast i varje såld förpackning och, i förekommande fall, hur mycket av den plasten som antingen är återvunnen, förnybar eller nytillverkad fossilbaserad plast.

Dessa värden multipliceras sedan med försäljningsvolymerna för att ge en total vikt för nytillverkad fossilbaserad plast och ej nytillverkad fossilbaserad plast som används under ett år.

Den konsoliderade siffran beräknas som vikten av ej nytillverkad fossilbaserad plast jämfört med den totala vikten för det plastmaterial som används. Produktenheter som utgör mindre än 1 % av försäljningsvolymerna för färdiga produkter inom underkategorin för den produkten räknas inte in. Underkategorierna är smörblandningar, hårdost, mjölk osv.

OSÄKERHETER OCH BEGRÄNSNINGAR

Under 2024 gjordes utvärderingen av återvinningsbarhet baserat på återvinningsstatusen i december. Det finns en risk att en viss materialkombination inte var återvinningsbar tidigare under 2024, men blev återvinningsbar i december. I detta fall räknades materialkombinationen som återvinningsbar för helåret. Detta gäller även bedömningen av nytillverkad fossilbaserad plast.

Under de senaste åren har Arla förbättrat de processer och verktyg som används för att mäta återvinningsbarheten och nytillverkad fossilbaserad plast. Därför lämnas inte uppgifter om perioder före 2022 och 2023 ut.

De två förpackningsrelaterade målen har formulerats av Arla då det saknas avtalade globala standarder.

Designad för återvinning, varumärkesprodukter

	2024	2023	2022	2021	2020
Europe	95 %	96 %	95 %	-	-
International	91 %	95 %	89 %	-	-
Summa	**94 %**	**95 %**	**93 %**	-	-

Återvinningsbar på marknaden där det säljs, varumärkesprodukter

	2024	2023	2022	2021	2020
Europe	85 %	83 %	80 %	-	-
International	0 %	0 %	0 %	-	-
Summa	**54 %**	**45 %**	**54 %**	-	-

Nytillverkad fossilbaserad plast, varumärkesprodukter

	2024	2023	2022	2021	2020
Europe	75 %	78 %		-	-
International	98 %	98 %	-	-	-
Summa	**79 %**	**83 %**	-	-	-

20250708197112

MATERIAL SOM ANVÄNDS

Under 2024 producerade vi 6 398 miljoner kilo mejeriprodukter. Det totala materialet som används för våra produkter omfattar vår primära råvara, mjölk, tillsammans med andra ingredienser och förpackningsmaterial. Förutom dessa material är energi och vatten en integrerad del av våra produktionsprocesser. Mer information om vår energiförbrukning finns på sidan 49, och om vår vattenförbrukning på sidan 60.

REDOVISNINGSPRINCIPER

Arla rapporterade om den totala volymen insatsmaterial för första gången 2024. Insatsmaterialen inkluderar följande:

- Mjölk: All mjölkråvara som samlas in under året från både Arlaägare och icke-ägare.
- Externt köpt vassle: Allt vassle som köpts från externa leverantörer.
- Andra ingredienser: Alla råvaror som bearbetas på våra produktionsanläggningar, inklusive smör, ost, pulver, icke-mjölkbaserade produkter och vatten för kombinationer.
- Förpackning: Förpackningsmaterial som tas emot direkt från leverantörer. Uppgifterna från leverantörerna täcker minst 95 % av utgifterna, resultaten skalas upp till att täcka 100 %. Andelen förpackningsmaterial tillverkat av återvunnet material redovisas separat. Träpallar ingår inte i siffran.

OSÄKERHETER OCH BEGRÄNSNINGAR

Rapporterade användningsdata återspeglar material i sitt ursprungliga tillstånd. Arla gör två undantag från denna regel: externt inköpt vassle, som registreras som standardiserad flytande vassle på grund av dess varierande konsistens på våra mejerier, och mjölkråvara, som redovisas med standardiserat fett- och proteininnehåll för att överensstämma med de volymer som redovisas i de finansiella rapporterna.

Volymen insatsmaterial som används korrelerar inte med volymen mejeriprodukter eftersom rapporteringen om insatsmaterial utesluter vatten, som antingen avlägsnas från mjölk eller tillsätts till våra produkter. När man till exempel producerar mjölkpulver extraheras vatten från mjölken, vilket ger en signifikant minskad vikt.

De förpackningsvolymdata som används baseras på uppgifter som tillhandahålls manuellt av leverantören.

UTVECKLING FÖR MATSVINN

Under 2024 minskade mängden matsvinn till 596 000 ton, vilket är en minskning med 8 % jämfört med förra året.

REDOVISNINGSPRINCIPER

Matsvinn omfattar allt material/avfall i hela värdekedjan som ursprungligen var avsett att användas som livsmedel, exklusive oätliga delar. Denna definition är i linje med rekommendationerna från brittisk-baserade Waste and Resources Action Programme (WRAP) för kvantifiering av livsmedelssvinn och avfall från mejeriprodukter. Matsvinnet kan antingen vara flytande eller fast. Matsvinn består endast av icke-farligt avfall.

Arla rapporterar om matsvinn endast i vår egen verksamhet, inte matsvinn som uppstår på gårdarna eller från konsumenterna.

- **Flytande avfall:** Inkluderar allt flytande avfall som innehåller mjölk, fett och protein. Det omfattar olika typer av flytande avfall, inklusive mjölk med kvalitetsproblem (t.ex. antibiotikaförorening), som anses vara en del av det flytande avfallet vid mejeriet som ansvarar för hanteringen av dess bortskaffande.

- **Fast avfall:** Inkluderar avfall från färdigvaror och halvfabrikat, som avser bortskaffande av produkter som har genomgått hela produktionsprocessen men inte anses vara fast avfall.

- **Slam före COD-mätning:** Avser fast avfall som separeras från avloppsvatten innan det genomgår behandling. Exempel på slam är de mängder som erhålls från fettbrickor, filter eller separatorer och för Arla består det främst av fett.

- **Avloppsvatten COD:** Inkluderar allt organiskt material som finns kvar i avloppsvattnet efter att slammet har separerats. Detta bedöms genom det kemiska syrebehovet (COD) i avloppsvattnet. COD är ett mått på mängden syre som krävs för att bryta ner organiskt material i vatten.

Densiteten för matsvinn varierar avsevärt både mellan och inom de olika avfallskategorierna. För att säkerställa jämförbarhet har matsvinnsvolymerna omvandlats till mjölkekvivalenter, i enlighet med riktlinjerna från International Dairy Federation (IDF). Denna omvandlingsprocess underlättar noggrann registrering, uppskattning och omvandling av olika avfallstyper och biprodukter till mjölkekvivalenter. Processen tillhandahåller en standardiserad mätmetod för bedömning av avfallets miljöpåverkan inom Arla.

OSÄKERHETER OCH BEGRÄNSNINGAR

Uppskattning av procentsatser för fett och protein för avfallsmaterial som flytande avfall och slam kan medföra osäkerheter. Dessa osäkerheter beror på data kvalitet, variationer i produktmix och avvikelser från genomsnittliga procentsatser.

Dessutom förlitar sig kvantifiering av avfall, som COD i avloppsvatten, på provtagning och analysmetoder. Även om insatser görs för att säkerställa representativa prover och snabb analys kan potentiella variationer i provtagningstekniker och laboratorieprocesser, samt försening utöver den rekommenderade tidsramen på tolv timmar, medföra datavariationer.

Resursinflöde

(miljoner kilo)	2024	2023	2022	2021	2020
Mjölk (ägare + kontrakt)	13 735	-	-	-	-
Vassle från externt ursprung	2 323	-	-	-	-
Andra ingredienser	550	-	-	-	-
Förpackning	309	-	-	-	-

Återvunnet förpackningsmaterial inköpt

(miljoner kilo)	2024	2023	2022	2021	2020
Totalt förpackningsmaterial	309	-	-	-	-
Återvunnet förpackningsmaterial	99	-	-	-	-
Andel av återvunnet förpackningsmaterial	32 %	-	-	-	-

Matsvinn

(mjölkekvivalenter, ton)	2024	2023	2022	2021	2020
Flytande avfall för bortskaffande till deponi	21 880	31 690	-	-	-
Matsvinn som bortskaffas	21 880	31 690	-	-	-
Flytande avfall för biogas	236 322	274 815	-	-	-
Fast avfall för biogas	39 994	38 027	-	-	-
Slam före COD-mätning	12 971	9 873	-	-	-
Avloppsvatten COD	220 434	221 126	-	-	-
Totalt avfall som inte bortskaffas	509 721	543 841			
Summa	531 601	575 531	-	-	-

STABIL UTVECKLING FÖR FAST AVFALL

Under 2024 minskade mängden fast avfall något till 30 419 ton från 30 770 ton under 2023, med stabila resultat som förväntat. Dessutom minskade andelen icke-återvinningsbart fast avfall med 3 procentenheter.

REDOVISNINGSPRINCIPER

Fast avfall avser avfall från produktion som inte är matsvinn, till exempel förpackningar. Fast avfall separeras i farligt och icke-farligt avfall. Dessutom kan fast avfall antingen återvinnas, förbrännas eller skickas till deponi. Inom Arla återvinns merparten av det fasta avfallet.

OSÄKERHETER OCH BEDÖMNINGAR

Data om fast avfall samlas in varje månad från externa avfallshanterare. Avfallsdata tillhandahålls varje månad av anläggningarna via manuell uppladdning, delvis centralt baserat på: fakturor, leverantörssystem, e-post från leverantörer, vägt på plats eller på annat sätt. Inhämtade data är baserade på direkta mätningar. I Danmark och Sverige är denna datainsamlingsprocess automatiserad, vilket garanterar noggrannhet och effektivitet. För övriga länder samlas dock data in genom manuell inmatning som görs på de enskilda anläggningarna, vilket i sig ökar risken för fel. För att minska den här risken har lämpliga kontroller införts i syfte att säkerställa att data är korrekta och tillförlitliga.

Policyer och andra regelverk

Cirkulär policy om resursanvändning och avfall
Vår hållbarhetsstrategi stöds av vår miljöpolicy och Arlas Green Ambition 2050. Tillsammans tar dessa vägledande policyer upp kritiska miljöfrågor och betonar resurseffektivitet och avfallshantering. Principerna för cirkulär ekonomi är våra riktlinjer och fokus ligger på att minska avfallet och onödig resursanvändning samt återanvändning och återvinning i linje med avfallshierarkin. Detta gäller såväl behandlingen av mjölken som våra förpackningsmaterial och vår vattenförbrukning samt kol-, kväve- och fosforcyklerna.

Resurseffektivitet
Arla strävar efter att producera hälsosamma och hållbara produkter samtidigt som miljöpåverkan minimeras. Vi fokuserar på att förbättra resurseffektiviteten avseende vatten, energi, råvaror, kapital och mänskliga resurser genom att kontinuerligt övervaka och optimera vår verksamhet. Vi prioriterar användning av förnybara och återvunna resurser, och vår företagsstrategi fokuserar på att minimera användningen av nytillverkad fossilbaserad plast och öka återvinningsbarheten.

Avfallshantering
I linje med vår miljöpolicy strävar vi efter att förhindra att avfall genereras. När det är oundvikligt använder vi oss av ett cirkulärt tillvägagångssätt som behandlar avfall som en resurs som ska återanvändas eller återvinnas. Vi strävar efter att minimera matsvinnet inom vår verksamhet och prioritera bortskaffandet enligt hierarkin för matsvinn. Vi inspirerar också konsumenter att minska matsvinnet genom utbildning och medvetenhet, vilket säkerställer att förpackningarna uppfyller konsumenternas behov och är lätta att tömma. För att minimera påverkan från förpackningsavfall strävar vi efter återvinningsbarhet på alla marknader där våra produkter säljs.

Policystyrning
Se beskrivningen i klimatkapitlet på sidan 50 för policystyrning.

Totalt fast avfall

(ton)	2024	2023	2022	2021	2020
Totalt farligt avfall	943	930	1 034	1 279	1 378
Totalt icke-farligt avfall	29 475	29 840	30 434	32 348	32 097
Totalt fast avfall	**30 419**	**30 770**	**31 468**	**33 627**	**33 475**
Totalt återvunnet avfall	**19 849**	**19 217**	**20 174**	**22 726**	**22 554**
Totalt icke-återvunnet avfall	**10 569**	**11 553**	**11 294**	**10 901**	**10 921**
Andel icke-återvunnet avfall av det totala fasta avfallet	35 %	38 %	36 %	32 %	33 %

Icke-farligt fast avfall

(ton)	2024	2023	2022	2021	2020
Avfall till förbränning	8 165	8 460	8 358	8 683	9 159
Avfall till deponi	2 002	2 761	2 616	1 921	1 204
Totalt avfall som bortskaffas	**10 168**	**11 221**	**10 974**	**10 604**	**10 363**
Återvunna plastmaterial	2 684	2 398	2 485	2 863	2 787
Återvunnet papper och kartong	11 891	11 836	12 276	13 323	13 816
Återvunnet glas	302	281	284	318	328
Återvunna metaller	2 054	1 749	1 584	1 704	2 042
Övriga	2 377	2 365	2 830	3 536	2 761
Totalt återvunnet icke-farligt avfall	**19 308**	**18 619**	**19 460**	**21 744**	**21 734**
Totalt avfall som inte bortskaffas	**19 308**	**18 619**	**19 460**	**21 744**	**21 734**
Totalt icke-farligt avfall	**29 475**	**29 840**	**30 434**	**32 348**	**32 097**

Farligt fast avfall

(ton)	2024	2023	2022	2021	2020
Avfall till förbränning	369	283	284	272	523
Avfall till deponi	33	50	35	25	35
Totalt avfall som bortskaffas	**401**	**332**	**319**	**297**	**558**
Återvinning	542	598	715	982	820
Totalt avfall som inte bortskaffas	**542**	**598**	**715**	**982**	**820**
Totalt farligt avfall	**943**	**930**	**1 034**	**1 279**	**1 378**

20250708197 13

ANSTÄLLDA OCH ARBETSTAGARE I VÄRDEKEDJAN

Översikt

ARLAS PÅVERKAN

ANI	PNI	PNI	PNI	PPI	API
	JÄMSTÄLLDHET OCH LIKA LÖN	ARBETS-TAGARNAS RÄTTIGHETER	MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER	HÄLSOSAM OCH SÄKER ARBETSMILJÖ	UTBILDNING OCH KOMPETENS-UTVECKLING	RÄTTVISA OCH BRA ARBETSFÖRHÅLLANDEN
	RISK FÖR BRISTFÄLLIGA ARBETSFÖRHÅLLANDEN		RISK FÖR DIS-KRIMINERING OCH TRAKASSERIER			

AN Faktisk negativ inverkan

PN Potentiell negativ inverkan

PP Potentiell positiv inverkan

AP Faktisk positiv inverkan

Policyer

Uppförandekod

Policy för mänskliga rättigheter

Uppförandekod för leverantörer och affärspartner

Policy för mångfald

Policy mot trakasserier

Arbetstidspolicy

Klagomålspolicy

MÄNNISKOR

I FOKUS

Väsentlighetsanalys

Hantera påverkan på anställda och värdekedjan

Som ett globalt företag påverkar vår affärsverksamhet olika kategorier av anställda i hela vår värdekedja på olika sätt. Genom vår dubbla väsentlighetsanalys (se sidorna 34–37) har vi identifierat de effekter, risker och möjligheter som påverkar dessa anställda.

Våra egna anställda

Påverkan på våra egna anställda är systematisk och kan kopplas till antingen de regioner där Arla bedriver verksamhet eller specifika fabriksverksamheter, eller bådadera. Vår strategiska ambition är att säkerställa rättvisa och gynnsamma arbetsförhållanden för alla, även i fabriksmiljöer som utgör hälso- och säkerhetsrisker.

Vi är också medvetna om den potentiella risken för diskriminering och trakasserier och arbetar för att minimera den genom att främja en inkluderande kultur. Vår strategi för att expandera internationellt gör också att exponeringen för utmaningar avseende arbetstagarnas rättigheter ökar.

Vi är medvetna om att alla Arlas anställda samt konsulter och arbetstagare från tredje part på våra anläggningar möter dessa risker och vi ägnar särskild uppmärksamhet åt de mest utsatta arbetstagarna, inklusive migrantarbetare.

Vi förbättrar de anställdas upplevelse och erbjuder möjligheter till personlig utveckling och utveckling genom utbildning samt möjlighet att påverka.

Inom vår sektor är rekrytering av anställda och att behålla anställda viktiga affärsrisker, men vår investering i de anställdas erfarenhet och inkludering ger oss en möjlighet att bygga en lojal, kompetent personalstyrka.

Arbetstagare i värdekedjan

Arbetstagare hos våra globala leverantörer och på våra gårdar påverkas av Arlas verksamhet. I dessa grupper ingår särskilt utsatta migrantarbetare. Arbetstagare i värdekedjan ingår inte i måttet anställda i denna rapport.

Jordbruksarbetet omfattar till sin natur vissa systemeffekter, som hälso- och säkerhetsproblem. Arbetet är ofta arbetskraftsintensivt, säsongsbetonat och kräver fler arbetstagare vid vissa tidpunkter, vilket visar på behovet av att säkerställa goda villkor, särskilt för migrantarbetare. Globala inköp innebär risker som barn- och tvångsarbete i hela vår värdekedja, men framför allt utanför EU.

En viktig risk för Arla är konsumenternas reaktion på negativ publicitet om vår värdekedja. Denna risk påverkas av verksamhetens natur och de platser som omfattas av produktionskedjan.

Omsorg om människor

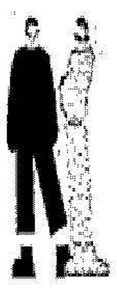
Inom Arla arbetar vi för att ta hand om människor – våra anställda, arbetstagare i vår värdekedja och enskilda personer i de samhällen där vi är verksamma. Vi strävar efter att bygga positiva relationer med människor och organisationer, med ömsesidig respekt och förståelse som grund för alla våra interaktioner. Detta åtagande är i linje med våra grundläggande mål om att respektera de mänskliga rättigheterna, främja mångfald och inkludering och upprätthålla höga standarder för hälsa och säkerhet. Vi strävar efter ständiga förbättringar för att minimera potentiell eller faktisk negativ påverkan av våra handlingar och stödja en ökad positiv effekt.

Vi strävar efter att ge alla anställda säkra och hälsosamma arbetsförhållanden, med målet att ha noll arbetsplatsolyckor, vilket visar på vårt engagemang för en säker och stödjande arbetsmiljö.

Att respektera arbetstagarnas rättigheter och främja samarbetsinriktade relationer är avgörande för att skapa en harmonisk arbetsplats som är gynnsam för alla. Vi tror på rättvis och jämlik

Väsentlighetsanalys

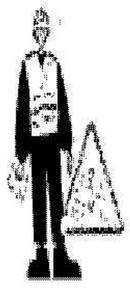
ARLAS AMBITION



KÖNSFÖRDELNING I LEDNINGEN (HÖGRE CHEFSNIVÅ)

Vi strävar efter att till 2030 ha minst 40 % av det underrepresenterade könet i ledande befattningar från chefsnivå och uppåt.

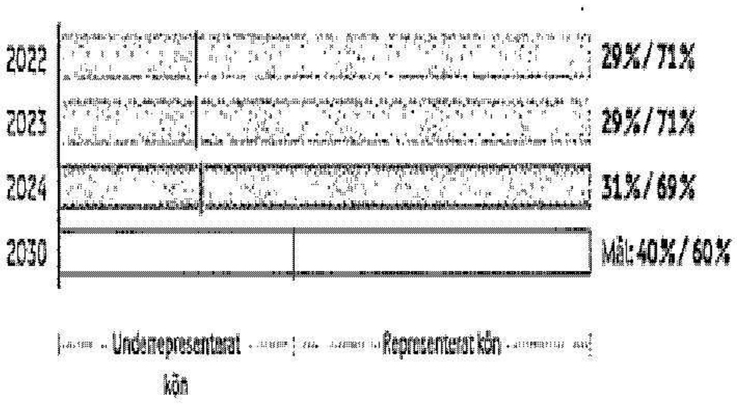
Läs mer på sidan 38.

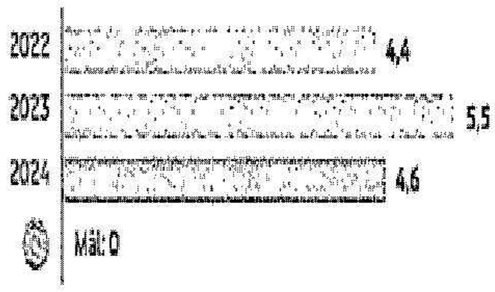


OLYCKOR

Vårt mål är att ha noll olycksfall med frånvaro per miljon arbetstimmar varje år.

Läs mer på sidan 76.



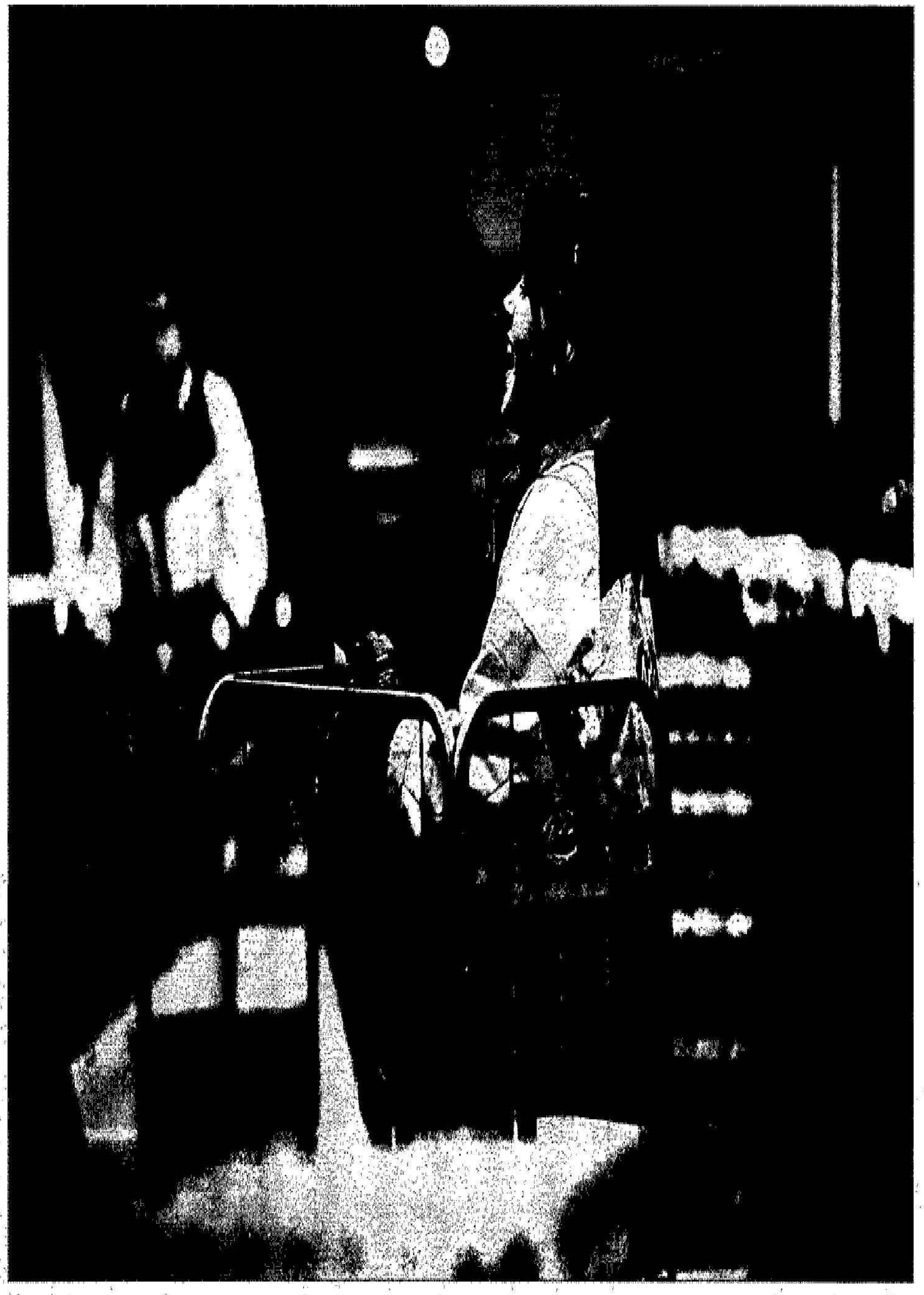


20250708197114

ersättning som en viktig del av vårt åtagande för anställdas trivsel på arbetet. Dessutom stödjer vi fullt ut föreningsfrihet och rätten att delta i kollektivförhandlingar.

Att stödja och utveckla de samhällen där vi är verksamma ingår i vårt uppdrag. Vi skapar arbetstillfällen, deltar i öppna dialoger med lokala intressenter och stöttar utsatta samhällen. Ett viktigt fokus är att stödja lokala mejeriföretag så att de kan förbättra sin effektivitet genom att utveckla standarder och rutiner.

Vi är medvetna om vikten av att attrahera de bästa talangerna och att se till att de har ett stort engagemang och hög motivation. Med hjälp av fortlöpande initiativ och program främjar vi aktivt mångfald, jämlikhet och inkludering i hela vår organisation. Genom att främja en arbetsplats som sätter värde på varje individs unika egenskaper arbetar vi för att attrahera och behålla de bästa talangerna och förstärka vår position som ledande inom mejeribranschen.



Engagemang hos anställda
Under 2024 deltog fler än 18 500 anställda i vår globala engagemangsundersökning och vi uppnådde en svarsfrekvens på 88 %.

MEDARBETARE

MEDARBETARE I FOKUS

De Arlaanställdas nöjdhet ligger över branschstandarden i vår årliga medarbetarundersökning låg nöjdhetsindexet på 85 %.

VI VÄRDERAR OCH STÖDJER VÄLBEFINNANDE, SÄKERHET OCH PERSONLIG UTVECKLING HOS VÅRA ANSTÄLLDA. PÅ DETTA SÄTT VILL FUNGERA SOM POSITIV FÖREBILD INOM VÅR BRANSCH.

Tillvarata medarbetarnas säkerhet i hela värdekedjan

Arla verkar i en omfattande och mångsidig värdekedja som erbjuder ett brett utbud av arbetstillfällen i olika regioner. Våra anställda är avgörande för att Arla ska nå framgång och vi är fast beslutna att tillhandahålla säkra och hälsosamma arbetsförhållanden för alla. Alla våra anställda omfattas av vårt hälso- och säkerhetshanteringssystem.

Under 2024 fortsatte vi med våra insatser i anslutning till vårt säkerhetsprogram "Cornerstones". I programmet, som är utformat för att bedöma vår mognadsnivå vad gäller säkerhet, ingår relevant utbildning, egenkontroller, mognadsvalideringar och processbekräftelser. Den utförs av vår Supply Chain-funktion, där representanter på varje produktionsanläggning ingår. Genom systematisk rapportering kan vi se trender och dela med oss av lärdomar och bästa praxis i vårt nätverk samt identifiera kritiska områden som behöver åtgärdas. Därför fokuserade vi särskilt på områden med högre olycksfrekvenser, som logistik, vilket bidrog till att antalet olycksfall med frånvaro inom logistikverksamheten i Danmark minskade med 34 % under 2024.

Vi fortsätter att följa upp våra insatser, identifiera "hotspots" och initiera tidiga insatser för att säkerställa fortsatta förbättringar.

Engagemang hos medarbetare

Vår årliga globala medarbetarundersökning är ett viktigt verktyg för att samla in värdefull återkoppling från anställda och säkerställa att Arla förblir en bra arbetsplats. Under 2024 deltog över 18 500 anställda i undersökningen och den uppnådde en svarsfrekvens på 88 %. Vi utvärderar de anställdas engagemang med hjälp av indexet för medarbetarengagemang, som baseras på de anställdas svar på frågor om trivsel, engagemang och känslor för Arla som arbetsplats. För 2024 låg indexet på 85 %, högre än standarden för företag av vår storlek.

Medarbetarutveckling

Under 2024 fortsatte vi att erbjuda både virtuella utbildningar och utbildningar på plats Vi fortsatte med implementeringen av ett system för hantering av utbildningar på våra produktions- och logistikanläggningar, vilket säkerställer att de anställda genomgår obligatoriska utbildnings- och utvecklingsdiskussioner.

Vi har en stark tradition av att stödja lärlingar och deras utbildning. Under 2024 fortsatte vi att delta aktivt i projektet European Excellence in Dairy Learning, som omfattar nio länder. Projektet är till för lärlingar och studenter som utbildar sig inom mejeriteknik.

Arla har en global HR-funktion med representanter för varje marknad där vi är verksamma som fokuserar på personalrelaterade frågor.

Åtagande för att vara en ansvarsfull arbetsgivare

Vi stödjer anställdas rättigheter till fackligt engagemang och att fritt ansluta sig till och bilda organisationer samt att delta i kollektivförhandlingar, i linje med standarder för mänskliga rättigheter. Vårt åtagande för dessa principer är integrerat i vår uppförandekod (CoC) och vår policy för mänskliga rättigheter. I slutet av 2024 omfattades 61 % av vår personal av kollektivavtal. Men oavsett var i världen vi är verksamma och oavsett om våra anställda har fackliga representanter har Arla åtagit sig att vara en ansvarsfull arbetsgivare och erbjuda alla anställda rättvis ersättning.

Samarbete med fackföreningar

Våra företagsråd verkar på lokal, nationell och europeisk nivå och fungerar som stabila plattformar för intern dialog om frågor som rör anställdas välbefinnande och säkerhet samt säkerställer att de nödvändiga förutsättningarna för företagets kontinuerliga utveckling finns på plats. Två gånger om året träffar personer i vår koncernledning vårt europeiska företagsråd, som består av 17 arbetstagarrepresentanter som representerar över 15 000 anställda på våra produktionsanläggningar i Europa. Företagsrådet är det högsta forumet för samarbete mellan de anställda och Arla. Mötesprotokoll finns publicerade på vårt intranät. Hållbarhet var ett viktigt ämne vid flera av dessa möten under 2024.

Vi samarbetar också med internationella fackliga representanter inom specifika branscher när det gäller prioriterade människorättsfrågor. Arbetet leds av vår personalfunktion.

20250708197115

MÅNGFALD OCH INKLUDERING

VÅR STRATEGI FÖR MÅNGFALD OCH INKLUDERING SYFTAR TILL ATT UTVECKLA EN ARBETSMILJÖ SOM OMFATTAR INKLUDERING OCH RÄTTVISA, DÄR VARJE INDIVID KÄNNER TILLHÖRIGHET.

Främja D&I-agendan i Storbritannien
I Arla UK har vi fyra grupper som arbetar för att främja D&I-agendan, var och en med fokus på kön, kultur och bakgrund, HBTQ+ och veteraner.

Vi tror att ett team som består av olika individer bidrar med en mängd olika perspektiv, idéer och erfarenheter. Detta driver i sin tur innovation, hållbar tillväxt och förbättrade resultat.

För att säkerställa mätbara framsteg bedömer vi mångfald och inkludering genom tre nyckeltal: nöjdhet med inkludering, jämställdhet och etnicitet.

Vi mäter graden av nöjdhet med inkludering med ett index som baseras på svaren från vår årliga undersökning om medarbetarengagemang.

För att främja jämställdhet har vi satt upp ett mål om att säkerställa en lägsta representation på 40 % av det underrepresenterade könet bland cirka 400 personer i Arlas ledning till 2030. Vi arbetar för att nå detta mål på ett mycket strukturerat och målmedvetet sätt med dashboards som säkerställer öppenhet vad gäller könsfördelningen i våra team, ansökningar, rekryteringar, utveckling, kampanjer och lika lön. För att säkerställa att det sker en utveckling diskuteras siffrorna varje kvartal, bland annat inom vår HR-funktion. Andelen kvinnor i ledningen ökade till 31 % (2023: 29 %).

Denna strategi ligger i linje med vårt åtagande för FN:s mål för hållbar utveckling (SDG) vad avser jämställdhet.

Marknadsperspektiv på mångfald och inkludering

I april 2024 deltog Arla i den danska mångfaldsveckan tillsammans med andra stora företag i Danmark. Under veckan erbjöds alla Arlaanställda olika möjligheter att lära sig mer, med fokus på mångfald, rättvisa, inkludering och tillhörighet. Programmet inkluderade inlärningsmöjligheter, webbsändningar och information om mångfald, partiskhet, inkludering, psykologisk trygghet, strategi och åtgärder inom Arla.

I Storbritannien tilldelades Arla UK National Diversity Awards 2024 för sitt starka fokus och engagemang för mångfald och inkludering i hela verksamheten – ett erkännande av deras insatser på det här området.

Kontinuerlig utbildning för att skapa en inkluderande arbetsmiljö från högsta ledningen till alla nivåer

Under 2024 fortsatte vi med våra introduktionsmöten och utbildningar för anställda inom hela Arla för att främja en inkluderande kultur. Under 2023 och 2024 deltog flera chefer, team och andra personer i diskussioner om mångfald och inkludering. Samtalen handlade bland annat om hur omedveten partiskhet kan påverka beslutsfattande, språkbarriärer, inkluderande beteenden, psykologisk trygghet och ett genomförbart fokus som alla team kan arbeta med inför framtiden. Utbildningen delades in i två olika workshops med rubrikerna "Inkludering börjar med dig" och "Vi har en inkluderande kultur" i syfte att öka medvetenheten och skapa engagemang.

Hantera omedveten partiskhet vid rekrytering

Vi implementerade ett skräddarsytt utbildningsprogram för rekrytering som tar upp omedveten partiskhet och betonar vikten av att skapa inkluderande arbetsbeskrivningar. Vi använder också en mall för jobbannonser som syftar till att locka ett brett utbud av sökande. Vi arbetar aktivt för att se till att rekryteringsgrupper består av personer med olika bakgrund för att främja inkludering i våra rekryteringsprocesser. I syfte att ha en tydlig styrning och visa på betydelsen av mångfald hos personalen har Arla interna mål för likabehandling vid rekrytering till ledningen och vid talangförvärv.

MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

RESPEKT FÖR DE MÄNSKLIGA RÄTTIGHETERNA

VI ARBETAR FÖR ATT STÖDJA MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER, FRÄMJA ÖMSESIDIG RESPEKT OCH FÖRSTÅ GLOBALA INTERAKTIONER.

Åtgärder för mänskliga rättigheter

Vi arbetar för att respektera mänskliga rättigheter i hela vår värdekedja, inklusive vår egen verksamhet och våra leverantörers och affärspartners verksamhet. För mer information om våra policier för mänskliga rättigheter, se sidorna 78–79.

Due diligence-kontroll av mänskliga rättigheter

Vår due diligence-process för mänskliga rättigheter följer en riskbaserad strategi för att identifiera utsatta grupper och prioritera våra insatser. Våra bedömningar indikerar att den största risken för att orsaka, bidra till eller kopplas samman med negativ påverkan på mänskliga rättigheter finns i vår verksamhet på våra utomeuropeiska tillväxtmarknader, på grund av miljön i olika länder och affärsverksamhetens komplexitet. Därför prioriterar vi att genomföra utvärderingar av påverkan på mänskliga rättigheter i de här regionerna och även att genomföra en due diligence-process när vi går in i ett nytt strategiskt partnerskap eller anklagelser framförs.

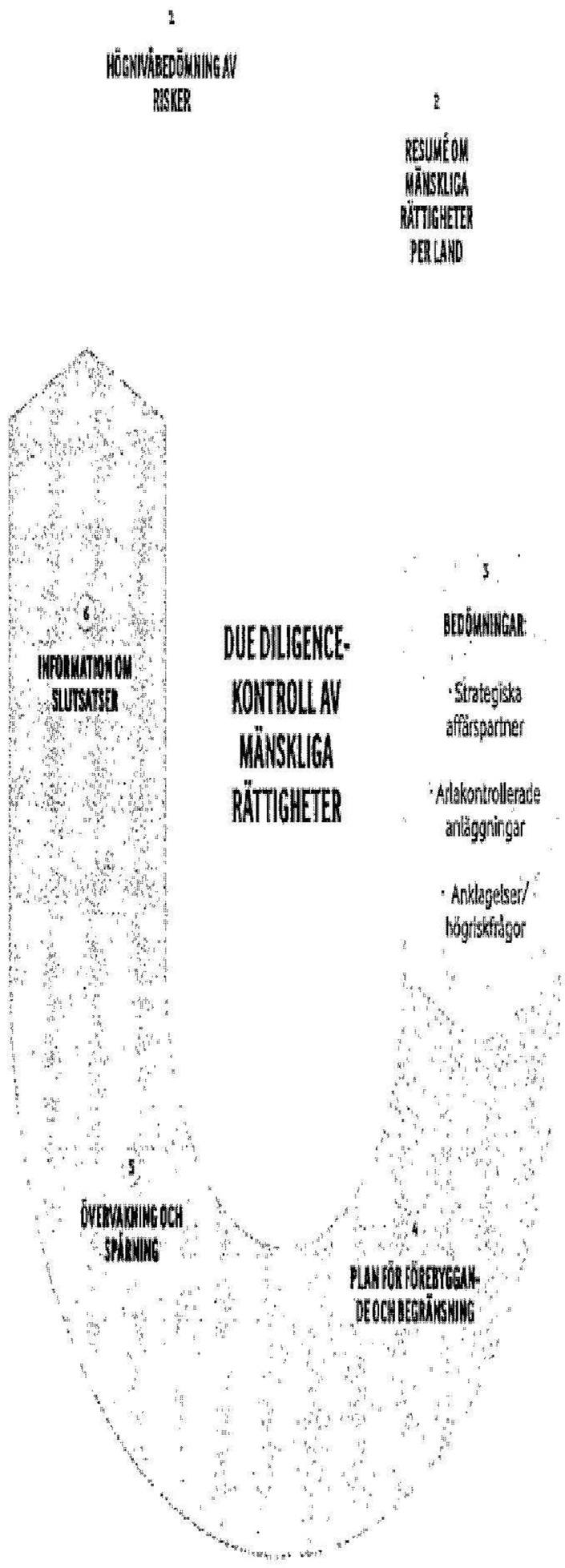
Vi mäter hur effektiv vår samverkan med arbetstagare i värdekedjan är med hjälp av resultatet av våra due diligence-bedömningar avseende mänskliga rättigheter samt genom leverantörsrevisioner och besök. Under revisionerna och besöken samarbetar vi med leverantörernas arbetstagare och diskuterar arbetsförhållanden och kännedom om klagomålskanaler, inklusive Arlas Ethics Line. Synpunkter som inhämtas i samband med detta kan bidra till att vi uppdaterar vår policy för mänskliga rättigheter.

Som en följd av våra due diligence-bedömningar fastställer vi åtgärder som ska vidtas som svar på särskilda faktiska eller potentiella negativa effekter relaterade till mänskliga rättigheter och arbetstagarnas rättigheter. Dessa åtgärder dokumenteras i en plan för förebyggande och begränsning. Som en del av due diligence-processen bedöms även om det krävs avhjälpande åtgärder.

Vi förbättrar och implementerar kontinuerligt vår systematiska due diligence-process avseende mänskliga rättigheter i enlighet med UNGP och OECD:s riktlinjer, och stödjer också FN:s globala mål för hållbar utveckling genom vårt fokus på våra prioriterade människorättsfrågor. Genom att införliva den senaste informationen i våra riskbedömningar och svara på nya fokusområden som identifierats av internationella organisationer förbättrar vi våra rutiner. Detta säkerställer en noggrann och aktuell strategi för att skydda de mänskliga rättigheterna.

Riskutvärderingar av påverkan på mänskliga rättigheter

Under 2024 fortsatte Arla att identifiera och hantera potentiella och faktiska risker och påverkan på de mänskliga rättigheterna i vår värdekedja, med särskilt fokus på vår verksamhet i Västafrika. Vårt globala team för mänskliga rättigheter genomförde i samarbete med lokala team riskbedömningar av mänskliga rättigheter på vår mejerianläggning i Nigeria. Målet var att identifiera och hantera risker för mänskliga rättigheter för all personal på våra anläggningar, inklusive Arlaanställda och arbetstagare hos tredje part. Våra utvärderingar fokuserade också på risker relaterade till viktiga leverantörer av förpackningar, logistik och tjänster, som ofta är exponerade på grund av verksamhetens natur.



Antal fysiska och virtuella leverantörsrevisioner som genomförts under 2024

20250708197316

Grunden för våra utvärderingar var våra prioriterade människorättsfrågor, med särskilt fokus på regionala risker som arbetsförhållanden, hälsa och säkerhet samt löner. Vår egen verksamhet uppvisade solida resultat och inga kritiska risker identifierades avseende Arlas prioriterade människorättsfrågor. Resultaten lyfte fram insatser för att respektera de mänskliga rättigheterna. Vi har även inlett diskussioner med relevanta externa parter för att hantera potentiella risker, inklusive arbetsförhållanden och tillgång till sjukförsäkring, och vi fortsätter att följa upp handlingsplaner som syftar till att lösa de identifierade problemen.

Under hela 2024 fortsatte vi även med våra regelbundna uppföljningar av handlingsplaner som tagits fram efter utvärderingar under 2022 och 2023 med fokus på Mellanöstern och Nigeria.

Varje år genomför vi leverantörsrevisioner baserade på riskbedömningar. Under 2024 utförde vi 97 fysiska och virtuella revisioner, jämfört med 73 föregående år.

Due diligence-processen för mänskliga rättigheter och leverantörsrevisioner samordnas av resurser i vår Supplier Assurance-funktion.

Tillgång till visselblåsartjänsten Ethics Line
Ethics Line är tillgänglig för alla anställda och andra intressenter på 30 olika språk och ger dem möjlighet att rapportera problem.

PRIORITERADE MÄNNISKORÄTTSFRÅGOR

PRIORITERADE MÄNNISKORÄTTSFRÅGOR IDENTIFIERAS GENOM DUE DILIGENCE-PROCESSER, RISKBEDÖMNINGAR OCH LÖPANDE INTRESSENTDIALOGER.

De prioriterade människorättsfrågor som identifierats i vår värdekedja, inklusive våra leverantörer och affärspartner, är arbetsförhållanden, levnadsstandarder, modernt slaveri, hälsa och tillgång till klagomålsförfaranden.

Rätt till rättvisa och bra arbetsförhållanden
Säkra och hälsosamma arbetsförhållanden
Vi fortsätter att fokusera på att förbättra mognadsnivån för hälso- och säkerhetsrutiner på våra produktionsanläggningar i hela världen. Vi ser en mycket stark utveckling på såväl våra europeiska som utomeuropeiska marknader. Mer information om våra hälso- och säkerhetsinitiativ finns på sidan 71.

Under 2024 fortsatte vi att arbeta med leverantörer för att åtgärda risker i samband med ogynnsamma arbetsförhållanden, inklusive långa arbetstider i vår produktionskedja.

Levnadslön
I linje med internationella ramverk är vi medvetna om att utbetalning av levnadslöner (som motsvarar basbehoven) är ett av de viktigaste sätten att hjälpa människor att ta sig ur fattigdom, genomdriva mänskliga rättigheter och uppnå våra mål för hållbar utveckling. Vi deltar i AIM:s arbetsgrupp om levnadslön för att skaffa oss insikter och dela kunskap.

Under hela 2024 fortsatte vi vårt samarbete med Fair Wage Network för att kartlägga våra egna anställdas löner. Kartläggningen skapade en översikt över Arlas status för levnadslön och arbete pågår med att utvärdera och fatta beslut om nästa steg.

Rätt till en skälig levnadsstandard
Bostäder för anställda
Vi arbetar kontinuerligt för att säkerställa att bostäder som Arla

tillhandahåller uppfyller eller överträffar ILO:s (International Labour Organisation) standarder och lokala krav.

Rätt till hälsa

Sjukförsäkring på våra utomeuropeiska marknader

Våra anställda ska ha rättvis tillgång till hälso- och sjukvårdstjänster. Intervjuerna med anställda i Västafrika bekräftade att Arla och tredje parts arbetstagare har sjukförsäkring, även om det finns skillnader för arbetstagare från tredje part. Vi kommer att ta upp dessa skillnader med leverantörerna.

Rätt att inte utsättas för slaveri, straffarbete eller tvångsarbete

Risken för modernt slaveri utgör fortfarande en utmaning i vår globala värdekedja. När vi köper varor från olika regioner runt om i världen är vi medvetna om den ökade risken för barnarbete och tvångsarbete bland arbetstagare i vissa länder i Asien och Afrika.

Under 2024 identifierade vi inte några risker relaterade till barnarbete eller tvångsarbete i vår egen verksamhet. Vi har tidigare identifierat risk för tvångsarbete i vissa länder i Mellanöstern, där vi har produktionsanläggningar. Denna risk är främst kopplad till lokala entreprenörer och migrantarbetare. Vi fortsätter vårt arbete med att minska dessa risker. Vi fortsätter att se till att migrantarbetare får behålla sina pass och identitetshandlingar, såvida de inte ställer andra krav och undertecknar ett samtycke, och vi arbetar med implementeringen av vår uppförandekod för leverantörer och affärspartner. Under 2024 har vi också fortsatt vårt samarbete med bemanningsföretag i de här frågorna.

Tillgång till ett klagomålsförfarande

Under 2024 fortsatte vi att marknadsföra vår visselblåsartjänst Ethics Line. Den finns tillgänglig på vår officiella webbplats på 30 olika språk och alla anställda, konsumenter och andra intressenter kan använda den för att ta upp problem. En egenkontroll av efterlevnaden inom 38 enheter i Arlas segment International visade att medvetenheten om Ethics Line ökat med 9 procentenheter jämfört med 2023, vilket ger en medvetenhetsnivå på 87 %. Medvetenhetsfrågor som ingår i våra riskbedömningar på plats indikerade en generell medvetenhet bland personalen.

Under 2024 fick vi inte in några rapporter eller upptäckte några allvarliga incidenter kopplade till mänskliga rättigheter inom vår egen verksamhet eller i vår värdekedja. I enlighet med riktlinjerna för vårt klagomålsförfarande Ethics Line ser vi till att tillhandahålla lämpliga åtgärder för att lösa klagomålet.

När det gäller Arlas Ethics Line kan Arlas anställda och externa intressenter hitta och använda klagomålsförfaranden från tredje part för rapportering till externa intressenter.

Under 2024 uppgick det totala beloppet för böter, påföljder och ersättning för skador till följd av allvarliga människorättsincidenter till 0 EUR och till följd av diskriminering och trakasserier till 0 EUR.

Vår personal känner till Ethics Line Riskbedömningar på plats indikerade en generell kännedom om Ethics Line-tjänsten bland våra anställda.

20250708197117

OLYCKOR

Utveckling för antal olyckor

Olyckor som leder till skador kan klassificeras som antingen skador som leder till förlorad tid (LTA) eller skador som inte leder till någon förlorad tid (mindre skador). Antalet LTA per 1 miljon arbetstimmar minskade till 4,6 under 2024 jämfört med 5,5 förra året. Det totala antalet LTA minskade till 154 (2023: 181). De flesta marknader upplevde minskningar, särskilt inom logistikverksamheten i Danmark, som var ett fokusområde under 2024 på grund av historiskt höga olycksfrekvenser.

Vi följer olyckstrenden noga och har implementerat obligatoriska begränsningsplaner inom specifika områden för att säkerställa en snabb förbättring.

REDOVISNINGSPRINCIPER

En olycka som leder till frånvaro (LTA) avser en arbetsskada som drabbar en anställd under arbetsaktiviteter och som leder till frånvaro från arbetet i en eller flera schemalagda arbetsdagar eller skift. En olycka klassificeras som en LTA när den anställde inte kan utföra vanliga arbetsuppgifter, behöver ledighet för återhämtning eller ges ändrade arbetsuppgifter under återhämtningsperioden.

Alla medarbetare, både Arlaanställda och externt inhyrda arbetstagare som arbetar med Arla, är skyldiga att omgående rapportera alla arbetsplatsrelaterade skador eller sjukdomar till sin teamledare eller chef, oavsett allvarlighetsgrad. Det är viktigt att notera att olyckor där entreprenörer är inblandade, till exempel byggnadsarbetare, inte ingår i denna rapportering.

De flesta anställda på anläggningarna har tillgång till en mobilapp där de snabbt och enkelt kan rapportera in eventuella olyckor. Det är viktigt att anmäla händelsen innan den skadade parten lämnar arbetsplatsen. Arbetstiden, som används för att beräkna olycksfrekvensen, härrör dels från löneuppgifter, dels från uppskattningar med hjälp av siffror för heltidsekvivalenter.

ANSTÄLLDA

Utveckling för antalet anställda

Det totala antalet anställda, mätt som antal personer, ökade med 3 procentenheter jämfört med föregående år. Denna ökning kan kopplas till förvärvet av vassleproteinverksamheten och produktionsanläggningen i Storbritannien och pågående insourcing av IT-verksamhet.

Heltidsekvivalenter ökade också med 3 procentenheter jämfört med föregående år.

Andelen arbetare uppgick till 59 % av det totala antalet anställda per den 31 december 2024.

Arbetstagare utanför vår egen personal återspeglas inte i siffrorna i denna rapport.

REDOVISNINGSPRINCIPER

Antalet anställda per land, kön, avtalstyp och åldersfördelning baseras på antalet anställda per den 31 december 2024 och alla är historiskt. Arla ändrade sin metodik 2023. Tidigare siffror rapporterades som genomsnittliga heltidsekvivalenter. Det totala antalet anställda uttrycks fortfarande i heltidsekvivalenter av jämförelseskäl.

Heltidsekvivalenter är ett mått på en anställds avtalade arbetstid i förhållande till ett heltidsavtal för samma befattning och land. Denna siffra används för att kvantifiera den aktiva arbetskraften räknat i heltidstjänster. En heltidsekvivalent på 1,0 representerar en heltidsanställd, medan en heltidsekvivalent på 0,5 indikerar en arbetsbelastning som motsvarar en deltidsanställd som arbetar 50 % av en heltidstjänst. Antalet anställda avser det totala antalet medarbetare, oavsett om de arbetar heltid eller deltid. Varje person som är anställd inom Arla räknas som 1,0 i personalstyrkan.

Genomsnittssiffran för heltidsekvivalenter beräknas som medelvärden för varje juridisk enhet under hela året. Dessa medelvärden härleds från kvartalsvisa mätningar som görs i slutet av varje kvartal. Siffran för antalet anställda och heltidsekvivalenter omfattar alla medarbetare, oavsett om de är tillsvidareanställda eller visstidsanställda. Anställda på längre tjänstledighet, till exempel föräldraledighet, eller långtidssjukskrivna, ingår dock inte i beräkningen. Detta säkerställer att siffran ger en korrekt bild av den aktiva personalstyrkan.

Majoriteten av de anställda inom produktion och logistik klassificeras som arbetare, medan anställda inom försäljning och administrativa funktioner klassificeras som tjänstemän. Förhållandet mellan tjänstemän och arbetare beräknas baserat på antalet anställda per den 31 december 2024.

Uppgifter om de anställda hanteras centralt i enlighet med riktlinjerna i den allmänna dataskyddsförordningen (GDPR). Inom Arla har medarbetarna möjlighet att välja en könskategori som stämmer överens med deras identitet. De tillgängliga valen är man, kvinna eller annat. För att följa GDPR-reglerna slås kategorin "annat" samman med kategorin "män" i redovisade könsfördelningssiffror. Siffran för heltidsekvivalenter rapporteras internt månadsvis. För att förbättra uppgifternas korrekthet och tillförlitlighet validerar varje juridisk enhet informationen varje kvartal.

Mer information finns i tabell 1.2.c i våra finansiella rapporter på sidan 115.

Olyckor[1]

Per 1 miljon arbetstimmar	2024	2023	2022	2021	2020
Olycksfrekvens	4,6	5,5	4,4	4,3	5,2

[1]Siffrorna exkluderar olycksfrekvensen från förvärvet av ett vassleföretag i Storbritannien.

Antal anställda (personalstyrka) per land och kön[2]

	2024			2023	2022	2021	2020
	Kvinnor	Män och andra	Summa				
Danmark	2 894	6 002	8 896	8 722	8 427	8 262	8 027
Storbritannien	774	3 263	4 037	3 810	3 705	3 689	3 762
Sverige	1 048	2 568	3 616	3 554	3 563	3 559	3 582
Tyskland	430	1 205	1 635	1 592	1 606	1 662	1 684
Saudiarabien	65	869	934	941	979	978	968
Polen	570	362	932	805	646	622	561
Nordamerika	222	337	559	562	546	528	492
Förenade Arabemiraten	72	381	453	441	441	429	388
Nederländerna	123	299	422	422	395	374	370
Finland	191	235	426	374	374	386	343
Bahrain	38	292	330	330	335	294	164
Övriga länder[3]	357	1 035	1 392	1 376	1 321	1 272	1 075
Totalt antal anställda	**6 784**	**16 848**	**23 632**	**22 929**	**22 338**	**22 055**	**21 416**
Heltidsekvivalenter			**21 895**	**21 307**	**20 907**	**20 617**	**20 020**

[2]Antalet anställda per land och kön redovisas som personalstyrkan per den 31 december 2024 och alla är historiskt.
[3]Övriga länder inkluderar bland annat Bangladesh, Argentina, Kuwait, Irak, Oman, Kina och Nigeria.

Antal anställda (antal personer) per avtalstyp

	2024			2023		
Antal	Kvinnor	Män och andra	Summa	Kvinnor	Män	Summa
Antal anställda	6 784	16 848	23 632	6 549	16 380	22 929
Antal tillsvidareanställda	6 065	15 768	21 833	5 889	15 354	21 243
Antal visstidsanställda	719	1 080	1 799	660	1 026	1 686
Antal anställda, heltid	5 607	15 025	20 632	5 397	14 691	20 088
Antal deltidsanställda	1 177	1 823	3 000	1 152	1 689	2 841

Fördelning av anställda efter åldersgrupp

	2024			2023		
Åldersgrupp	<30	30–50	>50	<30	30–50	>50
Andel anställda	21 %	49 %	30 %	20 %	51 %	29 %
Antal anställda	4 945	11 619	7 068	4 473	11 753	6 703

KÖNSFÖRDELNING

REDOVISNINGSPRINCIPER

Könsfördelning för alla anställda

Med könsfördelning avses andelen kvinnor i förhållande till det totala antalet anställda. Mätningen av könsfördelning för alla anställda och i ledningen baseras på antalet anställda per den 31 december 2024 och alla år historiskt samt omfattar både tjänstemän och arbetare.

Könsfördelning i ledningen

Mätningen ger inblick i representationen av kvinnor i ledande befattningar inom organisationen. Arlas könsfördelning i ledningen fastställs genom att mäta andelen kvinnor i chefsbefattningar eller högre.

Könsfördelning i koncernledningen

Könsfördelningen i högsta ledningen kvantifieras av andelen kvinnor i koncernledningen. Mätningen ger inblick i representationen av kvinnor i ledande befattningar inom organisationen.

PERSONALOMSÄTTNING

Utveckling för personalomsättningen

Personalomsättningen återspeglar variationerna i vår personalstyrka. Arla strävar efter en stabil omsättningshastighet och inser att en viss omsättningsnivå är nödvändig för att upprätthålla konkurrenskraften och främja innovation.

När det gäller personalomsättning skedde en minskning jämfört med föregående år, med en total personalomsättning på 12 %. Detta var resultatet av en lägre frivillig personalomsättning medan den ofrivilliga personalomsättningen var oförändrad.

REDOVISNINGSPRINCIPER

Genom att skilja mellan frivillig personalomsättning (när en anställd väljer att lämna företaget) och ofrivillig personalomsättning (när en anställd sägs upp) fungerar personalomsättningen som ett mått på Arlas förmåga att behålla talanger och återspeglar också effektiviteten i vår verksamhet.

Vi beräknar personalomsättningen genom att dividera det totala antalet anställda som slutar under en viss period med det totala antalet anställda under samma period. Det är viktigt att notera att denna beräkning baseras på antalet anställda och inte på heltidsekvivalenter (FTE:er).

Omsättningen beräknas för alla som är fast anställda och inkluderar olika anledningar till att de slutar, däribland pension, avsked och uppsägning. En person anses ha lämnat företaget från den månad då ersättning inte längre betalas ut. Till exempel kan vissa anställda ha rätt till ersättning under ett par månader efter att de lämnat företaget och de ingår då i beräkningen av personalomsättningen efter denna period.

LÖNEKVOT EFTER KÖN

Utveckling för lönekvoten efter kön

Att säkerställa lika lön för samma arbete, oavsett kön, är ett grundläggande krav på ett etiskt och ansvarsfullt företag. Inom Arla får både män och kvinnor i likvärdiga befattningar lika lön. Detta uppnås genom väldefinierade och fasta löneintervall för alla jobbkategorier. För att upprätthålla jämställda löner sker regelbundna kontroller varje kvartal, där lönenivåerna mellan män och kvinnor jämförs inom jämförbara yrkesgrupper.

Lönekvoten efter kön baseras på grundlönen och ger insikter om var kvinnor finns inom företagshierarkin. Arla siktar mot fullständigt rättvis behandling mellan könen, vilket skulle representeras av en lönekvot mellan könen på 1.0. Detta uppnåddes 2024, då medianlönen för män till kvinnor nådde jämvikt på 1,00. Detta visar att arbetet för lika lön har varit effektivt.

REDOVISNINGSPRINCIPER

Lönekvoten efter kön beräknas genom att dividera medianlönen för män med medianlönen för kvinnor. I denna beräkning ingår avtalsenliga grundlöner, medan pensioner och andra förmåner inte tas med i beräkningen. Genom att enbart fokusera på grundlöner erbjuder lönekvoten efter kön ett specifikt mått på skillnaden i lön mellan män och kvinnor inom organisationen.

OSÄKERHETER OCH BEDÖMNINGAR

Enligt riktlinjerna för CSRD- och ESG-rapportering från CFA Society Denmark och Nasdaq rekommenderas att man inkluderar den totala arbetskraften, tillsammans med bonus och pension, i beräkningen av lönekvoten efter kön. Men på grund av databegränsningar är det bara lönekvoten efter kön för tjänstemän som ingår i denna rapport. Arla kommer att rapportera i enlighet med CSRD-kraven under 2025. De löneuppgifter som används för beräkningen hänför sig till avtalsenliga grundlönebelopp från och med slutet av mars 2024, efter lönejusteringen för det året.

Könsfördelning för alla anställda[1]

	2024	2023	2022	2021	2020
Total andel kvinnor	**29 %**	**29 %**	**28 %**	**27 %**	**27 %**

Könsfördelning i ledningen[1]

	2024	2023	2022	2021	2020
Antal män	253	260	256	257	258
Antal kvinnor	113	108	104	96	89
Andelen kvinnor på chefsnivå eller högre	**31 %**	**29 %**	**29 %**	**27 %**	**26 %**

[1]Andelen kvinnor bland medarbetarna och i ledningen beräknas utifrån antalet anställda den 31 december 2024 och samtliga år historiskt

Könsfördelning i koncernledningen

	2024	2023	2022	2021	2020
Antal män	7	7	7	6	6
Antal kvinnor	1	1	1	1	1
Andel kvinnor i koncernledningen (EMT)	**13 %**	**13 %**	**13 %**	**14 %**	**14 %**

Personalomsättning[1]

%	2024	2023	2022	2021	2020
Frivillig omsättning	8 %	9 %	10 %	10 %	6 %
Ofrivillig omsättning	4 %	4 %	4 %	3 %	4 %
Summa	**12 %**	**13 %**	**14 %**	**13 %**	**10 %**
Antal som lämnar frivilligt	1 797	1 868	2 159	2 052	1 275
Antal som lämnar ofrivilligt	846	901	719	693	783
Summa	**2 643**	**2 769**	**2 878**	**2 745**	**2 058**

[1]Siffrorna exkluderar personalomsättning från förvärvet av ett vassleföretag i Storbritannien

Lönekvot efter kön

	2024	2023	2022	2021	2020
Lönekvot efter kön (hierarkiska avvikelser)	1,00	1,01	1,03	1,03	1,05

20250708197718

KLAGOMÅL TILL ETHICS LINE

Vår klagomåls- och visselblåsartjänst Ethics Line gör det möjligt för anställda och intressenter att rapportera problem som lagöverträdelser, brott mot uppförandekoden, bedrägeri, mutor, trakasserier, livsmedelssäkerhet, miljöproblem och spridning av immateriella rättigheter. Externt redovisar vi det totala antalet rapporter som mottagits under året separat för oacceptabelt beteende, inklusive trakasserier och diskriminering, anklagelser om bedrägeri och mutor och andra klagomål. Under 2024 lämnades 100 rapporter in till Ethics Line. Se klagomålspolicyn för mer information om Ethics Line och processen för hantering av klagomål.

OSÄKERHETER OCH BEDÖMNINGAR

Det är möjligt att vissa arbetsrelaterade incidenter avseende diskriminering och trakasserier rapporteras direkt till HR och inte går via Ethics Line. Den betydande ökningen av rapporter mellan 2022 och 2023 beror på förbättrad kommunikation och en allmänt ökad medvetenhet om klagomålsrapportering.

KOLLEKTIVAVTAL

Vi stödjer anställdas rättigheter till fackligt engagemang och att fritt ansluta sig till och bilda organisationer samt att delta i kollektivförhandlingar, i linje med standarder för mänskliga rättigheter. Vårt åtagande för dessa principer är integrerat i vår uppförandekod och vår policy för mänskliga rättigheter. Under 2024 rapporterade Arla för första gången om hur stor andel av personalen som omfattas av kollektivavtal. I slutet av 2024 omfattades 61 % av vår personal av kollektivavtal. Utanför EES (Europeiska ekonomiska samarbetsområdet) är denna andel 0 %. Men oavsett var i världen vi är verksamma och oavsett om våra anställda har fackliga representanter har Arla som mål att erbjuda rättvisa löner och förmåner för alla anställda.

I tabellen som visar andelen anställda som omfattas av kollektivavtal per land inom EES har vi inkluderat alla länder med ett större antal anställda, definierat som att de utgör minst 10 % av det totala antalet anställda. Dessutom ingår fyra andra länder, eftersom de också finns med i uppdelningen av antalet anställda.

MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER – ORGANISATIONSSTYRNING

Arla har åtagit sig att respektera mänskliga rättigheter i hela vår värdekedja. Vi följer både FNs vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter (UNGP) och OECD:s riktlinjer för multinationella företag. Vårt arbete styrs av vår uppförandekod, "Vårt Ansvar" och vår policy för mänskliga rättigheter, där vi definierar vårt engagemang och våra förväntningar på intressenterna. Arlas arbete för mänskliga rättigheter styrs av vår koncernledning och hanteras inom olika affärsfunktioner. Vi samarbetar med intressenter, inklusive experter, fackföreningar, rättighetsinnehavare och ideella organisationer, om vår hantering av mänskliga rättigheter.

Inom Arla har vi en omfattande uppsättning policier, standarder, processer och uppförandekoder, som täcker in hela vår värdekedja och reglerar hur frågor som rör vår personal, hanteras på ett strukturerat sätt. De policys som presenteras nedan omfattar alla våra egna anställda och påverkar därmed över 20 000 personer. Ännu fler personer som är anställda i vår värdekedja uppströms omfattas av vår due diligence-process för mänskliga rättigheter, risk- och konsekvensbedömningar samt policyer för mänskliga rättigheter och modernt slaveri. Om de är allmänt tillgängliga finns policyerna på vår webbplats och alla policyer är tillgängliga för våra anställda på intranätet.

Inga betydande förändringar av policyerna genomfördes under 2024.

Uppförandekod – Vårt ansvar

Policymål och tillämpningsområde

Arlas uppförandekod, "Vårt ansvar", omfattar alla delar av verksamheten och präglar alla beslut som fattas varje dag, överallt inom företaget och på alla nivåer. Den bygger på de 10 principerna i FN-initiativet Global Compact, som syftar till att främja ett etiskt företagande. Dessutom följer vi FNs vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter och OECD:s riktlinjer för multinationella företag. Alla våra policyer bygger på vår uppförandekod som omfattar fyra teman: Ansvarsfullt företagande, Produkter att lita på, Omsorg om miljö och djurvälfärd samt Ansvarsfulla relationer.

Policystyrning

Vår uppförandekod är godkänd av styrelsen. Koncernledningen godkänner strategier, prioriterar områden, säkerställer framsteg och årlig uppföljning samt anger inriktningen för nödvändiga förbättringar och ytterligare uppdateringar. Alla chefer har ett ansvar för att göra vår uppförandekod till en integrerad del av kulturen och verksamheten, och alla anställda spelar en viktig roll i tillämpningen.

Vår uppförandekod finns på 12 språk på vår webbplats.

Policy för mänskliga rättigheter

Policymål och tillämpningsområde

Arla Foods policy för mänskliga rättigheter bygger på internationellt erkända principer om mänskliga rättigheter och gäller för all Arlas verksamhet och alla företag som ägs och/eller kontrolleras av Arla Foods, oavsett storlek eller plats. Som ett globalt mejerikooperativ strävar vi efter att strategiskt förbättra uppfyllandet av rätten till tillräckligt med mat och en rättvis fördelning av den, rätten till hälsa och rätten till skäliga arbetsförhållanden. Oavsett var vi är verksamma inför vi processer som gör det möjligt för oss att identifiera, förebygga och minska potentiellt negativ påverkan på de mänskliga rättighetsfrågor som vi kan orsaka, bidra till eller vara direkt kopplade till genom vår affärsverksamhet. Om vi upptäcker att vi orsakar eller bidrar till negativ påverkan har vi som mål att vidta avhjälpande åtgärder. Vi accepterar inte någon form av människohandel, barnarbete eller tvångsarbete någonstans i vår värdekedja.

Policystyrning

Policyns effektivitet granskas vartannat år av koncernledningen för att säkerställa att verksamheten fortlöpande följer FNs vägledande principer.

Antal klagomålsrapporter som mottagits via Ethics Line

År	2024	2023	2022	2021	2020
Relaterat till oacceptabelt beteende (inklusive trakasserier och diskriminering)	44	36	9	-	-
Relaterat till anklagelser om bedrägeri och mutor	23	29	19	-	-
Relaterat till andra ämnen	33	31	16	-	-
Totalt antal mottagna rapporter	**100**	**96**	**44**	-	-

Andel anställda som omfattas av kollektivavtal per land inom Europeiska ekonomiska samarbetsområdet (EES)

%	2024
Danmark	73 %
Storbritannien	56 %
Sverige	100 %
Tyskland	73 %
Polen	0 %
Nederländerna	91 %
Finland	81 %

Uppförandekod för leverantörer och affärspartner

Policymål och tillämpningsområde

Arla fäster stor vikt vid att verksamheten bedrivs på ett ansvarsfullt sätt och vi förväntar oss att våra leverantörer och affärspartner ska leva upp till samma höga krav vad gäller miljö, sociala frågor och mänskliga rättigheter. Förutom att leva upp till våra förväntningar på kvalitet och livsmedelssäkerhet måste våra leverantörer underteckna uppförandekoden för leverantörer och affärspartner om de vill bli våra strategiska leverantörer, förstahandsleverantörer eller lokalt accepterade leverantörer. Medarbetarna rekommenderas starkt att endast använda leverantörer inom dessa kategorier.

Det viktigaste målet med vår uppförandekod för leverantörer och affärspartner är att minimera riskerna för människor och skydda vår verksamhet. Det kräver att leverantörer tillhandahåller en säker och hälsosam arbetsmiljö, respekterar barns rättigheter och inte deltar i, eller tolererar användning av barnarbete, inte använder tvångsarbete och som minimum följer tillämpliga lagar och branschstandarder som rör arbetstider och minimilöner samt respekterar internationella avtal om mänskliga rättigheter. Om en leverantör bryter mot dessa åtaganden har Arla rätt att säga upp avtalet och avvisa levererat material utan åtgärder från leverantören; i dessa fall kommer Arla att överväga om några avhjälpande åtgärder kan vidtas för att undvika att orsaka eller bidra till negativ påverkan.

I enlighet med vår uppförandekod för leverantörer och affärspartner kräver vi att våra leverantörer tillhandahåller metoder för konfidentiell klagomålsrapportering för alla anställda, och de måste säkerställa att processer finns på plats för att säkerställa att arbetstagare som tar upp problem och rapporterar i god tro skyddas mot repressalier. Dessutom främjar vi möjligheten för leverantörer att rapportera eventuella farhågor om oegentligheter till Arlas Ethics Line.

Vi uppdaterar regelbundet vår uppförandekod för leverantörer och affärspartner för att säkerställa att de senaste internationella standarderna följs. Denna kontinuerliga anpassning garanterar att våra metoder uppfyller de högsta etiska kraven. Arla är medlem i AIM-Progress, som är ett forum som ska möjliggöra och främja ansvarsfulla inköpsmetoder. Uppdateringen är inspirerad av AIM-Progress arbete.

Policystyrning

När en leverantör undertecknar uppförandekoden för leverantörer och affärspartner kan Arla granska dem avseende hållbarhetsfrågor som en del av våra

POLICYER OCH ANDRA REGELVERK FORTSÄTTNING

due diligence-bedömningar av mänskliga rättigheter. Vår inköpsfunktion övervakar efterlevnaden av vår uppförandekod för leverantörer och affärspartner som en del av avtalsprocessen för leverantörer och rapporterar om den internt varje månad.

Inköpschefen har huvudansvar för uppförandekoden för leverantörer och affärspartner och den tas fram och implementeras genom ett samarbete mellan Procurement, Legal, QEHS Supplier Assurance och Global Sustainability.

Policy för mångfald

Policymål och tillämpningsområde

Arlas verksamhet är global och vi tror att team med stor variation som kombinerar inneboende mångfald, som kön, ålder eller nationalitet, är avgörande för att vi ska kunna förstå och tillgodose våra konsumenters och kunders behov. Vår övergripande ambition är att ha en personal med större mångfald och skapa en inkluderande miljö, där anställda inkluderas och behandlas med öppenhet och ömsesidig respekt, och där man är medveten om och utnyttjar fördelarna med mångfald. Se våra relaterade mål och våra framsteg mot dem på sidorna 72 och 79.

Policyn gäller för alla personalprocesser för att säkerställa ett jämlikt och inkluderande urval och bedömning av anställda. Detta gäller också deras ersättning.

Policystyrning

Vårt globala HR-team, som leds av Chief Human Resources Officer, ansvarar för att övervaka efterlevnaden av policyn, uppdatera den vid behov och rapportera om framstegen.

Policy mot trakasserier

Policymål och tillämpningsområde

Arla har åtagit sig att skapa en arbetsplats som präglas av ömsesidig respekt och är fri från alla former av trakasserier, mobbning eller diskriminering. Trakasserier och diskriminering ses som kränkande, oacceptabelt verbalt eller fysiskt beteende på grund av till exempel (men inte begränsat till) ras, religiös övertygelse, hudfärg, ursprungsplats, kön, fysisk eller psykisk funktionsnedsättning, ålder, härkomst, civilstånd, inkomstkälla, familjestatus, graviditet eller sexuell läggning, som syftar till att förödmjuka, förnedra, förolämpa eller skrämma en enskild person eller en grupp personer. Vårt fokus ligger på förebyggande åtgärder, tidig upptäckt och åtgärder för att stoppa sådant agerande. Vi främjar rapportering av klagomål (se klagomålsförfarande på sidan 75). Alla klagomål tas på allvar och om anklagelserna visar sig stämma vidtas sanktioner vid trakasserier och diskriminering. Så sker också om anklagelserna är avsiktligt falska eller illvilliga. Policyn omfattar alla platser, inklusive arbetsplatsen och alla andra miljöer där anställda kan befinna sig med anledning av sin anställning inom Arla.

Policystyrning

Ledningen för vår HR-funktion och HR-affärspartner inom Arla har huvudansvaret för att implementera denna policy, inleda dialog om den och hjälpa chefer att hantera ärenden. Ansvaret för att uppdatera policyn ligger hos vår globala HR-funktion. Vi mäter effektiviteten hos vår policy genom att noggrant följa upp fall av oacceptabelt beteende genom vår årliga medarbetarundersökning och vårt konfidentiella system för rapportering av klagomål.

Ytterligare policyer som reglerar vår påverkan på vår egen personal är rekryteringspolicyn och arbetstidspolicyn.

Arbetstidspolicy

Policymål och tillämpningsområde

Arla Foods har åtagit sig att tillhandahålla säkra och hälsosamma arbetsförhållanden för alla anställda som arbetar på våra anläggningar, samtidigt som vi ger chefer och anställda maximal flexibilitet och följer lagstiftning och relevanta riktlinjer. Vi har som mål att se till att medarbetarna inte överskrider rimliga arbetstider, att respektera deras rätt till vila och fritid och på så sätt säkerställa en tillfredsställande balans mellan arbete och privatliv. Arbetstiderna ska följa nationella lagar och kollektivavtal samt standarderna i Ethical Trading Initiative (ETI) Base Code, beroende på vilket som ger det bästa skyddet för medarbetarna.

Policystyrning

Alla chefer ska se till att planeringen av arbetstiden för alla interna och externa anställda som arbetar på någon av Arlas anläggningar överensstämmer med denna policy. Vice Presidents i produktionen och chefer på liknande nivåer i andra funktioner ansvarar för att hantera eskaleringar av avvikelser inom respektive områden.

Klagomålspolicy

Policymål och tillämpningsområde

Arla ska agera med integritet, respekt och transparens enligt principerna i vår uppförandekod. Vi vet att vårt anseende och vår framgång bygger på våra anställdas agerande, och vi tar överträdelser av uppförandekoden och gällande lagstiftning på största allvar. Vår visselblåsartjänst, Ethics Line, är tillgänglig på Arlas webbplats för alla anställda och andra intressenter och ger dem möjlighet att rapportera eventuella problem. Den kommuniceras separat till våra leverantörer genom uppförandekoden för leverantörer och affärspartner som de undertecknar. Vi tolererar ingen form av vedergällning mot personer som uttrycker farhågor i god tro. Våra åtgärder är förenliga med EU-direktivet om skydd för visselblåsare. Alla rapporter är konfidentiella och kan vara anonyma. Varje klagomål tas på allvar och hanteras med respekt och vi tillhandahåller åtgärder som är lämpliga i förhållande till klagomålet.

Policystyrning

Ethics Line-kommittén är ett internt team som agerar uppriktigt och opartiskt och väger rapportörens intressen, Arlas intressen och den omnämnda personens/organisationens/aktivitetens intressen mot varandra vid hanteringen av klagomål. I Ethics Line-kommittén ingår representanter från Finance (Risk, Controls & Compliance), Legal, HR, Global Sustainability och kommersiella segment. Ethics Line-kommittén har en oberoende ställning i organisationsstrukturen och rapporterar till koncernchefen. Arla redovisar varje år externt antalet och typen av klagomål som mottagits.

QEHS-manual

Policymål och tillämpningsområde

Arlas system för olyckshantering dokumenteras i vår manual för kvalitet, miljö, hälsa och säkerhet (QEHS) som fastställer hur ämnet hälsa och säkerhet ska hanteras och hur arbetsplatsolyckor, tillbud och observationer ska rapporteras. QEHS-manualen omfattar alla Arlaägda och/eller Arladrivna tillverkningsanläggningar, lager, logistikfunktioner och andra funktioner som hanterar produkter, tjänster och processer.

Policystyrning

Vår globala QEHS-funktion ansvarar för att underhålla och granska Arlas QEHS-manual, vilket sker minst en gång om året och oftare vid behov. Manualen är godkänd av Chief Supply Chain Officer.

Arlagården®

Policymål och tillämpningsområde

Alla Arlas ägare är skyldiga att följa kooperativets vid varje tid gällande program för gårdsförvaltning Arlagården®. Människor är ett av programmets fyra fokusområden. Mjölkgården är en plats där man bor och arbetar. Respektfulla relationer är en del av vårt kooperativs arv och de är lika viktiga för kommande generationer. Kraven för människor i Arlagården® definierar ett ramverk för hur vi säkerställer en rättvis och säker arbetsplats för ägaren och de anställda, som utgör grunden för respektfulla relationer mellan människor på gården, inom lokalsamhället och i värdekedjan.

Våra ägare är en viktig del av kooperativets produktionskedja och vårt gemensamma åtagande för att eliminera tvångsarbete. Enligt våra allmänna villkor för medlemskap är ägarna skyldiga att se till att inget tvångsarbete används i deras produktion, och att de som ett minimum följer alla tillämpliga lagar och branschstandarder som rör arbetstider och minilöner. Ägare i Storbritannien är mer specifikt skyldiga att följa bestämmelserna i den brittiska antislaverilagen.

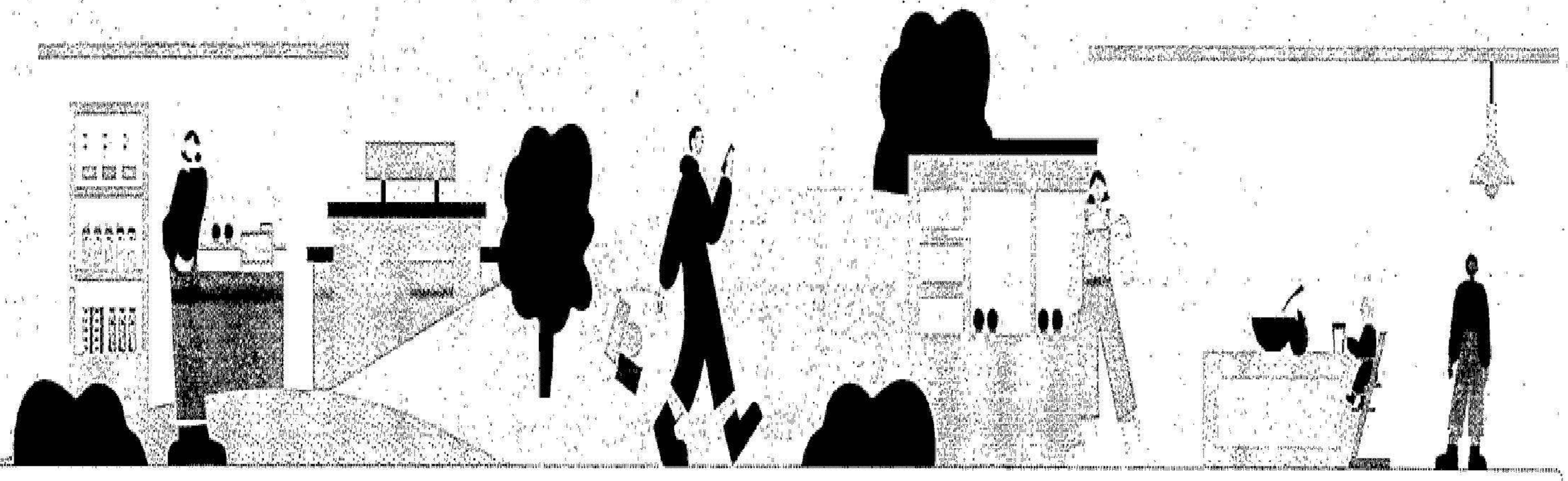
Policystyrning

Arlagårdens® obligatoriska komponenter omfattar Arlagården® och en gårdsinformationsundersökning. Programmet för gårdsförvaltning – Arlagården® – och dess verifieringsprocess består av två steg som utformats för att ytterligare stärka transparensen och förtroendet: En egenkontroll och en tredjepartsrevision. I dagsläget är vår "people agenda" inte en del av tredjepartsrevisionen.

Vårt globala Agriculture-team, som leds av Chief Agriculture and Sustainability Officer, ansvarar för att övervaka efterlevnaden av policyn, uppdatera den vid behov och rapportera om framstegen.

20250708197119

KONSUMENTER – HÄLSOSAMMA OCH SÄKRA PRODUKTER



	PNI	API	API
ARLAS PÅVERKAN	LIVSMEDELS-SÄKERHET	HÄLSOSAM NUTRITION	NUTRITION FÖR UT-SATTA KONSUMENTER

ANI Faktisk negativ inverkan

PNI Potentiell negativ inverkan

PPI Potentiell positiv inverkan

API Faktisk positiv inverkan

Policyer

Kvalitets- och produktsäkerhetspolicy

Märkningspolicy

OEHS-manual, livsmedelssäkerhet och återkallelser

Policy för ansvarsfull marknadsföring

VÅR PRIORITET ÄR ATT SE TILL ATT VÅRA PRODUKTER ÄR SÄKRA

Väsentlighetsanalysen

Prioritera livsmedelssäkerhet och hälsosamma matvanor

I vår dubbla väsentlighetsanalys (se sidorna 34–37) identifierade vi både faktisk positiv och potentiell negativ påverkan relaterad till konsumtionen av våra produkter.

Vår främsta prioritet som livsmedelsproducent är att säkerställa produktsäkerheten. Efterlevnad av lagstiftning om livsmedelssäkerhet är avgörande för att behålla vår produktionslicens. Vi upprätthåller höga standarder för livsmedelssäkerhet genom globala certifieringar, en process och policy för återkallelser samt en extern benchmark-undersökning.

Dessutom är det viktigt att konsumenterna har förtroende för livsmedelssäkerheten och att våra produkter är säkra och hälsosamma. Vi tror att konsumtionen av våra näringsrika produkter kan ha en positiv inverkan på våra konsumenters hälsa.

Vi arbetar hela tiden med att ytterligare förbättra våra produkters hälsoprofil och följa upp utvecklingen vad gäller internationella standarder.

Vi anser också att vi har en positiv påverkan på utsatta konsumenter som äldre, spädbarn eller undernärda barn och låginkomsttagare vad gäller att upprätthålla och stödja deras hälsa och välbefinnande genom att förbättra deras tillgång till värdefull näring.

Strategi

Vår ambition för hälsa och nutrition

Vår främsta prioritet är att se till att våra produkter är säkra. Genom att följa de principer som beskrivs i vår globala kvalitets- och produktsäkerhetspolicy stärker vi kontinuerligt vår kvalitetskultur och våra standarder för livsmedelssäkerhet. Korrekt märkning är avgörande, så att konsumenterna kan göra välgrundade val. Vi förstår vikten av att tillhandahålla information av hög kvalitet, särskilt till utsatta grupper som barn och låginkomsttagare.

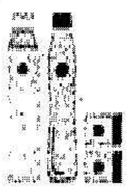
Som en del av vår hälsostrategi har vi som mål att utveckla nya, hållbara och hälsosammare produkter. Med utgångspunkt i allmänt tillgängliga Arla®-näringskriterier, som ligger i linje med aktuella vetenskapliga rön och rekommendationer från hälsomyndigheter, strävar vi efter att erbjuda konsumenterna näringsrika och smakrika mejeriprodukter. Att hitta en balans mellan miljöskydd och behovet av att tillhandahålla näringsrik mat för en växande global befolkning är en viktig utmaning för livsmedelsindustrin. Att kunna vända denna utmaning till en möjlighet är avgörande för vår fortsatta relevans på en föränderlig marknad.

Vi är fast beslutna att bekämpa den globala undernäringen bland låginkomsttagare. Vårt strategiska mål är att nå 100 miljoner låginkomsttagare och vi utvecklar kontinuerligt produkter och stärker vårt arbete för att kunna uppnå detta.

Att inspirera till hälsosamma matvanor och främja matlagning med minsta möjliga matsvinn är också viktiga komponenter i vår hälsostrategi, framför allt för framtida generationer. Genom olika utbildnings- och inspirationsprogram strävar vi efter att stimulera till positiva vanor och beteenden.

Våra prestationer

ARLAS AMBITION



ÅTERKALLELSE AV PRODUKTER

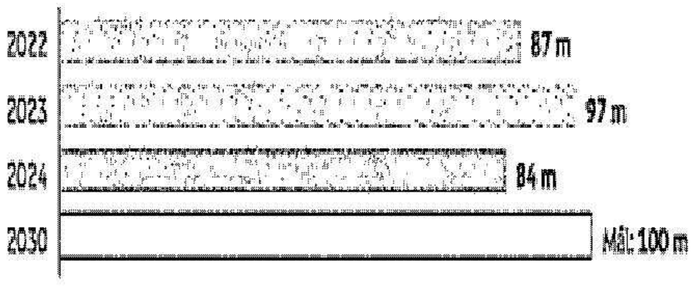
Ett centralt ansvarsområde är att se till att våra produkter är säkra för konsumenterna att äta och dricka. Målet för återkallelser är som standard noll.

Läs mer på sidan 82.

VI NÅR UT TILL LÅGINKOMSTTAGARE

Tillgång till tillräcklig och hälsosam mat är en grundläggande mänsklig rättighet, och vi vill uppfylla konsumenternas näringsbehov runt om i världen. Vårt mål är att nå ut till 100 miljoner låginkomsttagare.

Läs mer på sidan 82.



20250708197 20

VI FÖRSER VÄRLDEN MED GOD MAT

INOM ARLA FOKUSERAR VI PÅ PRODUKTSÄKERHET FÖR ATT SKYDDA VÅRA KONSUMENTER. VI ÄR LEDANDE INOM MEJERINÄRING GENOM FORSKNING SOM SYFTAR TILL ATT GYNNA FOLKHÄLSAN OCH VI ARBETAR FÖR ATT LÖSA DE GLOBALA PROBLEMEN MED UNDERNÄRING GENOM ATT FÖRBÄTTRA TILLGÅNGEN TILL PRISVÄRDA MEJERIPRODUKTER OCH PÅVERKA POSITIVT.

Livsmedelssäkerheten först

Att garantera säkerheten för våra produkter är avgörande för Arla. Vi släpper inte ut produkter på marknaden om det finns problem relaterade till livsmedelssäkerheten och vi har strikta förfaranden och policyer för att säkerställa detta. Förutom policyer och rutiner är vår kvalitets- och livsmedelssäkerhetskultur avgörande för att upprätthålla kontrollen över livsmedelssäkerheten. Produkter återkallas om det finns tecken på en säkerhetsrisk kopplad till livsmedel. Under 2024 hade vi två återkallelser, en på grund av felmärkning och en på grund av synligt mögel (läs mer på sidan 85).

Alla våra produktionsanläggningar är certifierade enligt International Featured Standards (IFS) för livsmedelssäkerhet och granskas av tredjepartsrevisorer. Alla har godkänts.

I år genomförde vi vår andra externa benchmark-undersökning om kvalitets- och livsmedelssäkerhetskultur som inspiration i det fortsatta arbetet med att stärka vår verksamhet.

Dessutom genomförde vi märkningskontroller på våra varumärkesprodukter in om segmenten Europe och International för att säkerställa att reglerna efterlevs.

Främja hälsa genom forskningspartnerskap

För att vara banbrytande inom mejerinäring och utforska dess hälsofördelar driver Arla aktivt ett forskningssamarbete som kallas Arla Food for Health (AFH) tillsammans med Danmarks två största universitet.

Under 2024 valdes tre nya forskningsprojekt ut för att få finansiering med totalt 1.6 miljoner EUR.

Forskningsresultaten kan användas för att stärka grunden för hälsoeffekterna av att konsumera mejeriprodukter och mejeriingredienser. AFH med partner har också ett stort engagemang för att dela med sig av sina vetenskapliga insikter till samhället i stort.

Förbättrad tillgång till hälsosam och näringsrik mat

Undernäring är fortfarande en betydande hälsoutmaning. Vi arbetar för att tillgodose behoven hos grupper med hög risk för undernäring genom att ge tillgång till prisvärda mejeriprodukter, i Bangladesh med Dano® Daily Pushti och i Nigeria, Senegal och Ghana med Dano® Cool Cow. Vi söker ständigt efter möjligheter att skapa produkter för låginkomsttagare som ger tillräckligt med näringsämnen.

Dano® Cool Cow och Dano® Daily Pushti nådde ut till 84 miljoner konsumenter under 2024, en minskning jämfört med

DANO
DANO
DANO

DET HÄR BIDRAR VI MED

VI ANSER ATT MEJERIPRODUKTER BIDRAR POSITIVT TILL EN HÅLLBAR KOST. VI VIDTAR OLIKA ÅTGÄRDER FÖR ATT FÖRSE VÅRA KONSUMENTER MED NÄRINGSRIKA MEJERIPRODUKTER SAMT FÖR ATT SKYDDA UTSATTA KONSUMENTER.

Ökad transparens om våra produkters näringsvärde

Som ett globalt mejeriföretag är vi medvetna om vår inverkan på folkhälsan och vikten av transparens om våra produkters näringsvärde. Därför samarbetar vi med Access to Nutrition-initiativet (ATNI). I sin benchmarking av globala tillverkare och återförsäljare av livsmedel använder ATNI en näringsprofileringsmodell som kallas Health Star Rating (HSR) och som tilldelar betyg från 0.5 till 5 stjärnor till förpackade livsmedel och drycker. Stjärnklassificeringen baseras på faktorer som total energi, mättat fett, salt- och sockerhalt, vilket sänker poängen, medan fiber, protein, frukt, grönsaker, nötter och baljväxter höjer den. Vilken poäng som krävs för en viss stjärnklassificering beror på produktkategorin. För att anses som hälsosam måste en produkt uppnå minst 3,5 stjärnor, oavsett kategori.

Under 2024 hamnade Arla på tredje plats bland de 30 största mat- och dryckföretagen och fortsätter att stiga i rankingen. ATNI nämner särskilt vår policy för ansvarsfull marknadsföring och märkning, och erkänner Arlas engagemang för att skydda barn och möjliggöra för alla konsumenter att göra välgrundade kostval. Rapporten hänvisar också till vårt arbete med tillhandahålla näring och lyfter fram vår strategi för att tillhandahålla näringsrik mat till låginkomstfamiljer i Bangladesh och Nigeria.

Stärka vår policy för ansvarsfull marknadsföring

Under 2024 uppdaterade vi vår policy för ansvarsfull marknadsföring, som reglerar Arlas kommunikationsaktiviteter riktade till alla konsumenter, med särskilda bestämmelser för barn som känsliga konsumenter. Policyn är nu förenlig med FN:s barnkonvention, som definierar barn som personer under 18 år. Dessutom har andelen reklam riktad mot barn i medierna minskat från 30 % till 25 %.

Slutligen, på grund av att HSR får allt större betydelse, används den nu som standard istället för Arla Nutrition Criteria för att bedöma om en produkt anses vara hälsosam (HSR ≥ 3,5) eller inte. HSR sätter nu standarden för om varumärken kan eller inte kan marknadsföras mot barn under 18 år.

Policy för förstärkning med mikronäringsämnen

Baserat på WHO:s internationella rekommendationer införde Arla under 2024 en policy om när och hur vi tillsätter mineraler och vitaminer i våra produkter. Denna policy definierar tre principer:

1. De produkter som valts för förstärkning måste ha god näringskvalitet, vilket definieras genom Arlas kriterier för näringsvärde och ett HSR som är lika med eller över 3,5.
2. Det näringsmässiga behovet av förstärkning måste motiveras av uppgifter om den lokala situationen, befolkningsgruppens näringsintag och risken med identifierade brister.
3. Förstärkningsnivåerna måste justeras så att de bidrar till att täcka behoven i tillräcklig utsträckning, samtidigt som de inte utgör någon risk för toxicitet.

HÄLSOSTRATEGI FÖR MJÖLKBASERADE DRYCKER

I syfte att skapa hälsosammare alternativ för konsumenter inom denna njutningskategori arbetar vi kontinuerligt med att hitta lösningar eller innovationer för att öka våra produkters näringsvärde utan att göra avkall på smak eller konsistens. En produktgrupp i fokus är våra mjölkbaserade drycker (MBB). Denna hälsostrategi fokuserar på fyra ambitioner:

1. Högst 6 g tillsatt socker per 100 g produkt i 100 % av vår globala varumärkesvolym.
2. 2024 finns det en variant utan tillsatt socker eller lägre sockerhalt för varje MBB-variant.
3. Kontinuerligt anpassa rekommendationerna för portionsstorlek med näringskriterier och tydlig kommunikation om antalet portioner i större förpackningar till i slutet av 2024.
4. Erbjuda nya och hälsosammare lösningar med söta smaker

20250708197231

INSPIRATION FÖR KONSUMENTER

VÅRT UPPDRAG ÄR ATT INSPIRERA KONSUMENTER GENOM ATT ERBJUDA PRODUKTER SOM UPPFYLLER DERAS OLIKA BEHOV OCH BJUDA IN DEM ATT DELTA I AKTIVITETER SOM GER INSIKTER OM VÅRA PRODUKTERS URSPRUNG SAMTIDIGT SOM DE FRÄMJAR SUNDA VANOR.

Minskning av matsvinn börjar tidigt

Arlastiftelsen är värd för Madspildskole och lär barn hur man använder matrester för att bygga en stark kunskapsbas om hur man undviker matsvinn.

Inspirera till en hälsosam kost via våra nationella webbplatser

Vi anser att inspiration och kunskap om matlagning är avgörande för att utveckla goda matvanor. Vi erbjuder matlagningsinspiration via våra nationella webbplatser och broschyrer. Våra danska och svenska receptplattformar nådde över 120 miljoner besökare under de senaste tolv månaderna.

Dessutom använder vi i allt högre grad sociala medieplattformar för att på ett aktivt sätt nå ut till konsumenter och främja hållbar och hälsosam mat.

Stödja hållbara och hälsosamma matvanor hos barn

De kunskaper om mat du skaffar dig som barn och ungdom är viktiga förutsättningar för att kunna ta ansvar för hållbarhet och din egen hälsa i vuxen ålder.

Arla Sverige bygger vidare på våra tidigare insatser för att stödja skolfrukosten under 2023 och lanserade Frukosteffekten, ett digitalt verktyg som syftar till att förenkla processen för att börja med frukost i skolor, i samarbete med Rädda Barnen och Generation Pep. Detta initiativ är kopplat till vår 360-kampanj riktad till konsumenter med fokus på fördelarna med att äta frukost.

Genom Arlastiftelsen vill vi bidra till en långsiktigt positiv utveckling genom att arbeta med en bred lösning som bygger på att ta initiativ till praktiska mataktiviteter för barn och ungdomar samt engagera strukturella aktörer. Tillsammans vill vi se till att nästa generation har de bästa förutsättningarna för att utveckla en stark matkompetens och bemästra viktiga val när det gäller matlagning, måltider, hållbarhet och hälsa. Under 2024 deltog 114 000 danska barn i aktiviteter kring matlagning, att undvika matsvinn och matutbildning.

Konsumentinteraktion

Vi håller koll på konsumenternas åsikter och preferenser för att behålla vår position som ett av de ledande globala mejeriföretagen. Vi genomför representativa undersökningar bland både europeiska och globala konsumenter med hjälp av tredjepartsorganisationer, vilket inkluderar undersökningar av företagets anseende och varumärkesimage varje vecka. Dessutom köper vårt team ibland in syndikerade studier med fokus på hållbarhetsfrågor. Undersökningsresultaten delas med Chief Marketing Officer.

Vi samlar också in återkoppling från konsumenter om våra produkter genom olika fokusgrupper, som anordnas vid behov. Dessa insatser är effektiva, vilket framgår av positivt gensvar från konsumenterna och ökade försäljningsvolymer.

Fånga upp klagomål

Vi sätter ett högt värde på kundnöjdhet och är medvetna om vilken inverkan negativ återkoppling kan få för vårt varumärkesvärde.

Därför prioriterar vi att tillhandahålla flera kanaler för konsumenter där de kan lyfta problem och klagomål på våra produkter. Den fysiska adressen, telefonnummer och e-postadress till relevanta Arla-kontor framgår tydligt på våra varumärkesförpackningar så att konsumenterna vet hur de ska kontakta oss. Konsumentklagomål hanteras av de enskilda marknaderna och följs sedan upp genom en centraliserad databas.

Förteckning över innehåll

LIVSMEDELSSÄKERHET – ÅTERKALLELSER AV PRODUKTER

Under 2024 inledde Arla två återkallelser. En återkallelse avsåg felmärkning av en Cultura-produkt på den svenska marknaden. Produkten var felaktigt märkt som laktosfri trots att den innehöll laktos. Detta fel uppstod i förpackningens designfas och förbisågs beklagligtvis. Dessutom initierades en återkallelse för Protino desserter på den danska marknaden på grund av sporadiska förekomster av synligt mögel.

REDOVISNINGSPRINCIPER

Alla produktincidenter hanteras skyndsamt för att skydda konsumentsäkerheten samt för att säkerställa överensstämmelse med lagkrav och produktkvalitet. Hanteringen av offentliga återkallelseincidenter följer en detaljerad och standardiserad process. Dessutom omfattas hanteringen av produktincidenter av årliga tester för att upprätthålla beredskap och effektivitet.

En offentlig återkallelse sker när produkter utgör en väsentlig risk vad gäller livsmedelssäkerhet, en juridisk risk eller en risk som påverkar varumärkesintegriteten. Det är endast relevant när de berörda produkterna är tillgängliga för konsumenter på marknaden. Offentliga återkallelser rapporteras direkt när de inträffar och en incidentrapport måste fyllas i inom två veckodagar från det första meddelandet om problemet. Det totala antalet offentliga återkallelser offentliggörs externt på årsbasis i enlighet med rapporteringskraven.

VI NÅR UT TILL LÅGINKOMSTTAGARE

Arla har åtagit sig att förbättra tillgången till näringsrik mat för låginkomsttagare i utvecklingsländer. Under 2024 nådde vi 84 miljoner konsumenter (mål för 2030: 100 miljoner, basår 2020: 76 miljoner) med prisvärda näringsprodukter, en markant minskning jämfört med 97 miljoner 2023. Makroekonomiska faktorer, som valutadevalveringar som ledde till hög inflation i Bangladesh och ökad inflation i Nigeria, har ytterligare minskat låginkomsttagarnas köpkraft. I Nigeria sker dessutom en märkbar förändring av konsumtionsvanorna med en övergång till mindre näringsrika ersättningsprodukter på mejerområdet. I Bangladesh har ökad konkurrens på marknaden och politisk oro bidragit till lägre försäljningsvolymer.

REDOVISNINGSPRINCIPER

Den redovisade siffran om tillgång till näring definieras som antalet låginkomsttagare som man nått ut till med Arlas produkter på viktiga marknader under de senaste tolv månaderna. Dessa produkter är Dano Daily Pushti (DDP) i Bangladesh och Dano Cool Cow (DCC) i Nigeria. Produkterna uppfyller kraven i linje med att ha en Health Star Rating som ska vara lika med eller högre än 3,5 för att anses vara hälsosamma. Med "konsumenter som nåtts" avses konsumenter som finns i ett hushåll som antingen har köpt eller konsumerat produkten under den specifika perioden. Nyckeltalet beräknas med hjälp av uppgifter om marknadspenetration relaterade till antalet låginkomsttagare som nåtts av Arlas prisvärda näringsrika produkter och genomsnittlig hushållsstorlek i förhållande till antalet låginkomsttagare på marknaden enligt National Social Economic Class-segmenteringen. Uppgifter om marknadspenetration tillhandahålls av ett externt organ varje månad. Myndigheten samlar in ett dataurval från cirka 9 500 hushåll varje månad med hjälp av olika datainsamlingsmetoder, till exempel mobilappar eller dagböcker, beroende på vilken teknik som finns tillgänglig i området. Slutresultatet beräknas genom att extrapolera urvalsdata för att illustrera marknadspenetrationen för hela befolkningen inom den specifika marknaden. Uppgifterna är tillgängliga med en månads fördröjning, vilket innebär att uppgifterna för december baserar sig på datainsamlingen för november. Varje år baseras uppgifterna på den senaste tillgängliga perioden. Siffrorna för 2024 baseras på marknadspenetrationsdata från november och från december för tidigare år.

Eftersom det inte är möjligt att samla in data direkt från hela befolkningen anses den nuvarande metoden för rapportering om måttvärdet vara tillräckligt robust.

Förteckning över innehåll

Våra policyer relaterade till konsumenter reglerar de delar av vår verksamhet där våra viktigaste effekter och potentiella risker finns och hjälper oss att nå våra mål och ambitioner vad gäller social hållbarhet. De säkerställer att vi informerar konsumenterna om våra produkter på ett korrekt och lämpligt sätt, att våra produkter är säkra att konsumera, att vi kan agera snabbt om de inte är det och att vi marknadsför våra produkter på ett ansvarsfullt sätt, särskilt mot de mest utsatta konsumentgrupperna, till exempel barn. Offentligt tillgängliga policyer finns på vår webbplats.

Kvalitets- och produktsäkerhetspolicy

Policymål och tillämpningsområde

Arlas främsta prioritet är att leverera säkra produkter med hög och jämn kvalitet. Vi är fast beslutna att aldrig göra avkall på våra produkters kvalitet eller säkerhet. Vår kvalitets- och produktsäkerhetspolicy gäller för Arla och alla enheter som direkt eller indirekt kontrolleras av Arla samt deras respektive medarbetare. Denna policy omfattar all hantering och alla tjänster relaterade till våra produkter som kan påverka produktkvalitet och produktsäkerhet. De viktigaste delarna i vår policy är följande:

1. Alla våra produkter är riskbedömda för hela den deklarerade hållbarhetstiden och för relevanta målgrupper av konsumenter.
2. HACCP-principer (Hazard Analysis and Critical Control Points) tillämpas, dokumenteras och valideras för all produktion.
3. Alla tillverkningsanläggningar måste vara certifierade i enlighet med internationellt erkända standarder för livsmedelssäkerhet inom GFSI (Global Food Safety Initiative).
4. Alla produkter måste vara 100 % spårbara i alla steg vad gäller leverans, produktion, lagring och distribution.
5. All produktion måste följa relevant lagstiftning och regelkrav i tillverkningslandet och relevanta regelkrav på exportmarknader.

Denna policys effektivitet övervakas kontinuerligt internt baserat på tre nyckeltal: antalet incidenter som rör livsmedelssäkerhet, klagomål från kunder och konsumenter och kostnader för kvalitetsbrister.

Policystyrning

Vår kvalitets- och livsmedelssäkerhetspolicy granskas årligen av ledningen för QEHS-funktionen (Quality, Environment, Health and Safety) och godkänns av Chief Supply Chain Officer.

Märkningspolicy

Policymål och tillämpningsområde

Vår märkningspolicy syftar till att skapa ett enhetligt tillvägagångssätt för märkning av alla Arlas varumärkesprodukter för att undvika att vilseleda konsumenterna när det gäller närings- och hälsoinformation. Vi strävar efter att tillhandahålla enkel och korrekt information om våra produkter för att göra det möjligt för våra konsumenter att göra välgrundade val i sin strävan efter hälsosammare matval. Policyn reglerar ansvaret för både obligatorisk och frivillig information på fram- och baksidan av alla livsmedelsförpackningar. Obligatorisk märkningsinformation på våra produkter följer alltid lokala lagar och förordningar på EU-nivå. Frivillig information på förpackningen omfattar hälso- och näringspåståenden och alla andra typer av påståenden som regleras av EU-lagstiftning eller lokal livsmedelslagstiftning (som användning av ord som "naturlig", "ren", "original"). På marknader där det inte finns någon sådan lagstiftning eller riktlinjer följer Arla principerna för obligatorisk och frivillig information på etiketter som anges i FAO:s Codex Alimentarius. Det genomgående låga antalet rättsfall som vi har vad gäller våra märkningar är ett bevis för policyns effektivitet.

Policystyrning

Huvudansvaret för vår märkningspolicy delas av den globala ledningen för marknadsförings- och QEHS-organisationen, som ansvarar för att uppdatera och implementera den. Policyn godkänns av Chief Marketing Officer och Chief Supply Chain Officer.

QEHS-manual, livsmedelssäkerhet och återkallelser

Processens mål och omfattning

Produktincidenter relaterade till våra produkters säkerhet, laglighet eller kvalitet hanteras genom en mycket standardiserad process som beskrivs i vår QEHS-manual. Snabb och kontrollerad hantering av sådana incidenter är av yttersta vikt för att säkerställa bästa möjliga kontroll och våra konsumenters säkerhet.

Alla incidenter måste hanteras utan onödiga dröjsmål och i enlighet med eskaleringsprocessen, lokala rutiner och Arlas obligatoriska standarder. Hantering av produktincidenter testas minst en gång om året. Antalet produktrelaterade incidenter följs upp genom ett globalt system och rapporteras till relevanta ledningsorgan minst en gång i månaden. Läs mer om livsmedelssäkerhet och QEHS-manualen på sidan 79.

Processtyrning

Läs om processtyrning på sidan 79.

Återkallelser

	2024	2023	2022	2021	2020
Antal återkallelser	2	1	1	0	1

Antal låginkomsttagare i Nigeria och Bangladesh som Arla nått ut till

miljoner	2024	2023	2022	2021	2020
Personer som nåtts i Bangladesh	52	58	48	36	28
Personer som nåtts i Nigeria	32	39	39	49	48
Totalt antal personer som nåtts	**84**	**97**	**87**	**85**	**76**

Policy för ansvarsfull marknadsföring

Policymål och tillämpningsområde

Vår policy för ansvarsfull marknadsföring omfattar all marknadsföringskommunikation som riktar sig till konsumenter, med särskilda bestämmelser för marknadsföring till barn under 18 år och ytterligare bestämmelser för marknadsföring till barn under 13 år. Först och främst måste all vår marknadskommunikation följa lokala lagar och förordningar. Vårt åtagande är dock mer omfattande än dessa lagar och förordningar. Grunden för policyn bygger på ett samarbete med EU Pledge. All marknadskommunikation måste följa International Chamber of Commerce (ICC) Advertising and Marketing Communications Code och ICC:s ramverk för ansvarsfull marknadskommunikation för mat och dryck i enlighet med EU Pledge Enhanced Commitment 2021.

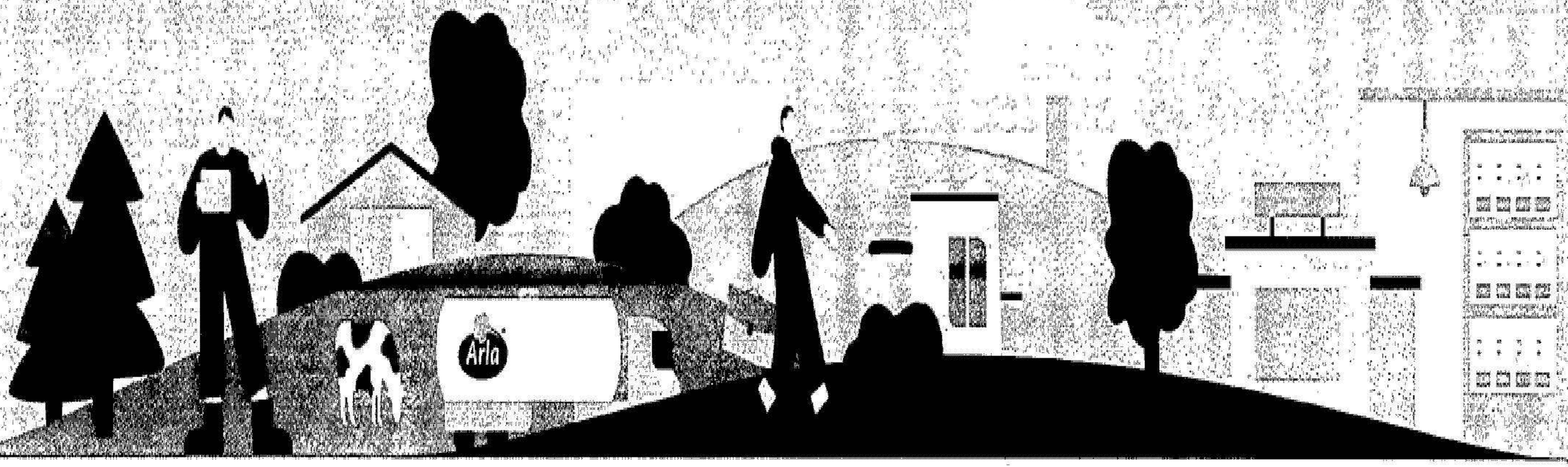
Vårt viktigaste mål är att sakligt presentera våra produkter och recept i alla annonser på ett sätt som inte försöker vilseleda konsumenterna. När det gäller barn inför vi inte marknadsföringskommunikation i olämpligt redaktionellt innehåll och vi ser till att inte vilseleda om de potentiella fördelarna med en produkt (till exempel status och popularitet bland kamrater). För den mest utsatta gruppen (under 13 år) marknadsför vi endast produkter som uppfyller Arlas® näringskriterier. Det genomgående låga antalet rättsfall som vi har vad gäller vår marknadskommunikation är ett bevis för policyns effektivitet.

Policystyrning

Policyn för ansvarsfull marknadsföring lags av vår globala marknadsfunktion och godkänns av Chief Marketing Officer.

20250708197722

STYRNING



Policyer

ARLAS FOKUSOMRÅDEN

KONTAKT MED POLITIKER

FÖRETAGSKULTUR

ÅTGÄRDER OCH RESURSER

ANSVARSFULL HANTERING AV PRODUKTFÖRSKRIDANDE

RÄTTVISA BETALNINGSVILLKOR

ANSVARSFULL MARKNADSFÖRING

Policyer

Policy för ansvarsfulla politiska kontakter

Betalningspolicy

Global inköpspolicy

Policy mot mutor

Uppförandekod – Vårt ansvar

Uppförandekod för leverantörer och affärspartner

Klagomålspolicy

Policy för ansvarsfull marknadsföring

Miljöpolicy och Green Ambition 2050

ANSVARSFULLT FÖRETAGANDE

VI ARBETAR FÖR HÅLLBAR TILLVÄXT, GRUNDAD I PRINCIPERNA OM ÄRLIGHET, ANSVAR OCH ÖPPENHET.

Etik, risk och möjligheter

Skydda anseende och etiskt engagemang

Arlas anseende och rätt att bedriva verksamhet är beroende av transparenta affärsmetoder och ett åtagande för hållbarhet. Vår dubbla väsentlighetsanalys (se sidorna 34–37) belyste två risker relaterade till ansvarsfullt företagande: Uppfattningar om greenwashing, särskilt på europeiska marknader som är känsliga för överdrivna hållbarhetsanspråk, och risken för anklagelser om oetiskt uppförande om kontakter med politiker inte hanteras på ett transparent sätt.

Åtaganden och ansvarsområden

Åtagande för etiska metoder och öppenhet

Vårt åtagande för etiska affärsmetoder handlar om mer än att uppfylla lagkraven. Det handlar om att förkroppsliga våra kärnvärden och främja en kultur av öppenhet och integritet.

Vår uppförandekod återspeglar detta åtagande. Den är vägledande för varje handling och alla beslut inom Arla och ser till att vår verksamhet är en förebild vad gäller integritet och ansvar. Den beskriver vår inställning till en rad ämnen, inklusive korruption, mutor samt beskattning, för att kunna hantera miljörelaterad och social påverkan genom hela värdekedjan.

Vi vill växa på ett ansvarsfullt sätt

I början av juni 2024 samlades 38 distributörer från Rest of the World-klustret i Köpenhamn för en inspirerande vecka med fokus på våra varumärken som en kick-off inför 2025. Vi gör affärer med dessa distributörer för att ytterligare marknadsföra våra produkter på deras respektive marknader.

Arlas styrelse ansvarar för att godkänna vår uppförandekod och ha tillsyn över ledningen för att säkerställa att rättsliga och etiska standarder efterlevs. Styrelsen håller företagsledningen ansvarig, främjar transparens och etisk verksamhet.

Koncernledningen godkänner strategier, prioriterar initiativ och övervakar utvecklingen vad avser ansvarsfullt företagande. De identifierar och hanterar proaktivt risker relaterade till etiska frågor. Dessutom har alla chefer till uppgift att integrera våra principer för ansvarsfullt företagande i Arlas kultur, där alla anställda spelar en viktig roll för implementeringen av principerna.

Bekämpande av korruption, mutor och bedrägerier

Vi tar stark ställning mot alla överträdelser av vår uppförandekod eller andra regelverk. Vi uppmanar anställda och intressenter att ta upp problem eller rapportera eventuella oegentligheter genom vårt visselblåsarsystem, Ethics Line.

Denna plattform säkerställer sekretess och säkerhet och finns tillgänglig på Arlas webbplats på 30 språk, där den är öppen för alla anställda och intressenter. Eventuella överträdelser kan också rapporteras direkt till den lokala HR-, risk- och efterlevnadsfunktionen eller rättsliga funktionen.

20250708197123

Vi ser till att våra policyer är tillgängliga och tydligt kommunicerade till alla relevanta parter. Vår uppförandekod finns på 12 olika språk på Arlas webbplats. Där finns också en engelsk version av vårt direktiv mot mutor. Internt lagras och hanteras alla Arlapolicyer via en portal på vårt intranät. Genom att integrera vår uppförandekod i introduktionsutbildningen för nyanställda förmedlar vi våra företagsvärderingar.

För att undvika bedrägerier upprätthåller vi ett sammanhängande system för interna kontroller, vars effektivitet och lämplighet regelbundet utvärderas. Under 2024 uppdaterade vi policyn mot bedrägerier och kommunicerade på relevant sätt för att påminna våra anställda om att bedrägerier även kan rapporteras via Ethics Line. Ethics Line-kommittén, som övervakar klagomålskanalen, rapporterar till koncernchefen. Rapporteringsstrukturen för andra avvikelser varierar beroende på region. Detta kan till exempel rapporteras till den lokala styrelsen eller via andra kanaler till koncernledningen.

Vi ägnar särskild uppmärksamhet åt områden med högre risk för bedrägeri, korruption och mutor, som verksamheter i Mellanöstern, Nigeria, Central- och Sydafrika, Bangladesh, Indonesien och Sydamerika. Vi har också identifierat affärsområden med högre risk som kräver mer fokus, som försäljning, marknadsföring och inköp.

För att skydda de mänskliga rättigheterna och arbetstagarnas rättigheter är det avgörande att motverka mutor, bedrägeri och korruption. Överträdelser av principerna för ansvarsfullt företagande avseende exempelvis mänskliga rättigheter och arbetstagares rättigheter identifieras och utvärderas genom vår due diligence-process för mänskliga rättigheter. Läs mer på sidorna 73 och 78.

I Storbritannien ökade vi vårt fokus på att stärka initiativ mot korruption och mutor och på så sätt anpassa oss till strängare lokal lagstiftning. I november 2024 genomförde Arla UK en utbildning mot korruption och mutor för att öka medarbetarnas kunskap om och efterlevnad av Bribery Act från 2010. Detta initiativ säkerställer att vi har lämpliga förfaranden på plats som överensstämmer med de myndighetsriktlinjer som finns i Storbritannien och som beskriver en riskbaserad strategi för efterlevnad.

Under 2024 omfattades vi inte av några fällande domar eller böter för brott mot lagar mot korruption och mutor. Se sidan 78 för antalet rapporter som lämnats in hos Ethics Line.

Ansvaret för utredningar om korruption och mutbrott ligger hos vår rättsliga funktion, som har lokal närvaro på alla marknader.

Kontakter med politiker och lobbyarbete

Som ett ledande mejerikooperativ är Arlas kontakter med politiker avgörande för att påverka och få till stånd en meningsfull förändring. Dessa kontakter säkerställer inte bara vår representation i frågor som direkt påverkar oss och våra ägare, utan gör det också möjligt för oss att hjälpa till att forma ny lagstiftning, minska riskerna och förbättra samarbetet. Vårt aktiva deltagande bidrar till att hantera branschutmaningar, stödja tillväxt och utnyttja vår expertis för att forma en djupare förståelse för mejerisektorn och hur lagstiftning kan stödja industrin i hållbarhetsomställningen.

I enlighet med våra policyer ger vi inga politiska bidrag till politiker, deras representanter, politiska partier, valkampanjer eller politiska insamlingsevenemang. Det kan handla om bidrag direkt till parten eller individen eller indirekt via tredjepartsorganisationer, och det omfattar monetära bidrag och bidrag i natura.

Under 2024 fokuserade våra politiska kontakter på förändringar i klimatrelaterad lagstiftning, inklusive koldioxidskatter, och stöd till politiska ramverk som innebär att jordbrukare kan införa regenerativa metoder och åtgärder kopplade till lägre koldioxidutsläpp. Vi fokuserade också på produktmärkning för att säkerställa att konsumenterna kan göra välgrundade val, och vi arbetade med myndigheter och icke-statliga organisationer för att främja en hållbar, hälsosam kost globalt och lyfta fram mejeriprodukternas roll i detta. Vi anser att näringsmärkningen bör överensstämma med de officiella kostråden i länderna. Våra engagemangsaktiviteter är i linje med viktiga affärsrisker och förankrade i vår Future26-strategi samt vårt åtagande för att uppfylla Parisavtalets 1,5-gradersmål.

Ansvarsfull hantering av produktionskedjan

Vi har som mål att samarbeta med leverantörer som delar liknande värderingar. Vårt globala nätverk av leverantörer har stor påverkan på vårt hållbarhetsresultat. Många av våra största hållbarhetseffekter, som klimatutsläpp inom scope 3, djurvälfärd, påverkan på den biologiska mångfalden och mänskliga rättigheter, förekommer i vår värdekedja. Dessutom är våra affärsrisker, inklusive potentiell påverkan på varumärkesvärdet, kopplade till dessa utmaningar.

Med detta i åtanke kräver vi att man följer vår uppförandekod för leverantörer och affärspartner (CoCS), som behandlar ett brett spektrum av standarder för miljö, sociala och etiska frågor och mänskliga rättigheter. För närvarande är det ett viktigt kriterium i vår process för val av leverantör att man undertecknar vår CoCS. Vår globala inköpspolicy beskriver de inköpsstandarder som är avgörande vid samverkan med våra leverantörer. När leverantörer undertecknar våra inköpsavtal förbinder de sig till våra hållbarhetsmål och att vidta nödvändiga åtgärder för att minska miljöpåverkan samt våra IT-säkerhetsåtgärder. Dessutom uppdaterade vi vår uppförandekod för leverantörer och affärspartner (CoCS) 2023 för att stärka vårt engagemang för mänskliga rättigheter, särskilt rätten att inte utsättas för slaveri, straffarbete eller tvångsarbete. Vi samarbetar med leverantörer och affärspartner som tidigare undertecknat äldre versioner av vår CoCS, och uppmuntrar dem att införa den uppdaterade versionen.

Genom att främja starka relationer med leverantörer och implementera strategiska inköpsinitiativ upprätthåller vi en stabil produktionskedja och produktion. Vi samarbetar också kontinuerligt med våra leverantörer för att hantera miljörelaterade och sociala frågor i hela vår produktionskedja. För en detaljerad redogörelse för våra strategier för att minska klimatpåverkan i vår produktionskedja, se sidorna 48–49. Information om hur vi hanterar risker kopplade till riskråvaror finns på sidan 59 och våra metoder för att skydda de mänskliga rättigheterna i vår produktionskedja beskrivs på sidorna 73, 78 och 79.

Mot bakgrund av vår kooperativa struktur arbetar vi kontinuerligt tillsammans med våra ägare, som också fungerar som våra leverantörer, om hållbarhetsfrågor på gårdarna genom programmet Arlagården och FarmAhead™ Beräkning. Läs mer på sidorna 44 och 50.

Rättvisa betalningsmetoder

Rättvisa betalningsvillkor, som rimliga betalningsperioder och transparenta avtal, skapar förtroende, stärker affärsrelationer och främjar samarbete mellan Arla och våra leverantörer. Att betala leverantörer i tid är avgörande eftersom betalningar i rätt tid skapar hållbarhet och tillväxt. Vi har angett våra betalningsvillkor i linje med branschpraxis som beskrivs i vår betalningspolicy. Under 2024 var den genomsnittliga tiden som krävdes för behandling av en fakturabetalning 53 dagar, jämfört med 52 dagar under 2023.

Våra primära leverantörer, ägarna som tillhandahåller mjölkråvara, är avgörande för vår verksamhet och påverkas av tidpunkten för våra betalningar. Under 2024 var den genomsnittliga betalningsperioden för ägare 15 dagar, medan betalningar till andra leverantörer tog 59 dagar.

Väl förvaltningsberättelse

BETALNINGSMETODER

REDOVISNINGSPRINCIPER

Genomsnittlig betalningstid

Rättvisa betalningsvillkor skapar förtroende och säkerställer hållbarhet samtidigt som de överensstämmer med branschpraxis. Arla rapporterar den genomsnittliga tid det tar leverantörerna att betala en faktura. Nyckeltalet mäter tiden från början av de avtalsenliga eller lagstadgade betalningsvillkoren till clearingdatumet, som rapporteras årligen i dagar. Arlas rapportering omfattar perioden från det att en faktura tas emot i vårt system till det datum då den betalas, vilket inte alltid stämmer överens med det exakta datum då leverantören tar emot betalningen på grund av att bankprocesserna ser olika ut. Rapporteringen omfattar Arlas alla SAP-enheter.

Betalningar per standardbetalningsvillkor

Utförs i enlighet med vår betalningspolicy, se mer under Betalningspolicy.

Pågående rättsliga förfaranden avseende sena betalningar

Arla har särskilda rutiner för att undvika sena betalningar, inklusive användning av automatiserade notiser och robotik för att varna användare om fakturor som väntar på godkännande. Månadsrapporter genereras för att möjliggöra smidiga betalningsprocesser och vi följer upp försenade öppna poster på leverantörskonton och övervakar förfallotiden för fakturor.

Pågående rättsliga förfaranden avseende sena betalningar definieras som öppna rättsliga förfaranden i domstol eller hos offentliga myndigheter mot bakgrund av eventuella sena betalningar av obestridda fakturor före årets slut. Dessa ärenden omfattar främst exekutionstitlar och specifika inkassoförfaranden, med undantag av tvister i vanliga civilrättsliga domstolar eller skiljedomsprocesser. Sådana ärenden bör vara ovanliga och indikerar att det föreligger ett problem. När Arla får kännedom om situationen kommer man antingen att omedelbart reglera den obetalda fakturan eller informera domstolen om att man bestrider fordran. I det sistnämnda scenariot avslutas ärendet och leverantören skulle behöva driva ett vanligt civilrättsligt mål för att fastställa om fordran är giltig.

99 % av Arlas bolag ingår i siffran. Personer som ansvarar för fakturor anger antalet pågående ärenden, om sådana finns, i vårt interna system, vilket säkerställer att informationen är korrekt och fullständig.

Policyer och riktlinjer för ansvarsfullt företagande

Vår uppförandekod fungerar som ett paraply för våra policyer för ansvarsfullt företagande. Vi beskriver några av våra styrningsrelaterade policyer nedan. Vår uppförandekod och andra styrningsrelaterade policyer, som vår uppförandekod för leverantörer och affärspartner, vår policy för ansvarsfull marknadsföring, miljöpolicy och Green Ambition 2050 samt vår klagomålspolicy, beskrivs mer detaljerat i kapitlen om miljödata och sociala data.

Policy för ansvarsfullt politiskt engagemang

Policymål och tillämpningsområde

Målet med vår policy för ansvarsfullt politiskt engagemang är att säkerställa ett öppet och transparent samarbete med politiska intressenter, samla politiskt stöd för mejerisektorn och främja utvecklingen av innovativa, hållbara mejeriprodukter, samtidigt som vi upprätthåller etiska affärsmetoder och följer relevanta regelverk.

Arlas politiska engagemang styrs av Arlas uppförandekod, som samverkar med de 10 vägledande principerna i FN:s Global Compact och EU:s öppenhetsregister.

För att kunna ägna sig åt politiskt engagemang inom EU registrerade sig Arla i augusti 2014 i EU:s öppenhetsregister med registreringsnummer 479299526321-12 och undertecknade den uppförandekod som styr relationerna med EU-institutionerna och deras ledamöter, tjänstemän och övriga anställda.

Policystyrning

Chief Agriculture and Sustainability Officer (CASO) ansvarar för policyn. Global Public Affairs-teamet ansvarar för att övervaka denna policy. Två gånger om året granskas efterlevnaden av denna policy av Director for Global Public Affairs. En årlig uppdatering kommer att skickas till styrkommittén med ansvar för politiska frågor och lagstiftningsfrågor, Senior Vice President för Corporate Communications och ansvarig Executive Vice President. Eventuella överträdelser av policyn kommer att hanteras vid behov vid tidpunkten för anmälan till Director for Global Public Affairs.

Betalningspolicy

Policymål och tillämpningsområde

Målet med vår betalningspolicy är att skapa de grundläggande principerna för hur betalning till leverantörer ska ske. Det innebär att vi styr betalningsbeteendet för alla leverantörsbetalningar i en gemensam riktning och ser till att de utförs på ett enhetligt sätt.

Vår betalningspolicy gäller för alla leverantörsbetalningar och definierar våra standardbetalningsvillkor, faktureringskrav och rutiner. Den är också utformad för att följa lokal lagstiftning och säkerställa efterlevnad av tillämpliga rättsliga krav. Våra förstahandsleverantörer har standardbetalningsvillkor på 60 dagar. Leverantörer som klassificeras som oprioriterade har betalningsvillkor på 30 dagar. Vår betalningspolicy definierar separata betalningsvillkor för våra ägare, som får betalt två gånger i månaden. Dessutom kan vissa strategiska leverantörer som deltar i finansieringsprogram ha längre betalningsvillkor. Mer i tabell 2.1e SCF-program på sidan 120. Vi betalar alltid myndigheter, energibolag och finansinstitut på den förfallodag som anges på fakturan. Betalningar under 60 dagar för förstahandsleverantörer eller potentiella leverantörer kan ske med godkännande från inköpschef och under 30 dagar med godkännande från Vice President of Finance eller Chief Financial Officer.

Policystyrning

Ledningen för vår finansfunktion och de lokala ekonomicheferna inom Arla har huvudansvaret för att införa denna policy, inleda en dialog om den och hantera ärenden. Ansvaret för att uppdatera policyn ligger hos vår globala finansfunktion.

Global inköpspolicy

Policymål och tillämpningsområde

Tydliga och konsekventa inköpsrutiner är grundläggande för att minimera risker för livsmedelssäkerhet, miljö och mänskliga rättigheter i vår produktionskedja. Vår policy innehåller elva principer för inköp inom Arla för att säkerställa en tydlig och enhetlig process vid köp av varor och tjänster i syfte att sänka kostnaderna, minska riskerna och påverkan på miljö och mänskliga rättigheter. Policyn kräver efterlevnad av Arla Foods uppförandekod för leverantörer och affärspartner som ett av flera förfarandekrav.

Policystyrning

Denna policy gäller för alla inköp från externa leverantörer av varor och/eller tjänster med ett undantag: inköp av mjölkråvara som registrerats på mjölkbalansen. Policyn gäller för alla anställda inom Arla. Funktionen för globala inköp har dock det övergripande ansvaret för implementeringen av denna policy.

Policy mot mutor

Policymål och tillämpningsområde

Vår policy mot mutor fastställer ansvaret för att följa och upprätthålla vår inställning till mutor och korruption och ger information och vägledning om hur man känner igen och hanterar mutor och korruptionsfrågor. Arla strävar efter att bedriva all verksamhet på ett ärligt och etiskt sätt. Vi har nolltolerans mot mutor och korruption och är fast beslutna att agera professionellt, rättvist och med integritet i alla våra affärer och relationer oavsett var vi är verksamma. Vidare är vi fast beslutna att implementera och upprätthålla effektiva system för att motverka mutor och korruption. Denna policy gäller för alla personer som arbetar för Arla eller på uppdrag av Arla.

Policystyrning

Arlas koncernledning (EMT) har det övergripande ansvaret för att säkerställa att detta direktiv uppfyller våra etiska skyldigheter och att alla som står under vår kontroll följer det. Arlas rättsliga funktion har det övergripande ansvaret för att säkerställa att detta direktiv uppfyller våra juridiska skyldigheter. Arlas ledning på alla nivåer ansvarar för att de som rapporterar till dem förstår och följer detta direktiv och får adekvat och regelbunden utbildning om det.

Genomsnittlig betalningstid

Dagar	2024	2023
Genomsnittlig tid för att betala en faktura	53	52
Genomsnittlig tid för att betala ägare	15	15
Genomsnittlig tid för att betala andra leverantörer	59	60

Betalningar per standardbetalningsvillkor

%	2024
Andel av betalningarna med standardbetalningsvillkor på upp till 60 dagar	33 %
Andel av betalningarna med standardbetalningsvillkor på upp till 30 dagar	32 %
Andel av betalningarna med standardbetalningsvillkor på 2 veckor	15 %
Andel av betalningarna som ingår i SCF-programmet	11 %
% av betalningar med andra betalningsvillkor	10 %

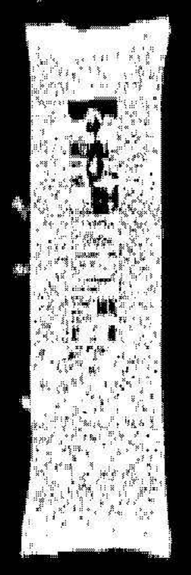
Pågående rättsliga förfaranden avseende sena betalningar

	2024
Antal pågående rättsliga förfaranden avseende sena betalningar	0

20250708197724

VÅR STYRNING

91 Ramverk för styrning
93 Ledning
97 Ansvaren till ledningen
98 Affärsetik



ARLA® MOZZARELLA

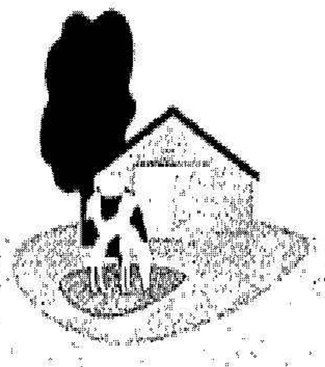
I investeringen på 210 miljoner euro i Taw Valley Dairy i Storbritannien ingår ny teknik som kommer att korta mognadsprocessen för mozzarella från 14 dagar till bara en dag och ge ökad flexibilitet och fler innovationsmöjligheter för att uppfylla kundernas krav.

RAMVERK FÖR STYRNING

SOM ETT MEJERIKOOPERATIV MED ÄGARE I SJU LÄNDER HAR VI ETT STABILT STYRNINGSSYSTEM SOM GER VARJE MEDLEM MÖJLIGHET ATT UTTRYCKA SINA ÅSIKTER OCH SÄKERSTÄLLER EFFEKTIV REPRESENTATION.

Vårt företag ägs av mjölkbönder i Danmark, Sverige, Tyskland, Storbritannien, Belgien, Nederländerna och Luxemburg. Som kooperativ prioriterar vi ett starkt och pålitligt system som gör det möjligt för varje medlem att uttrycka sina åsikter och vara representerad. Ansvaret för beslutsfattandet ligger hos representantskapet (BoR) och styrelsen (BoD).

Representantskapet väljer styrelsen, som har ett nära samarbete med direktionen och arbetar för att fastställa den övergripande strategiska inriktningen. För mer information om vårt styrningssystem, se våra stadgar.



KOOPERATIV STYRNING

4 AREA FORUMS
Danmark Sverige
Centraleuropa
Storbritannien

LEDAMÖTER
Danmark 72
Sverige 47
Centraleuropa 26
Storbritannien 30

STYRELSEN
14 förtroendevalda ägare
3 arbetstagarrepresentanter
2 externa ledamöter

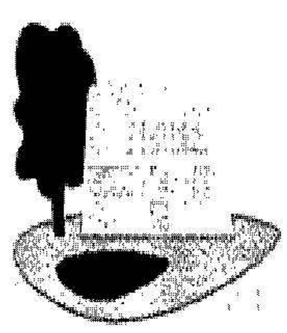
REPRESENTANTSKAPET
175 ägare
12 arbetstagarrepresentanter

REGIONER
14 regioner

KRETSAR
111 kretsar

ÄGARNATIONALITETER
7 624 mjölkbönder

DK	SE	CE	UK
1 828	1 938	1 939	1 919



FÖRETAGSSTYRNING

DIREKTIONEN
Koncernchef och koncernfinansdirektör

KONCERNLEDNING
Direktionen
Chefer för de kommersiella segmenten Europe och International
Funktionsexperter

MEDARBETARE
21 895

FUNKTIONSEXPERTER
- Agriculture, Sustainability, Communication
- Supply Chain
- Human Resources
- Marketing and Innovation

Läs om vår hållbarhetsstyrning på sidan 33

KOOPERATIV STYRNING

Arla är ett kooperativ som ägs av 7 624 mjölkproducerande bönder i sju länder. Kooperativet är indelat i fyra geografiska områden: Danmark, Sverige, Centraleuropa och Storbritannien. Dessa områden är i sin tur indelade i regioner och kretsar. Denna struktur säkerställer att alla våra ägare har möjlighet att uttrycka sina åsikter och aktivt delta i beslutsfattandet. Se nästa sida för mer information.

Vi har två viktiga organ där våra ägare är representerade: representantskapet och styrelsen.

Representantskapet

Representantskapet är det högsta beslutande organet i vårt kooperativ. Representantskapet har regelbundna möten – minst två gånger om året – då de fattar viktiga beslut, exempelvis om utdelning av årets vinst och val till styrelsen.

Det består av 187 ledamöter, varav 175 är ägare och 12 är medarbetarrepresentanter. Ägarna väljer sina representanter vartannat år. Hur många platser varje område får fastställs genom områdets samlade bidrag till kooperativet under året fram till valet. Efter bedömningen av eget kapital den 31 december 2023 fastställdes och bekräftades fördelningen av platser i representantskapet formellt i maj 2024.

20250708197Z5

Ägare

Per den 31 december 2024 hade vi 7 624 ägare i kooperativet (2023: 7 999). Det minskade antalet ägare, främst i Centraleuropa, berodde delvis på att en del upphörde med mjölkproduktionen eller sålde sina gårdar till andra Arlabönder. Ett fåtal ägare lämnade även kooperativet för att leverera till ett annat mejeriföretag. Denna trend ligger i linje med de bredare mönster som funnits inom mejerisektorn under de senaste åren.

Kretsmöten

Alla ägare av Arla är en del av den krets där deras gård ligger. I mars eller april varje år samlas de till det årliga ordinarie kretsmötet i sina respektive kretsar för en presentation av årsredovisningen och för att utöva sitt demokratiska inflytande. I samband med dessa sammankomster väljer kretsmedlemmarna under jämna år kretsrådet och personer som ska representera kretsen i representantskapet.

Regionstyrelserna

I Danmark och Sverige består regionstyrelserna av representantskapsledamöter som valts från dessa regioner. I Centraleuropa och Storbritannien ingår kretsrådens styrelseordföranden och vice ordföranden i regionstyrelserna. Dessa styrelser träffas i anslutning till kretsmötena för att diskutera frågor som är relevanta för ägarna i deras regioner.

Styrelse

Styrelsen väljs av representantskapet och ansvarar för att Arla drivs i ägarnas bästa intresse. I enlighet med arbetsordningen för Arlas styrelse ansvarar styrelsen för att formulera och definiera Arlas strategiska inriktning. I detta ingår att se till att de är välinformerade om alla viktiga frågor, inklusive eventuella större risker.

I deras roll ingår att fastställa strategiska mål, övervaka verksamheten och tillgångarna, upprätthålla korrekt redovisningspraxis och utse direktionen. Dessutom tillvaratar styrelsen de intressen som långivare, obligationsinvesterare, anställda och andra intressenter kan ha. Styrelsen representerar en bred grupp av intressen och består av 14 ägare, tre arbetstagarrepresentanter valda av kooperativets medarbetare samt två externa ledamöter valda av representantskapet. Fördelningen av de 14 platserna för ägare i styrelsen baseras på varje områdes kapitalbidrag. Den nuvarande fördelningen ser ut på följande sätt:

Danmark	6
Sverige	4
Centraleuropa	2
Storbritannien	2

Area Forums och Joint Area Council

Arla har fyra Area Forum, vart och ett kopplat till ett specifikt område. Dessa forum fungerar som en viktig koppling mellan alla kretsrådsledamöter och Arlas styrelse och företagsledning. Medlemmarna i dessa forum fungerar som talespersoner och tillvaratar Arlas intressen gentemot ägarna. De träffas två gånger om året.

Det finns också ett Joint Area Council som består av fyra representantskapsledamöter från varje område. De väljs in i Joint Area Council genom omröstning. Styrelsen väljer vem som ska vara ordförande och övriga ledamöter i rådet. Detta råd behandlar främst frågor som påverkar alla ägare.

FÖRETAGSSTYRNING

Arlas styrningsstruktur är ett synergiskapande samarbete mellan direktionen och styrelsen. Bland annat upprätthåller de Arlas strategiska kurs, övervakar den organisatoriska verksamheten och säkerställer att alla relevanta regler och standarder följs.

Direktionen

Direktionen utses av styrelsen och har ett viktigt ansvar för att leda Arla mot hållbar långsiktig tillväxt. I direktionens uppdrag ingår att upprätta strategiska planer, utvärdera framsteg i förhållande till mål och formulera viktiga koncernomfattande policyer, med det övergripande målet att driva hållbar expansion och öka Arlas övergripande värde.

Direktionen ansvarar också för att implementera omfattande riskhantering och säkerställa strikt efterlevnad av lagstiftning och företagspolicyer. Direktionen består av koncernchefen och koncernfinansdirektören.

Koncernledning (EMT)

Koncernledningen (EMT) utses av direktionen och ansvarar för Arlas dagliga affärsverksamhet. De arbetar aktivt med att formulera strategier och planera framtida verksamhetsstrukturer.

Koncernledningen utgörs av direktionen, en chef för vart och ett av de kommersiella segmenten Europe och International och fyra funktionsexperter: Supply Chain (CSO), Agriculture, Sustainability and Communications (CASO), Marketing and Innovation (CMO), Human Resources (CHRO).

För att främja samarbete och kommunikation delar koncernledningen regelbundet uppdateringar och samordnar olika initiativ. Varje teammedlem tar också upp all väsentlig påverkan samt alla risker och möjligheter inom sitt ansvarsområde. Dessa insatser syftar till att lyfta fram och göra framsteg mot mål som är i linje med vår strategi. Mer om hållbarhetsstyrning på sidan 33.

Medarbetare

Antalet medarbetare inom Arla motsvarar cirka 21 895 heltidsekvivalenter (FTE) globalt (2023: 21 307). De representeras av tre förtroendevalda medarbetare i styrelsen och 12 förtroendevalda medarbetare i representantskapet. Utöver dessa roller representeras medarbetarnas intressen också genom företagsråd, där både arbetstagar- och arbetsgivarrepresentanter finns med. Europeiska företagsrådet fungerar som en plattform för diskussioner på hög nivå mellan ledningen och arbetstagarna om företagsövergripande frågor. Under 2024 fokuserade de årliga mötena i Europeiska företagsrådet på digital omställning, prognoser för mjölkbalansen samt inkludering.

STYRELSEN

ARLAS STYRELSE (BOD) HAR HÖG KOMPETENS OCH LEDAMÖTERNA KOMBINERAR SIN EXPERTIS FÖR ATT DRIVA FÖRETAGETS HÅLLBARA TILLVÄXT.

Val till styrelsen

Styrelsen utses av representantskapet vartannat år genom en flerstegsprocess. Under identifieringsfasen registrerar kandidaterna sig, genomför en självutvärdering och genomgår en inledande intervju med den lokala Evaluation Committee (EC). Under utvärderingsfasen genomförs en andra intervju med Joint Evaluation Committee. Utvärderings- och nomineringsfasen innefattar återkoppling och delning av resultat i regionstyrelsen eller Area Forum. Slutligen presenteras de nominerade kandidaterna och väljs på representantskapsmötet.

Inför valet 2024 utvärderade representantskapet 20 kandidater och 14 valdes in i styrelsen. Fyra nya ledamöter anslöt till styrelsen: Jan Toft Nørgaard (Danmark) omvaldes som ordförande och Inger-Lise Sjöström (Sverige) valdes till vice ordförande. Mer information om deras bakgrund finns på nästa sida.

Styrelsekompetenser

Styrelsen ansvarar tillsammans med koncernledningen för den långsiktiga strategiska visionen vad avser företagets tillväxt – från att analysera globala affärstrender och identifiera potentiella risker och möjligheter till att fatta sunda beslut där kooperativets bästa prioriteras.

Under valprocessen utvärderas varje kandidat utifrån olika kompetenser som är avgörande för Arlas framgång och etiska affärsuppförande, bland annat engagemang för kooperativet, riskmedvetenhet och hållbarhet. Sammantaget har styrelseledamöterna starka kompetenser inom områden som är avgörande för företagets framgång. Det finns utrymme för förbättring inom digitalisering och varumärkeskännedom. Därför utsåg representantskapet externa ledamöter för att hantera dessa frågor. De två externa ledamöterna anses vara oberoende, icke-verkställande ledamöter, vilket innebär att andelen oberoende icke-verkställande styrelseledamöter i styrelsen är 11 %.

De deltar också i utbildning för att stärka sin kompetens, vilket gör dem redo att hantera de förändrade krav som Arla möter. Mer om hållbarhetskompetenser på sidan 33.

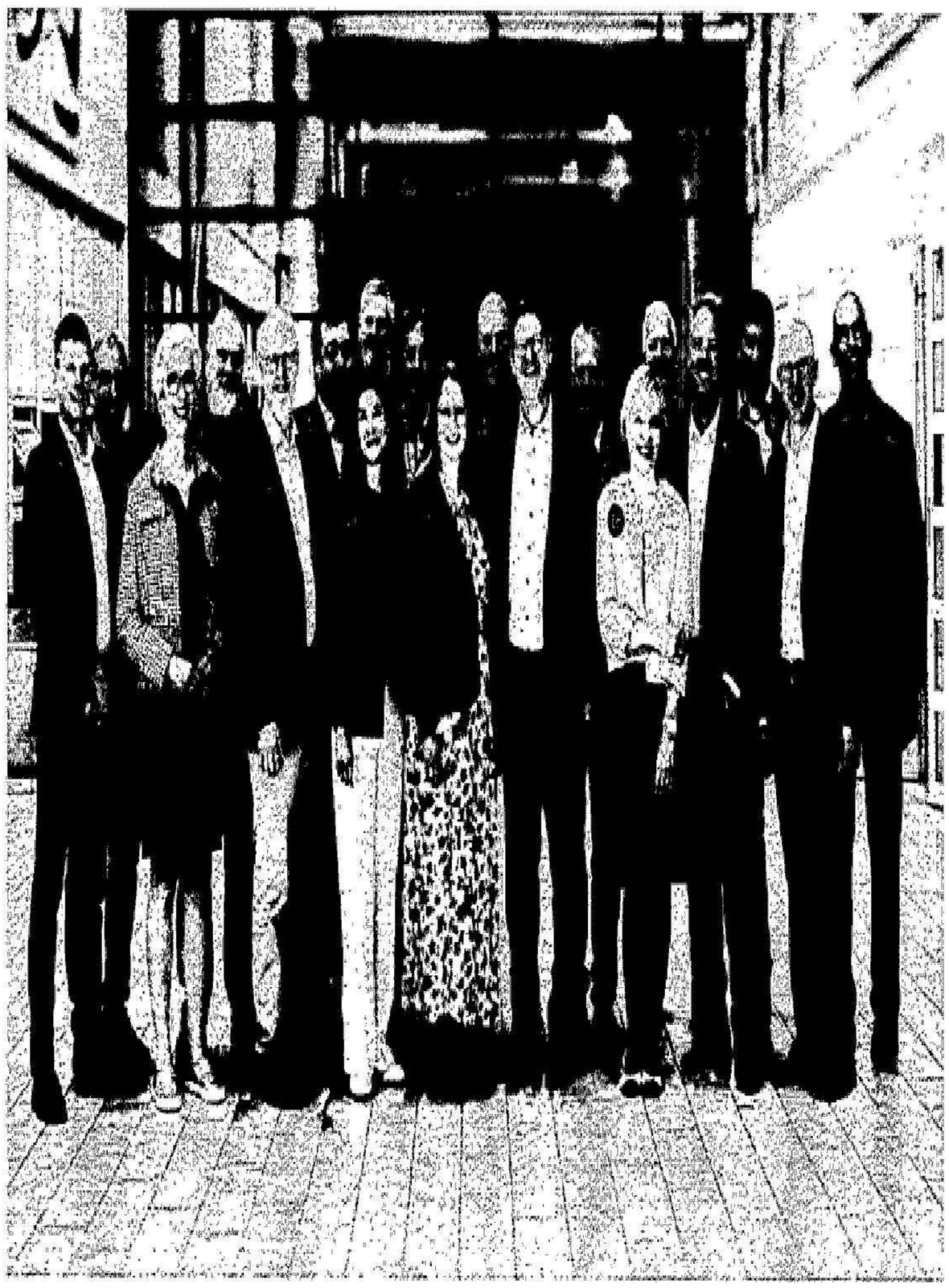
Mångfald i styrelsen

För att säkerställa att båda könen är representerade och kan bidra med olika perspektiv på verksamheten sattes under 2023 upp ett nytt mål: att ha 30 % kvinnor i styrelsen senast 2026. Mer om styrelsen och mångfald på sidan 33.

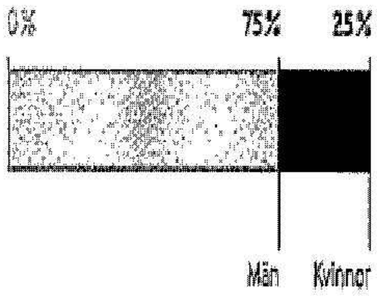
Möten och viktiga frågor under 2024

Arlas styrelse hade elva ordinarie möten och ett extrainsatt möte. Fem av mötena var fysiska möten och resterande möten genomfördes digitalt.

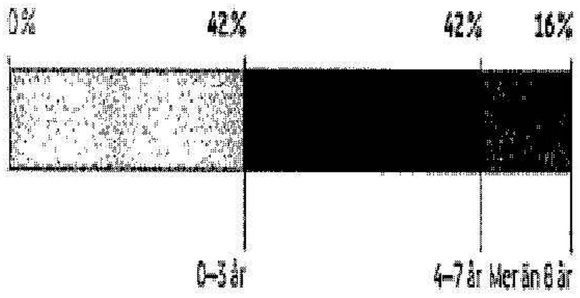
Under 2024 förde styrelsen samtal om flera ämnen, bland annat digitalisering, AI och hållbarhet. Se sidorna 33 och 38 för viktiga hållbarhetsrelaterade frågor som diskuterades och information om närvaro på styrelsemöten.



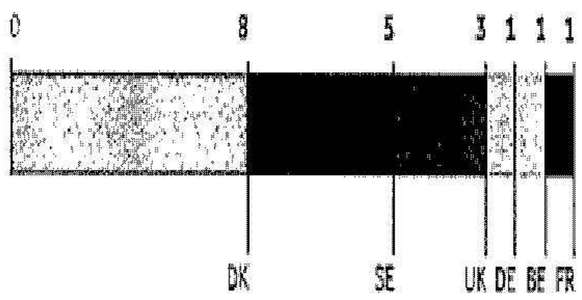
Styrelsens könsfördelning[1]



Tid i styrelsen



Nationaliteter i styrelsen



[1] Enligt paragraf 99b i den danska aktiebolagslagen ingår endast ledamöter som valts vid företagets bolagsstämma.

20250708197 26

LEDA-MÖTERNAS BAKGRUND

1. JAN TOFT NØRGAARD (DANMARK) ○

Ledamot sedan: 1998
Yrke: Mjölkbonde
Interna befattningar: Styrelseordförande och valberedning. Ledamot i Ersättningskommittén
Externa befattningar: Styrelseledamot i Landbrug & Fødevarer (2009)
Född: 1960

2. INGER-LISE SJÖSTRÖM (SVERIGE) ○

Ledamot sedan: 2017
Yrke: Mjölkbonde
Interna befattningar: Vice ordförande i styrelsen. Områdesordförande för Sverige, ordförande för Joint Area Council och Member Relations Group. Ledamot i Ersättningskommittén och valberedningen
Externa befattningar: Styrelseordförande i Svensk Mjölk (2022) och styrelseledamot i Tillväxtbolaget (2022)
Född: 1973

3. ARTHUR FEARNALL (STORBRITANNIEN) ○

Ledamot sedan: 2018
Yrke: Mjölkbonde
Interna befattningar: Områdesordförande för Storbritannien, ledamot i Joint Area Council och Member Relations Group. Ordförande för Ersättningskommittén. Ledamot i valberedningen och Globala överklagandekommittén
Född: 1963

4. BJØRN JEPSEN (DANMARK) ○

Ledamot sedan: 2011
Yrke: Mjölkbonde
Interna befattningar: Ordförande för Ekokommittén Danmark och Globala ekokommittén
Externa befattningar: Vice ordförande i Skjern Bank (2012) och Mejeriforeningen (2019), ledamot i nötkreatурssektionen i Landbrug & Fødevarer (2009) och styrelseledamot i danska mælkeafgiftsfonden (2019)
Född: 1963

5. DANIEL HALMSJÖ (SVERIGE) ○

Ledamot sedan: 2022
Yrke: Mjölkbonde
Interna befattningar: Ordförande för Ekokommittén Sverige och ledamot i Globala ekokommittén. Ledamot i Globala överklagandekommittén
Född: 1982

6. GEORGE HOLMES (STORBRITANNIEN) ○

Ledamot sedan: 2024
Yrke: Mjölkbonde
Interna befattningar: Ordförande för Ekokommittén och ledamot i Globala ekokommittén
Född: 1965

7. GUSTAV KÄMPE (SVERIGE) ○

Ledamot sedan: 2021
Yrke: Mjölkbonde
Interna befattningar: Ledamot i ägarbaserade arbetsgruppen för hållbarhet
Externa befattningar: Styrelseledamot i Svensk Mjölk och Copa Cogeca Working Group for Dairy Products (2021). Mejeriambassadör i FN:s politiska högnivåforum (HLPF) (2024)
Född: 1977

8. JØRN KJÆR MADSEN (DANMARK) ○

Ledamot sedan: 2019
Yrke: Mjölkbonde
Interna befattningar: Ledamot i valberedningen
Externa befattningar: Vice styrelseordförande i GLS-A (2018)
Född: 1967

9. MARCEL GOFFINET (BELGIEN) ○

Ledamot sedan: 2019
Yrke: Mjölkbonde
Interna befattningar: Områdesordförande för Centraleuropa, ledamot i Joint Area Council och Member Relations Group. Ledamot i Globala överklagandekommittén, ordförande för Ekokommittén Centraleuropa och ledamot i Globala ekokommittén
Externa befattningar: Styrelseordförande i Agra Ost Agriculture Research (2016), ledamot i kommunstyrelsen i StVith (2018) och bondeorganisationen Bauernbund (2012)
Född: 1988

10. MARITA WOLF (SVERIGE) ○

Ledamot sedan: 2021
Yrke: Mjölkbonde
Interna befattningar: Ordförande för Globala utbildningskommittén. Ledamot i valberedningen
Externa befattningar: Styrelseledamot i Svensk Mjölk (2003), ledamot i Stiftelsen Lantbruksforskning (2022) och ledamot i Svensk Kooperation (2024)
Född: 1959

11. MARKUS HÜBERS (TYSKLAND) ○

Ledamot sedan: 2017–19. Omvald 2024
Yrke: Mjölkbonde
Interna befattningar: Ledamot i valberedningen och Ersättningskommittén **Född:** 1975

12. RENÉ LUND HANSEN (DANMARK) ○

Ledamot sedan: 2019
Yrke: Mjölkbonde
Interna befattningar: Ledamot i Arlagårdens arbetsgrupp
Externa befattningar: Ledamot i nötkreatурssektionen och styrelsen i Landbrug & Fødevarer (2019)
Född: 1967

13. SIMON SIMONSEN (DANMARK) ○

Ledamot sedan: 2017
Yrke: Mjölkbonde, värderingskonsult DLR Kredit A/S
Interna befattningar: Ledamot i Ersättningskommittén
Externa befattningar: Mejeriambassadör i FN:s politiska högnivåforum (2017)
Född: 1970

14. STEEN NØRGAARD MADSEN (DANMARK) ○

Ledamot sedan: 2005
Yrke: Mjölkbonde
Interna befattningar: Områdesordförande för Danmark, ledamot i Joint Area Council och Member Relation Group. Ordförande för arbetsgruppen för hållbarhet och Globala överklagandekommittén
Externa befattningar: Ordförande i danska Mejeriföreningen (2012), vice styrelseordförande i Landbrug & Fødevares styrelse och direktion (2014), ordförande i Agro Food Parks styrkommitté (2016) och i danska mælkeafgiftsfonden (2012)
Född: 1956

15. ANDERS OLSSON (SVERIGE) ●

Ledamot sedan: 2022
Yrke: Teknisk samordnare vid Götene mejeri i Sverige
Externa befattningar: Medlem i svensk fackförening
Född: 1966

16 HOLGER STEEN LUND (DANMARK) ●

Ledamot sedan: 2024
Yrke: Produktionsoperatör på Esbjerg mejeri i Danmark
Externa befattningar: Fackligt ombud från det danska fackförbundet NNF
Född: 1964

17. PAUL CULLEN (STORBRITANNIEN) ●

Ledamot sedan: 2024
Yrke: Butiksbiträde, Aylesbury i Storbritannien
Externa befattningar: Fackligt ombud från Usdaw
Född: 1962

18. FLORENCE ROLLET (FRANKRIKE) ○

Medlem sedan: 2019 som rådgivare och fullvärdigt medlemskap sedan 2022
Yrke: Chef för MSC inom lyxmarknadsföring och ledning, EMLyon, Frankrike
Född: 1966

19. NANA BULE (DANMARK) ○

Medlem sedan: 2019 som rådgivare och fullvärdigt medlemskap sedan 2022
Yrke: Operativ rådgivare, Goldman Sachs Asset Management
Externa befattningar: Styrelseordförande för Danish Center for AI Innovation (2024), styrelseordförande för Carbfix (2023), styrelseledamot för Novo Nordisk Foundation (2023) och styrelseordförande för danska regeringens digitala råd (2022)
Född: 1978

○ Ägare
● Anställd
○ Extern
1–19 Länk till gruppfotot

Alla roller inom offentlig förvaltning eller liknande som innehas för närvarande eller som har innehafts under de senaste två åren anges i bakgrundsbeskrivningarna.

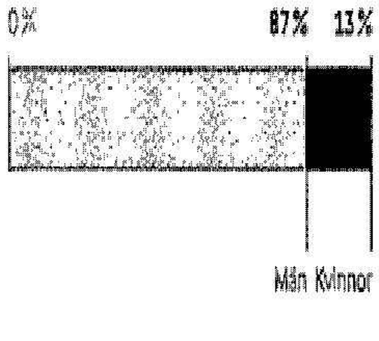
KONCERNLEDNING

ARLAS KONCERNLEDNING BESTÅR AV KONCERNCHEFEN, EN COMMERCIAL MANAGER MED ANSVAR FÖR DE EUROPEISKA MARKNADERNA, EN COMMERCIAL MANAGER MED ANSVAR FÖR DE INTERNATIONELLA MARKNADERNA SAMT FYRA SPECIALISTER MED FUNKTIONSEXPERTIS.

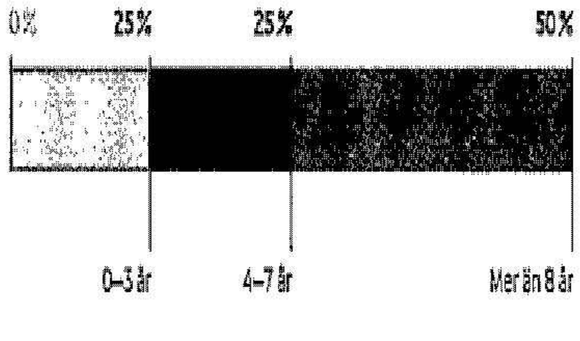
TILLSAMMANS ANSVARAR DE FÖR ATT UTVECKLA OCH GENOMFÖRA KONCERNENS STRATEGIER SAMT FÖR ATT LEDA ARLAS DAGLIGA OPERATIVA VERKSAMHET.

Peter Giørtz-Carlsen lämnade Arla i januari 2025.

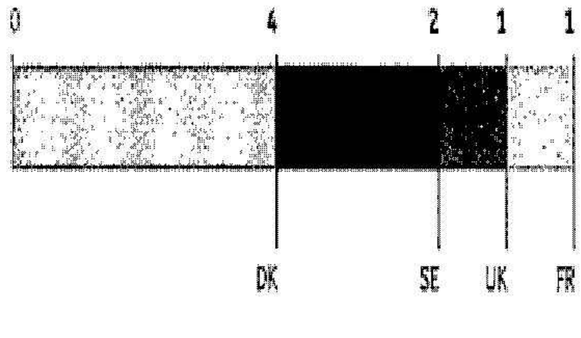
Koncernledningens könsfördelning



Tjänstgöringstid i koncernledningen



Nationaliteter i koncernledningen



20250708197127

LEDAMÖTERNAS BAKGRUND

1. PEDER TUBORGH (DANMARK)

Befattning: Koncernchef, medlem i direktionen, representerar Global Industry Sales och Arla Foods Ingredients i koncernledningen
Erfarenhet: Peder tillträdde som koncernchef för Arla 2005, men hans resa med Arla började redan 1987, hos MD Foods. Sedan dess har han satt sin prägel på olika ledande befattningar, inklusive marknadschef, divisionschef och koncerndirektör. Under sin framstående karriär inom Arla har Peder gjort betydande insatser för företaget i Tyskland, Saudiarabien och Danmark.
Utbildning: Masterexamen i ekonomi och företagsekonomi från universitetet i Odense
Externa befattningar: Ledamot i Global Dairy Platform (2006), ordförande för AgriFoodTure (2022)
Född: 1963

2. TORBEN DAHL NYHOLM (DANMARK)

Befattning: Koncerndirektör och koncern-finansdirektör, Finance, Legal, IT & Strategy, medlem av direktionen
Erfarenhet: Torben började på Arla 2012 efter flera år som konsult inom fusioner och förvärv. Han inledde sin karriär på Arla som Business Controller inom Corporate Finance och har sedan dess haft flera betydande projekt- och ledarroller inom finansorganisationen, med särskilt fokus på skärningspunkten mellan ekonomi och strategi. Innan han tillträdde sin nuvarande roll var han ansvarig för Group Performance Management. År 2020 utsågs han till koncernfinansdirektör och koncerndirektör för Finance, Legal, IT & Strategy. Han blev medlem av direktionen i december 2024.
Utbildning: M.Sc. i Finance and International Business från Aarhus universitet
Född: 1981

Alla roller inom offentlig förvaltning eller liknande som innehas för närvarande eller som har innehafts under de senaste två åren anges i bakgrundsbeskrivningarna.

Peter Giørtz-Carlsen lämnade Arla i januari 2025. Torben Dahl Nyholm tar plats i Arlas direktion från den 1 december 2024 och Mark Boot blev EVP för den europeiska verksamheten i januari 2025.

3. PETER GIØRTZ-CARLSEN (DANMARK)

Befattning: COO, medlem i direktionen, koncerndirektör för Europe (fram till januari 2025)
Erfarenhet: Peter inledde sin resa på Arla 2003 som Vice President för Corporate Strategy. Under årens lopp har han haft flera ledande befattningar, bland annat som koncerndirektör för Consumer DK och UK, innan han tillträdde tjänsten som koncerndirektör för Europe 2016.
Utbildning: Masterexamen i ekonomi från Aarhus BSS
Externa befattningar: Styrelseledamot i AIM, European Brands Association (2018), medlem av PIC (Policy and Issues Council) vid Institute of Grocery Distribution (IGD) i Storbritannien (2016), vice styrelseordförande för European Dairy Association (EDA) (2020), vice ordförande i styrelsen för Toms-koncernen (2022)
Född: 1973

4. OLA ARVIDSSON (SVERIGE)

Befattning: CHRO, koncerndirektör, HR
Erfarenhet: Ola började på Arla 2006 som personaldirektör och utsågs sedan till HR-direktör 2007. Innan han kom till Arla hade han olika chefstjänster på Unilever i Europa och Norden, där han sedan utsågs till VP HR. Tidigare i karriären tjänstgjorde Ola som officer i ingenjörstrupperna inom försvarsmakten.
Utbildning: Masterexamen i HR från Lunds universitet
Externa befattningar: Styrelseledamot i AP Pension (2014), ledamot i centralstyrelsen för Dansk Industri (2018)
Född: 1968

5. HANNE SØNDERGAARD (DANMARK)

Befattning: CASO, koncerndirektör, Agriculture, Sustainability and Communication
Erfarenhet: Hanne har varit en del av Arla sedan 1989, då hon ursprungligen arbetade för MD Foods. Senare hade hon en ledande befattning i Storbritannien, där hon spelade en avgörande roll för Arla Storbritanniens tillväxt och utveckling. Hon blev vice koncernchef för Arla Storbritannien innan hon 2010 gick över till en global marknads-föringsroll som koncerndirektör för varumärken och kategorier. 2016 tillträdde Hanne tjänsten som CMO och koncerndirektör och blev en upp-skattad ledamot i Arlas koncernledning. I januari 2021 tillträdde hon rollen som koncerndirektör, där hon ansvarade för Agriculture, Sustainability, and Communication inom Arla.
Utbildning: Ekonomexamen från Aarhus BSS och Harvard Business School
Externa befattningar: Styrelseledamot i Arla Fonden (2012), ledamot i Danmarks Tekniske Universitet (2016) och i Klimaskovfonden, som inrättats av det danska miljö- och jämställdhetsdepartementet (2021), ledamot i Landbrug & Fødevarer (2022)
Född: 1965

6. DAVID BOULANGER (FRANKRIKE)

Befattning: CSO, koncerndirektör, Supply Chain
Erfarenhet: David började på Arla i oktober 2020 och tog då med sig 26 års erfarenhet inom produktionskedjan och operativ verksamhet. Han har haft olika ledande befattningar inom livsmed-elsbranschen hos företag som Mars, Mondelēz och Danone i olika regioner. Innan han började på Arla som Chief Supply Chain Officer var han Senior Vice President Operations för Danones division Specialised Nutrition med globalt ansvar för sektorerna Early Life och Medical Nutrition.
Utbildning: Ingenjörsexamen från École Civil des Mines de Paris i Frankrike och en masterexa-men i matematik
Externa befattningar: Styrelseledamot i Global Baby SAS (2021)
Född: 1970

7. SIMON STEVENS (STORBRITANNIEN)

Befattning: Koncerndirektör, International
Erfarenhet: Simon kom till Arla 2002 som försäljningsdirektör för Storbritannien och blev därefter koncerndirektör för försäljning och marknadsföring. Där spelade han en viktig roll i omställningen av den brittiska verksamheten. Efter en period som chef för MENA-regionen i Dubai tog han plats i koncernledningen 2021. Innan Simon kom till Arla arbetade han i 14 år på Unilever och hade olika försäljnings- och marknadsföringspositioner i Storbritannien, Nederländerna och Italien.
Utbildning: 1st class Bsc Hons-examen i Management Sciences från Loughborough University
Externa befattningar: Styrelseledamot i Mengniu (2021)
Född: 1965

8. PATRIK HANSSON (SVERIGE)

Befattning: CMO, koncerndirektör, Marketing & Innovation
Erfarenhet: Patrik har en gedigen bakgrund inom internationella konsumentvaruföretag och har genom sin karriär arbetat inom ekonomi, marknadsföring, försäljning och företagsledning. Innan han började på Arla i oktober 2011 som koncerndirektör för Marketing & Sales i Sverige, tillbringade han 13 år på Procter & Gamble, där han främst fokuserade på marknadsföring. År 2015 flyttade Patrik till Malaysia för att eta-blera Arlas regionala huvudkontor i Sydostasien. Vid sin återkomst till Europa 2016 innehade han nyckelpositioner som Group Vice President, först i Sverige och senare i Tyskland. År 2022 tillträdde han sin nuvarande roll som CMO.
Utbildning: Civilingenjörsexamen i teknisk fysik från Chalmers samt en magisterexamen i ekonomi från Göteborgs universitet
Född: 1967

MARK BOOT (NEDERLÄNDERNA)

Befattning: Koncerndirektör, Europe (från och med januari 2025)
Erfarenhet: Mark började på Arla Foods 2016 som chef för Sydostasien och var baserad i Malaysia. Efter flera år med stark tillväxt i Asien flyttade Mark till Nederländerna som SVP Benelux och Frankrike 2021. Där fortsatte han tillväxtresan som fick effekter på alla marknader. I januari 2025 tog han plats i koncernledningen som koncerndirektör för Europe. Innan han kom till Arla arbetade Mark på Unilever och Royal FrieslandCampina. Han har haft lokala, regionala och globala befattningar inom företagsledning, marknadsföring och försäljning i Europa, USA och Asien och har tillbringat 19 år utomlands.
Utbildning: Masterexamen i företagsekonomi från Erasmus University Rotterdam
Externa befattningar: Styrelseledamot i FoodService Institute Netherlands (2021), styrelseledamot i AIM, European Brands Association (2025).
Född: 1969

ARVODEN TILL LEDNINGEN

VÅR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE ÄR UTFORMAD FÖR ATT DRIVA RESULTAT OCH SKAPA VÄRDE. GENOM DETTA TILLVÄGAGÅNGSSÄTT SÄKERSTÄLLER VI ATT LEDNINGEN HAR RÄTT INCITAMENT ATT ARBETA MOT FRAMGÅNG, I LINJE MED VÅR STRATEGISKA RIKTNING OCH ÄGARNAS BÄSTA INTRESSEN..

Ersättningsstyrning

Arlas ersättningspraxis följer den ersättningsvägledning som tillhandahålls av styrelsen och som granskas regelbundet. Hänsyn tas till rekommendationerna från Arlas Ersättningskommitté (RemCo), där ordförande och vice ordförande ingår. Kommittén sammanträder varje kvartal. I Ersättningskommitténs roll ingår att fungera som en förberedande kommitté för styrelsen och representantskapet, med fokus på rekommendationer till styrelsen, representantskapet och direktionen. Syftet är att säkerställa att våra ersättningsriktlinjer, vår praxis och våra ersättningsprogram är i linje med våra övergripande mål och ökar värdet för våra ägare.

Praxis på ledningsnivå

Ersättningspaketen utformas för att locka, engagera och behålla mycket kompetenta ledare, men även för att driva fram starka affärsresultat på kort och lång sikt.

Styrelse

Ersättningen till styrelsen består av ett fast arvode och är inte incitamentsbaserad. Utöver ett dagtraktamente lämnas ingen ytterligare ersättning för deltagande i möten eller kommitteuppdrag. Styrelseledamöter får dock ett fast årsarvode om de är medlemmar i en områdesöverskridande arbetsgrupp eller kommitté. Detta tillvägagångssätt syftar till att säkerställa att styrelsens huvudfokus ligger på kooperativets långsiktiga intressen. Styrelsens arvoden bedöms och justeras vartannat år och godkänns av representantskapet. Den senaste justeringen skedde 2024. För mer information om specifika belopp, se sidan 155.

Direktionen

För att säkerställa att den totala ersättningen till direktionen är i linje med marknaden jämför vi våra ersättningspaket med de standarder som gäller inom europeiska och globala FMCG-företag (Fast-Moving Consumer Goods). Jämförelsen utförs två gånger per år av en extern leverantör. Eventuella förändringar i den totala ersättningen avtalas i ersättningskommittén. Den totala ersättningen består av både fasta och rörliga delar.

Fast ersättning

Nivån på den fasta ersättningen till direktionen baseras på deras påverkan och bidrag till organisationen. Beslut om årliga ändringar fattas av styrelsens ordförande och styrelsens Ersättningskommitté godkänner.

Kort- och långsiktiga incitamentsprogram

Utöver den fasta ersättningen erbjuder vi även två program med rörlig ersättning: Ett kortsiktigt incitamentsprogram (STI) som är kopplat till Arlas resultat i relation till årliga affärsmål och ett långsiktigt incitamentsprogram (LTI) som stödjer det långsiktiga strategiska värdeskapandet. Båda planerna är kontantbaserade.

För STI är målet en utbetalning på 40 % av den årliga grundlönen. Maximal utbetalning är 80 % (tak). Utbetalningen justeras med +/- 1,25 beroende på resultatet i relation till jämförelsegruppen. Därmed är den totala potentiella utbetalningen maximalt 100 % av den årliga grundlönen (tak). Planen kombinerar Arlas affärsresultat, inklusive dess hållbarhetskomponent (mer på sidan 33), med individuella resultat. Nyckeltalen fastställs på koncernnivå för Arla, medan individuella prestationer mäts som det individuella ledarskapet. Nyckeltalen, vikten för varje nyckeltal och målnivån för varje nyckeltal revideras och fastställs årligen för nästa resultatår. Det slutliga programmet, nyckeltalen och de finansiella målen godkänns av styrelsens Ersättningskommitté, som också beslutar om den årliga utbetalningen.

För LTI är målet en utbetalning på 60 % av den årliga grundlönen. Den potentiella utbetalningen är maximalt 120 % (tak). Den omfattar en treårig resultatperiod och består av två nyckeltal: Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken och Peer Group Index. Målnivåerna för varje nyckeltal bestäms i början av den nya treårsperioden för varje enskilt år och utbetalningen fastställs som det genomsnittliga resultatet under treårsperioden. Programmet, nyckeltalen, de finansiella målen och utbetalningen godkänns av styrelsens Ersättningskommitté.

Koncernledning (EMT)

Den totala ersättningen till koncernledningen är i linje med marknadspraxis. Den består av både fasta och rörliga delar.

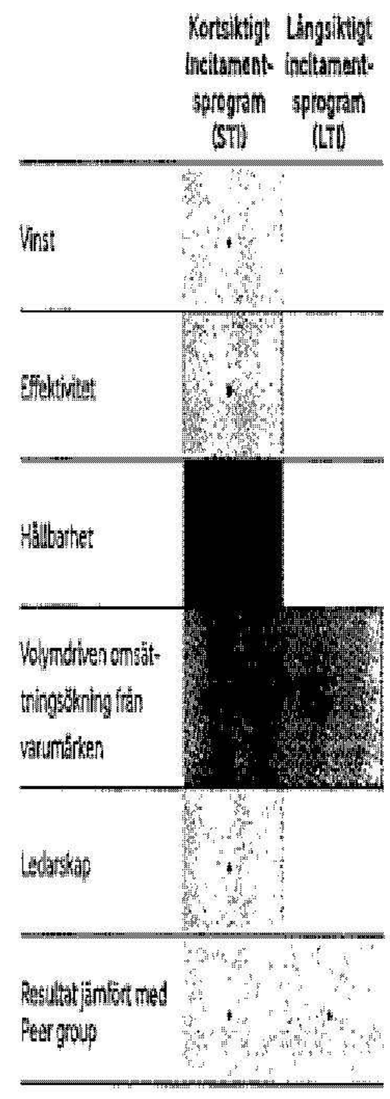
Fast ersättning

Nivån på den fasta ersättningen till koncernledningen baseras på deras påverkan och bidrag till organisationen. Eventuella ändringar i den fasta ersättningen till koncernledningen fastställs av koncernchefen.

Kort- och långsiktiga incitamentsprogram

Utöver den fasta ersättningen omfattas samtliga ledamöter i koncernledningen av Arla Foods STI- och LTI-program, som är ungefär desamma som för direktionen.

Rörliga ersättningskomponenter
Direktion och koncernledning



20250708197 28

AFFÄRSETIK

ANSVARSFULL OCH TRANSPARENT SKATTEPRAXIS

VI ARBETAR FÖR EN ANSVARSFULL OCH TRANSPARENT SKATTEPRAXIS SAMTIDIGT SOM VI BIDRAR MED VÅR SKÄLIGA ANDEL SKATTER OCH STÖDJER TYDLIGHET OCH TRANSPARENS NÄR DET GÄLLER SKATTEFRÅGOR.

Dialogdriven strategi

Vi strävar efter en öppen dialog med skattemyndigheterna och allmänheten runt om i världen för att främja öppenhet kring vår affärsverksamhet och kring skattefrågor. Som stöd för denna agenda har vi frivilligt utvecklat relationer med skattemyndigheterna på några av våra kärnmarknader, där vi har fullständig transparens i våra lokala skattefrågor.

Vi strävar proaktivt efter att ge svar och lämna synpunkter i offentliga samråd vad avser relevant kommande skattelagstiftning i samarbete med branschrelevanta företagsgrupper och andra företag. Vi välkomnar initiativ till skattelagstiftning som syftar till att öka rättvisan och utveckla enhetliga globala skattestandarder. Till exempel stödde vi aktivt det nationella införandet av reglerna om global minimibeskattning (pelare två) i Danmark. I samarbete med Landbrug & Fødevarer i Danmark bidrog vi med synpunkter, tillsammans med andra företag, på den potentiella effekt pelare två-reglerna kan få på företag som drivs som kooperativ.

Skatteförvaltning

Vår globala skattefunktion är organiserad så att vi säkerställer att vi har en stabil skatteförvaltning. Vi implementerar rätt skattepolicyer och anställer kompetenta medarbetare på våra kärnmarknader samt etablerar effektiva skattekontroller och skatterutiner. Roller och ansvarsområden fastställs kring vår skatteförvaltning i vår interna globala skattepolicy, som granskas och godkänns av Arlas koncernfinansdirektör.

Rättvis skattepraxis

För att säkerställa att transaktioner mellan Arlabolag genomförs på marknadsmässiga villkor och i enlighet med det genererade värdet fastställer och dokumenterar vi dessa transaktioner noggrant i enlighet med OECD:s riktlinjer för internprissättning.

Som ett led i vår rättvisa skattepraxis utvärderar vi kontinuerligt tillgängliga skatteincitament och skattelättnader för att säkerställa att de alltid utnyttjas med förankring i affärsmässig substans. Till exempel kommer vår verksamhet i Storbritannien att fullt ut kunna utnyttja skatteavdrag på behöriga investeringar under 2024, i enlighet med Capital Allowances Act i Storbritannien.

Närvaro i icke samarbetsvilliga jurisdiktioner

Arla har ingen närvaro i de jurisdiktioner som Europeiska unionens råd fastställt som icke samarbetsvilliga jurisdiktioner på skatteområdet (enligt den senaste uppdateringen från 8 oktober 2024).

Kooperativ skatt och bolagsskatt

Som kooperativ är våra ägare också våra leverantörer. Det innebär att resultatet går tillbaka till ägarna i form av högsta möjliga mjölkpris. Som ett kooperativ baserat i Danmark styrs Arla Foods amba av de danska skattereglerna för kooperativ, vilket innebär att kooperativet betalar inkomstskatt i Danmark baserat på värdet av det egna kapitalet.

Vi driver flera dotterbolag runt om i världen. De är i första hand aktiebolag eller onoterade aktiebolag som omfattas av den allmänna bolagsskatten.

Värde och genererade skatter

Under 2024 genererade Arla ett totalt värde på 7,0 miljarder euro från den levererade mjölken. Mjölk från våra ägare svarade för 6,5 miljarder euro i mjölkbetalningar, medan andra bönder fick mjölkbetalningar på 370 miljoner euro. Som en följd av detta omfattas 98 % av det värde som genereras direkt från den levererade mjölken av skatter på gårdsnivå enligt lokala skatteregler.

Utöver det värde och de skatter som genereras direkt från den levererade mjölken för vår verksamhet vidare och genererar värde in i samhällen via olika typer av skatteinbetalningar, som antingen bärs eller tas upp av Arla.

Global minimibeskattning (andra pelaren)

Arla omfattas av reglerna för andra pelaren, enligt vilken Arla Foods amba är koncernens "yttersta moderenhet"

VÅRA VIKTIGASTE SKATTEPRINCIPER

Vår syn på skatter överensstämmer med Arlas globala uppförandekod och bygger på en uppsättning grundläggande skatteprinciper som godkänts av styrelsen:

- Vi har som mål att rapportera de korrekta skattebeloppen i enlighet med de skapade värdena
- Vi har åtagit oss att betala alla aktuella skatter och se till att följa alla lagstadgade krav i alla jurisdiktioner där vi är verksamma
- Vi använder inte skatteparadis för att minska Arlas skattskyldighet
- Vi inrättar inte skattestrukturer som saknar kommersiell substans och som inte överensstämmer med lagens mening i syfte att undvika skatter
- Vi är transparenta när det gäller företagets skatter och skattemässiga ställning
- Våra upplysningar lämnas i enlighet med tillämpliga lagar och förordningar och redovisningsstandarder som IFRS
- Vi bygger upp goda relationer med skattemyndigheter och tror att öppenhet, samarbete och en proaktiv attityd minimerar förekomsten och omfattningen av skattetvister

(Ultimate Parent Entity – UPE). Därmed är vi skyldiga att betala tilläggsskatt för skillnaden mellan den effektiva skattesatsen per jurisdiktion och den globala minimiskattesatsen på 15 %. Betalning av tilläggsskatten enligt reglerna för andra pelaren kommer att göras i Danmark (skattejurisdiktionen för koncernens moderbolag, Arla Foods amba).

Utifrån våra analyser har vi fastställt att vår effektiva skattesats ligger långt över 15 % i de flesta jurisdiktioner där vi är verksamma. Vi har dock identifierat några jurisdiktioner, främst i Mellanöstern, där den effektiva skattesatsen ligger under 15 %. Detta beror främst på de nationella lagarna i dessa jurisdiktioner som antingen innebär att det inte tas ut någon bolagsskatt eller att bolagsskattesatsen ligger under miniminivån på 15 %. Mot bakgrund av att vår verksamhet i Mellanöstern är omfattande har den relaterade tilläggsskatten enligt reglerna för andra pelaren minskat väsentligt genom substansundantaget (Substance-based Income Exclusion). Netto uppgår våra skattekostnader för 2024 i Mellanöstern i enlighet med reglerna för andra pelaren till cirka 2 miljoner euro och rör vår verksamhet i Förenade Arabemiraten, Qatar, Libanon och Kuwait.

På grund av den höga inflationen i Argentina ger den argentinska inkomstskattelagen utrymme för vissa mekanismer som syftar till att eliminera inflationens snedvridande effekt vid bedömningen av den skattepliktiga inkomsten för företag som är verksamma i Argentina. Därmed har den effektiva skattesatsen för vår verksamhet i Argentina påverkats, vilket har resulterat i en tilläggsskatt i enlighet med reglerna för andra pelaren på 8 miljoner euro.

För att bedöma de potentiella framtida finansiella effekterna av andra pelaren-reglerna och andra relaterade lokala skatteregler följer vi kontinuerligt utvecklingen och implementeringen av dessa regler i de länder där vi är verksamma.

För ytterligare information om skatt, inklusive pelare två, se not 5.1 på sidan 152.

Dataetik
Under 2024 utvecklade vi vår dataetikpolicy, där vi analyserade olika etiska dilemman och gav rekommendationer för ansvarsfull användning av data.

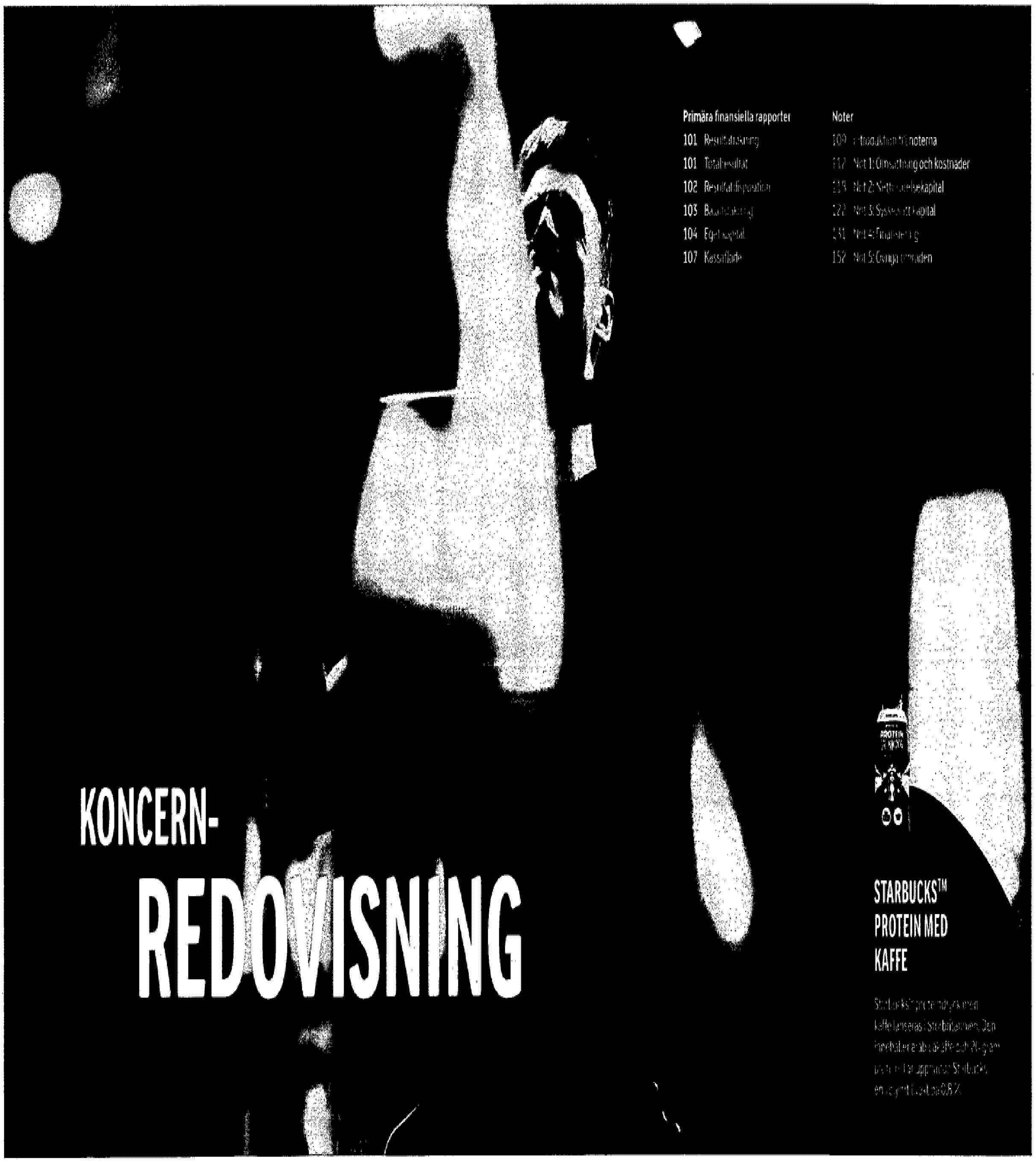
DATAETIK

I vårt kontinuerliga engagemang för etisk och kompatibel datahantering är vi medvetna om att användningen av data får allt större betydelse och om de potentiella konsekvenserna av detta. Dataetikpolicyn beskriver de standarder för dataetik som vi strävar efter att uppnå och belyser vårt engagemang för ansvarsfull hantering av data i hela vår verksamhet. Detta arbete vägleds av principer som är inriktade på mänsklig värdighet, ansvar, jämlikhet och rättvisa, progressivitet och mångfald.

Policyn styrs av koncernledningen och en dataetikkommitté utvärderar och ger rekommendationer i dataetiska frågor.

Under 2024 fortsatte vi att implementera vår dataetikpolicy. Vår dataetikkommitté diskuterade relevanta dilemman och gav rekommendationer om användning av data. Dessa rekommendationer baseras på principerna i policyn. Vi kommer att utvärdera vår praxis för att fastställa hur vi på bästa sätt kan fortsätta att integrera medvetenhet om dataetik i verksamheten. Ingen information har rapporterats baserat på lokal lagstiftning.

20250708197729


Primära finansiella rapporter
101 Resultaträkning
101 Totalresultat
102 Resultatdisposition
103 Balansräkning
104 Eget kapital
107 Kassaflöde
Noter
109 Introduktion till noterna
112 Not 1: Omsättning och kostnader
119 Not 2: Skattefordran/skuld
122 Not 3: Sysselsatt kapital
131 Not 4: Finansiering
152 Not 5: Övriga upplysningar
KONCERN-
REDOVISNING
STARBUCKS™
PROTEIN MED
KAFFE

RESULTATRÄKNING

(miljoner EUR)	Not	2024	2023	Utveckling
Omsättning	1.1	13 770	13 674	1%
Produktionskostnader	1.2	-10 803	-10 894	-1%
Bruttoresultat		**2 967**	**2 780**	**7%**
Försäljnings- och distributionskostnader	1.2	-1 824	-1 764	3%
Administrativa kostnader	1.2	-508	-459	11%
Övriga rörelseintäkter	1.3	48	113	-58%
Övriga rörelsekostnader	1.3	-118	-121	-2%
Resultatandelar efter skatt i joint ventures och intresse-företag	3.3	33	51	-35%
Resultat före räntor och skatt (EBIT)		**598**	**600**	**0%**
Specifikation:				
EBITDA		1 109	1 079	3%
Av- och nedskrivningar	1.2	-511	-479	7%
Resultat före räntor och skatt (EBIT)		**598**	**600**	**0%**
Finansiella intäkter	4.2	183	135	36%
Finansiella kostnader	4.2	-318	-280	14%
Resultat före skatt		**463**	**455**	**2%**
Skatt	5.1	-46	-56	-18%
Årets resultat		**417**	**399**	**5%**
Fördelat enligt följande:				
Arla Foods ambas andel av årets resultat		401	380	6%
Innehav utan bestämmande inflytande		16	19	-16%
Summa		**417**	**399**	**5%**

TOTALRESULTAT

(miljoner EUR)	Not	2024	2023
Årets resultat		**417**	**399**
Övrigt totalresultat			
Poster som inte kan redovisas över resultaträkningen:			
Omvärderingar av förmånsbestämda pensionsplaner		-33	-19
Skatt på omvärderingar av förmånsbestämda pensionsplaner		8	4
Andel av övrigt totalresultat från intresseföretag och joint ventures	3.3	-16	-3
Poster som sedan kan omklassificeras till resultaträkningen:			
Värdejusteringar av säkringsinstrument		-27	-141
Justering av verkligt värde		-2	-2
Valutakursjusteringar		60	-47
Skatt på poster som ska redovisas över resultaträkningen:		-1	9
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		**-11**	**-199**
Summa totalresultat		**406**	**200**
Fördelat enligt följande:			
Arla Foods ambas andel av total resultat		390	181
Innehav utan bestämmande inflytande		16	19
Summa		**406**	**200**

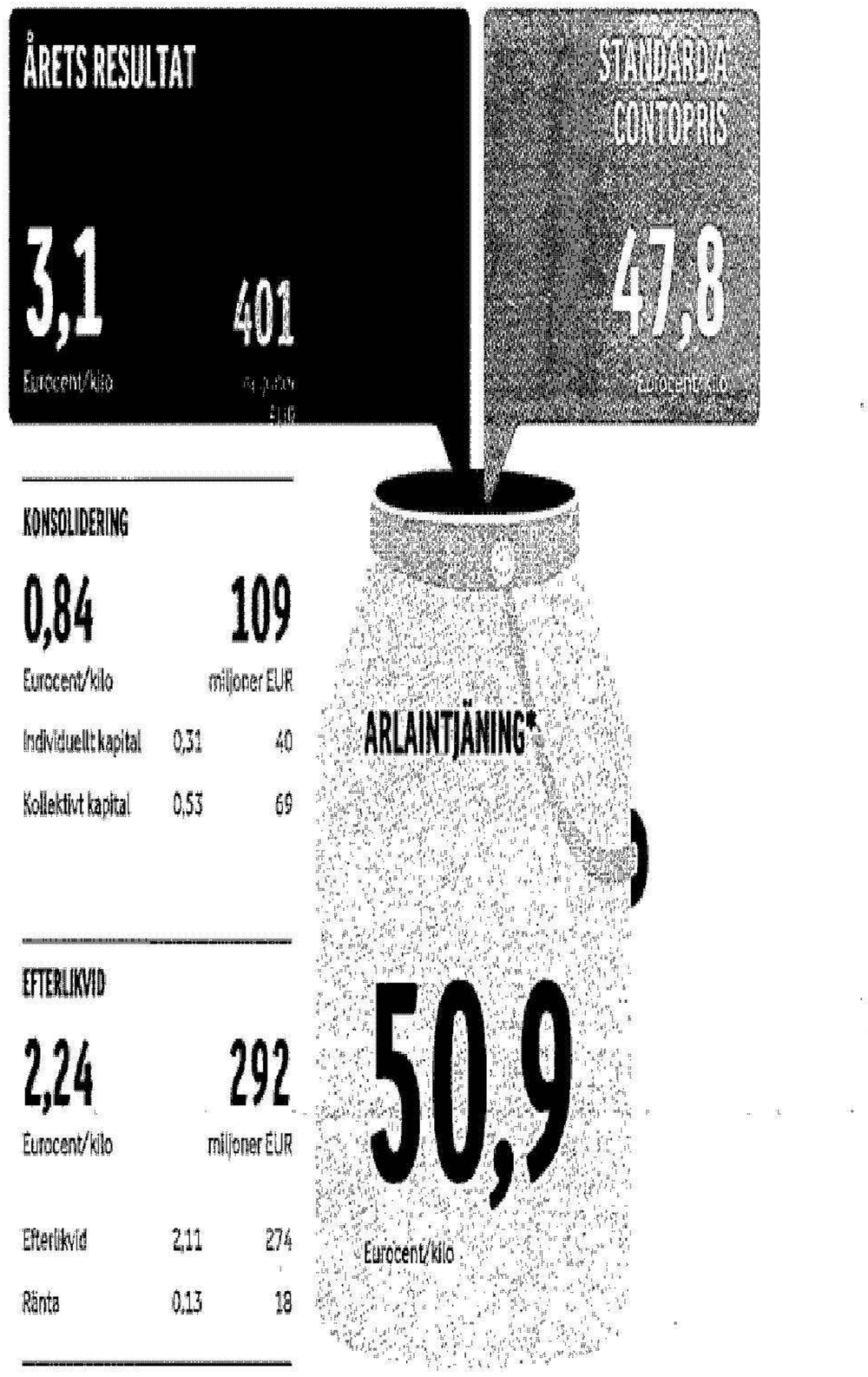
Finansiella kommentarer

Totalresultatet består av uppnått resultat för året och andra värdejusteringar som ännu inte realiserats och redovisas direkt mot eget kapital. Årets resultat uppgick till 417 miljoner EUR (2023: 399 miljoner EUR) och övrigt totalresultat till -11 miljoner EUR (2023: -199 miljoner EUR). Övrigt totalresultat var främst justeringar relaterade till valutakurser på 60 miljoner EUR (2023: -47 miljoner EUR), omvärdering av förmånsbestämda pensionsplaner på -33 miljoner EUR (2023: -19 miljoner EUR) och orealiserade värdejusteringar av säkringsinstrument på -27 miljoner EUR (2023: -141 miljoner EUR). Effekterna från intresseföretag och joint ventures uppgick till netto -16 miljoner EUR (2023: -3 miljoner EUR).

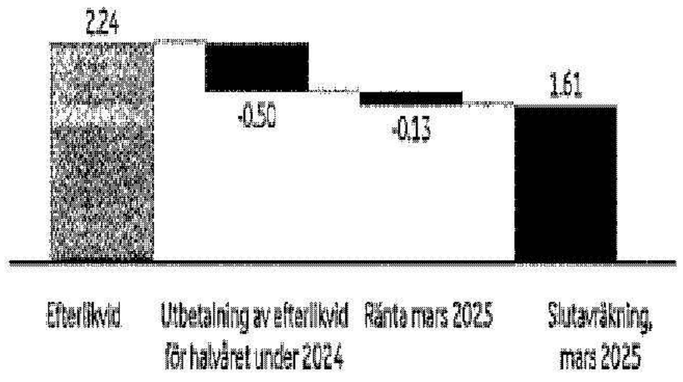
20250708197730

RESULTATDISPOSITION

(miljoner EUR)	2024	2023
Årets resultat	417	399
Innehav utan bestämmande inflytande	-16	-19
Arla Foods ambas andel av årets resultat	**401**	**380**
Resultatdisposition:		
Efterlikvid	274	252
Ränta på individuellt insatskapital	18	18
Summa efterlikvid	**292**	**270**
Överfört till eget kapital:		
Kollektivt kapital (reserv för särskilda poster)	69	69
Individuellt kapital (individuellt insatskapital)	40	41
Summa överfört till eget kapital	**109**	**110**
Summa fördelat resultat	**401**	**380**



Efterlikvid för 2024
(eurocent/kilo)



* *Se not 1.4.1 för mer information om Arlaintjäningen.*

Finansiella kommentarer

Efterlikviden för 2024 uppgick till 292 miljoner EUR, inklusive ränta (2023: 270 miljoner EUR). Det motsvarade 2,24 eurocent/kilo ägarlevererad mjölk (2023: 2,07 eurocent/kilo). Räntan på individuellt insatskapital uppgick till 5,0 % 2024 (2023: 5,6 %), vilket motsvarade 18 miljoner EUR. Styrelsen godkände en efterlikvid för delåret på 64 miljoner EUR baserat på ägarlevererad mjölk under årets första sex månader. Det återstående beloppet motsvarande 228 miljoner EUR kommer att betalas ut i mars 2025 under förutsättning att representantskapet godkänner årsredovisningen.

Arlas konsolideringspolicy föreskriver att maximalt 1,00 eurocent/kilo ägarlevererad mjölk minus ränta på individuellt insatskapital ska konsolideras. 2024 motsvarade detta en konsolidering på 0,84 eurocent/kilo ägarlevererad mjölk (2023: 0,84 eurocent/kilo), vilket motsvarar 109 miljoner EUR (2023: 110 miljoner EUR). Enligt konsolideringspolicyn måste balanserade vinstmedel fördelas med 1/3 på individuellt kapital (individuellt insatskapital) och med 2/3 på kollektivt kapital (reserv för särskilda poster). Det belopp som avsätts för kollektivt kapital minskas med 18 miljoner EUR, vilket motsvarar de räntor som betalats ut i samband med efterlikviden. Dessutom justerades det individuella insatskapitalet för belopp som betalats ut till medlemmar vilket nådde ett tak på 7,8 eurocent individuellt kapital per kilo ägarlevererad mjölk.

BALANSRÄKNING

(miljoner EUR)	Not	2024	2023	Utveckling
Tillgångar				
Anläggningstillgångar				
Goodwill	3.1	938	752	25%
Immateriella anläggningstillgångar	3.1	269	258	4%
Materiella anläggningstillgångar och RoU-tillgångar	3.2	3 521	3 149	12%
Investeringar i intresseföretag och joint ventures	3.3	560	560	0%
Uppskjuten skatt	5.1	31	23	35%
Pensionstillgångar	4.7	11	21	-48%
Övriga anläggningstillgångar		24	25	-4%
Summa anläggningstillgångar		**5 354**	**4 788**	**12%**
Omsättningstillgångar				
Varulager	2.1	1 635	1 384	18%
Kundfordringar	2.1	1 317	1 145	15%
Derivat	4.5	90	132	-32%
Övriga fordringar	2.2	266	309	-14%
Värdepapper	4.5	577	403	43%
Likvida medel	4.1	91	138	-34%
Summa omsättningstillgångar		**3 976**	**3 511**	**13%**
Summa tillgångar		**9 330**	**8 299**	**12%**

(miljoner EUR)	Not	2024	2023	Utveckling
Eget kapital och skulder				
Eget kapital				
Kollektivt kapital		2 230	2 211	1%
Individuellt kapital		570	557	2%
Övriga eget kapitalkonton		44	13	238%
Efterlikvid till ägare		228	207	10%
Eget kapital hänförligt till Arla Foods ambas ägare		**3 072**	**2 988**	**3%**
Innehav utan bestämmande inflytande		66	64	3%
Summa eget kapital		**3 138**	**3 052**	**3%**
Skulder				
Långfristiga skulder				
Pensionsskulder	4.7	166	167	-1%
Avsättningar	5.2	30	31	-3%
Uppskjuten skatt	5.1	101	83	22%
Lån	4.3	2 808	2 369	19%
Summa långfristiga skulder		**3 105**	**2 650**	**17%**
Kortfristiga skulder				
Lån	4.3	1 194	803	49%
Leverantörsskulder och övriga skulder	2.1	1 433	1 425	1%
Avsättningar	5.2	31	20	55%
Derivat	4.5	64	43	49%
Övriga kortfristiga skulder	2.2	365	306	19%
Summa kortfristiga skulder		**3 087**	**2 597**	**19%**
Summa skulder		**6 192**	**5 247**	**18%**
Summa eget kapital och skulder		**9 330**	**8 299**	**12%**

20250708197311

EGET KAPITAL

	Kollektivt kapital			Individuellt kapital				Övriga eget kapitalkonton				Efterlikvid	Summa eget kapital		
(miljoner EUR)	Kapitalkonto	Reserv för särskilda poster	Summa	Individuellt insatskapital	Leveransbaserade ägarbevis	Individuellt tillskottskapital	Summa	Reserv för värdejustering av säkringsinstrument	Reserv för verkligt värde via övrigt totalresultat	Reserv för valutakursjusteringar	Summa	Summa	Eget kapital hänförligt till Arla Foods ambas ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Summa eget kapital
Eget kapital den 1 januari 2024	**895**	**1 316**	**2 211**	**372**	**51**	**134**	**557**	**70**	**3**	**-60**	**13**	**207**	**2 988**	**64**	**3 052**
Årets resultat	-	**69**	**69**	**40**	-	-	**40**	-	-	-	-	**292**	**401**	**16**	**417**
Övrigt totalresultat	-42	-	-42	-	-	-	-	-27	-2	60	31	-	-11	-	-11
Summa totalresultat	**-42**	**69**	**27**	**40**	-	-	**40**	**-27**	**-2**	**60**	**31**	**292**	**390**	**16**	**406**
Transaktioner med ägare	1	-	1	-20	-4	-5	-29	-	-	-	-	-	-28	-	-28
Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande	-5	-	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-18	-23
Efterlikvid för halvåret	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-64	-64	-	-64
Efterlikvid till ägare avseende 2023	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-209	-209	-	-209
Valutakursjusteringar	-4	-	-4	-2	-1	5	2	-	-	-	-	2	-	4	4
Summa transaktioner med ägare	**-8**	-	**-8**	**-22**	**-5**	-	**-27**	-	-	-	-	**-271**	**-306**	**-14**	**-320**
Eget kapital den 31 december 2024	**845**	**1 385**	**2 230**	**390**	**46**	**134**	**570**	**43**	**1**	-	**44**	**228**	**3 072**	**66**	**3 138**
Eget kapital den 1 januari 2023	**903**	**1 247**	**2 150**	**348**	**55**	**137**	**540**	**211**	**5**	**-13**	**203**	**208**	**3 101**	**67**	**3 168**
Årets resultat	-	**69**	**69**	**41**	-	-	**41**	-	-	-	-	**270**	**380**	**19**	**399**
Övrigt totalresultat	-9	-	-9	-	-	-	-	-141	-2	-47	-190	-	-199	-	-199
Summa totalresultat	**-9**	**69**	**60**	**41**	-	-	**41**	**-141**	**-2**	**-47**	**-190**	**270**	**181**	**19**	**200**
Transaktioner med ägare	1	-	1	-17	-4	-5	-26	-	-	-	-	-	-25	-	-25
Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande	-5	-	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-17	-22
Efterlikvid för halvåret	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-63	-63	-	-63
Efterlikvid till ägare avseende 2022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-201	-201	-	-201
Valutakursjusteringar	5	-	5	-	-	2	2	-	-	-	-	-7	-	-5	-5
Summa transaktioner med ägare	**1**	-	**1**	**-17**	**-4**	**-3**	**-24**	-	-	-	-	**-271**	**-294**	**-22**	**-316**
Eget kapital den 31 december 2023	**895**	**1 316**	**2 211**	**372**	**51**	**134**	**557**	**70**	**3**	**-60**	**13**	**207**	**2 988**	**64**	**3 052**

EGET KAPITAL (FORTSÄTTNING)

Förklaring av eget kapital

Eget kapitalkonton regleras i stadgarna och delas in i tre huvudkategorier: kollektivt kapital, individuellt kapital och övriga eget kapitalkonton. Nedan finns en detaljerad beskrivning av varje kategori inom eget kapital.

Kollektivt kapital

Kollektivt kapital allokeras inte till enskilda medlemmar och består av kapitalkontot samt reserven för särskilda ändamål. Kapitalkontot utgör ett starkt fundament för kooperativets eget kapital genom att icke-förminskningsklausulen (beskrivs i redovisningsprinciperna nedan) säkerställer att kontot inte kan användas för betalning till ägarna. Reserven för särskilda ändamål kan under extraordinära omständigheter användas för att kompensera ägarna för förluster eller försämringar som påverkar det resultat som ska fördelas. Belopp som överförts från den årliga resultatdispositionen till det kollektiva kapitalet bokförs på detta konto.

Individuellt kapital

Individuellt kapital är eget kapital som tilldelas varje ägare utifrån deras levererade mjölkvolymer. Det består av individuellt insatskapital, leveransbaserade ägarbevis och individuellt tillskottskapital. Belopp som registreras på dessa konton betalas ut, efter godkännande av representantskapet, om ägaren lämnar kooperativet. Ränta krediteras till individuellt insatskapital och delas ut tillsammans med efterlikviden.

Övriga eget kapitalkonton

Övriga eget kapitalkonton inkluderar konton som följer av IFRS. Dessa består av reserver för värdejustering av säkringsinstrument, reserver för justering av verkligt värde av vissa finansiella tillgångar och reserver för valutakursjusteringar.

Efterlikvid

Kontot för föreslagen efterlikvid återspeglar årets transaktioner med efterlikvid och det redovisade värdet representerar det belopp, inklusive årlig ränta på insatskapitalet, som ska betalas ut när årsredovisningen godkänts.

Innehav utan bestämmande inflytande

Innehav utan bestämmande inflytande utgör den andel av koncernens eget kapital som är hänförligt till innehavare utan bestämmande inflytande i koncernföretag.

Finansiella kommentarer

Eget kapital ökade med 86 miljoner EUR under 2024 och uppgick till totalt 3 138 miljoner EUR den 31 december 2024 (2023: 3 052 miljoner EUR). Kapitalandelen på 33 % beräknas som eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande på 3 072 miljoner EUR, dividerat med totala tillgångar på 9 330 miljoner EUR.

Totalresultat

Årets resultat uppgick till 417 miljoner EUR (2023: 399 miljoner EUR) och övrigt totalresultat till -11 miljoner EUR (2023: -199 miljoner EUR). Övrigt totalresultat innefattade intäkter och kostnader samt vinster och förluster som undantas från resultaträkningen och som inte var realiserade på balansdagen. Övrigt totalresultat på -11 miljoner EUR inkluderar positiva värdejusteringar på nettotillgångar värderade i utländsk valuta, omvärdering av pensionstillgångar och pensionsskulder, negativa värdejusteringar av säkringsinstrument samt verkligt värde-justeringar av tillgångar och justeringar av övrigt totalresultat från intresseföretag och joint ventures.

Transaktioner med ägare

Styrelsen fattade beslut om att betala ut en efterlikvid för halvåret på 64 miljoner EUR baserat på mjölkleveranser under årets första sex månader. Det föreslogs att en efterlikvid på 228 miljoner EUR ska betalas ut under förutsättning att representantskapet godkänner årsredovisningen. Detta resulterar i en total årlig efterlikvid på 292 miljoner EUR, vilket inkluderar ränta på individuellt insatskapital.

En extra efterlikvid för 2023, som uppgick till 209 miljoner EUR, betalades ut i mars 2024. Övriga transaktioner med ägare uppgick till netto 28 miljoner EUR. Detta bestod av 29 miljoner EUR som betalades ut till ägare som lämnat eller pensionerats från kooperativet och ett belopp på 1 miljon EUR som rörde betalningar från nya medlemmar.

Under 2025 förväntas 32 miljoner EUR betalas ut till ägare som lämnar eller pensioneras, under förutsättning att detta godkänns av representantskapet.

Övriga eget kapital-justeringar

Övriga eget kapital-justeringar uppgick till -19 miljoner EUR (2023: -27 miljoner EUR) specificerade som transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande på -23 miljoner EUR och valutakursjusteringar på 4 miljoner EUR.

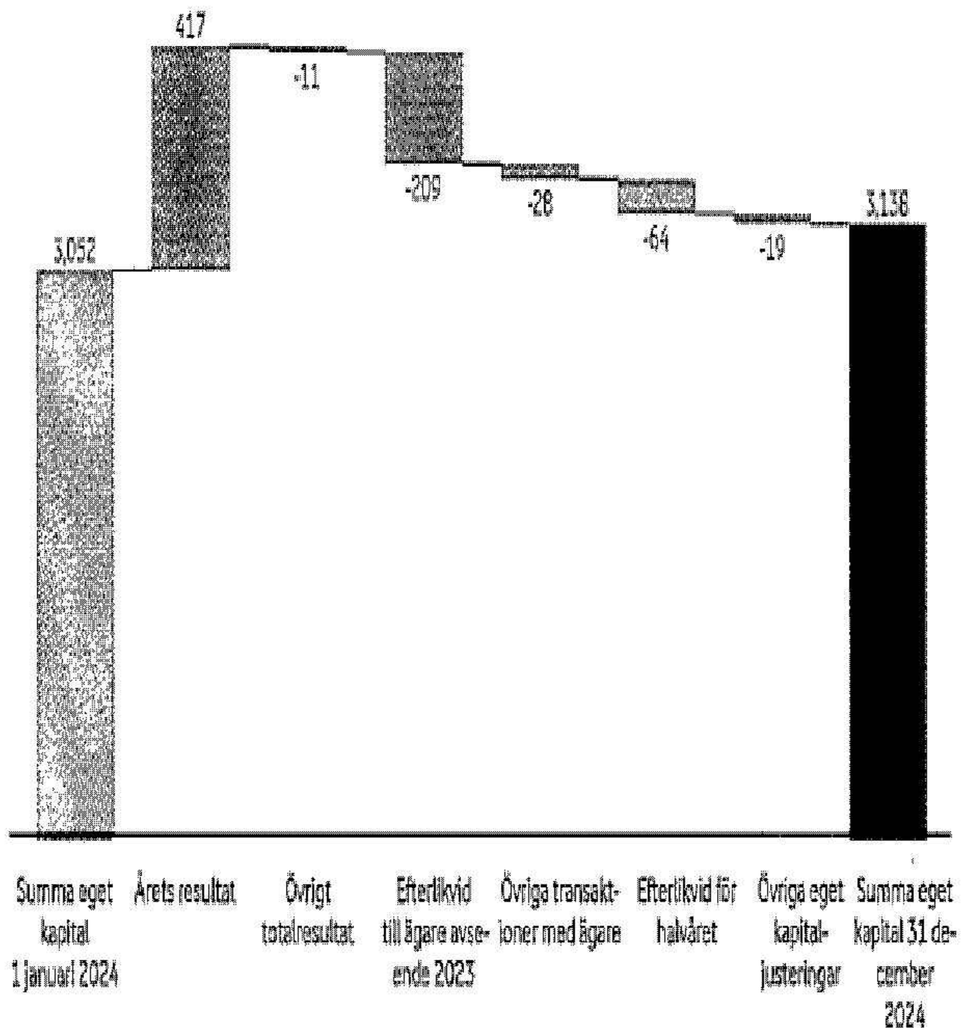
Redovisningsprinciper

I detta avsnitt beskriver vi hur regelverket enligt koncernens stadgar och IFRS återspeglas i våra redovisningsprinciper.

Kollektivt kapital

Kapitalkontot inkluderar tekniska poster, t.ex. omvärdering av förmånsbestämda pensionsplaner, effekter av avyttringar och förvärv av innehav utan bestämmande inflytande i dotterbolag och valutakursdifferenser i eget kapitalinstrument utfärdade till ägarna. Dessutom påverkas kapitalkontot av överenskomna tillskott från nya ägare i kooperativet.

Utveckling i eget kapital
(miljoner EUR)



20250708197132

EGET KAPITAL (FORTSÄTTNING)

I reserven för särskilda ändamål redovisas den årliga resultatdispositionen till det kollektiva kapitalet. På förslag från styrelsen kan reserven för särskilda ändamål användas av representantskapet för att helt eller delvis kvitta väsentliga extraordinära förluster eller värdeminskningar, se artikel 20.1(iii) i stadgarna.

Individuellt kapital
Instrument avseende individuellt kapital regleras i artikel 20 i stadgarna och de allmänna medlemsvillkoren.

Eget kapitalinstrument som emitterats som *individuellt insatskapital* avser belopp som överförs som en del av den årliga resultatdispositionen. De enskilda saldona löper med en ränta som är CIBOR 12 månader + 1,5 % och har godkänts och betalas ut tillsammans med efterlikviden i samband med den årliga resultatdispositionen.

Leveransbaserade ägarbevis är eget kapitalinstrument emitterade till danska och svenska ägare fram till 2010 när emissionen av dessa instrument upphörde.

Individuellt tillskottskapital är eget kapitalinstrument som emitterats i samband med kooperativa fusioner och när nya ägare ansluter sig till kooperativet.

Saldon på leveransbaserade ägarbevis och instrument som avser individuellt tillskottskapital bär ingen ränta.

Saldon avseende individuellt insatskapital, vilket är den enskilde ägarens innestående medel på ägarbevis och individuellt tillskottskapital, kan utbetalas över tre år vid uppsägning av medlemskap i Arla Foods amba i enlighet med stadgarna och efter representantskapets godkännande. Saldon är denominerade i den valuta som är relevant för det land där ägarna är registrerade. Valutakursjusteringar sker varje år och resultatet överförs därefter till kapitalkontot.

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

Övriga eget kapitalkonton
Reserven för värdejustering av säkringsinstrument omfattar dagsvärdet på derivat som är klassificerade som, och uppfyller villkoren för, säkring av framtida kassaflöden där den säkrade transaktionen ännu inte är realiserad.

Reserven för verkligt värdejusteringar genom övrigt totalresultat består av justeringar av verkligt värde på hypoteksobligationer klassificerade som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde genom övrigt totalresultat.

Reserven för valutakursjusteringar inkluderar omräkningsdifferenser som uppstår vid omräkning av utländska företags finansiella rapporter med en annan funktionell valuta än koncernens redovisningsvaluta. Detta inkluderar värdejusteringar av tillgångar och skulder som utgör koncernens nettoinvestering i utländska företag och kursjusteringar avseende säkringstransaktioner, som kurssäkrar koncernens nettoinvestering.

Icke-förminskningsklausul
Enligt stadgarna får det inte ske utbetalningar till Arla Foods ambas ägare, som minskar summan av företagets kapitalkonto och eget kapitalkonton som krävs enligt lag och IFRS. Icke-förminskningsklausulen bedöms utifrån den senaste årsredovisningen som upprättats i enlighet med IFRS. Individuellt kapital och reserven för särskilda ändamål omfattas inte av icke-förminskningsklausulen.

Utbetalning av individuellt kapital kan inte göras utan konsolidering av ett motsvarande belopp till antingen kooperativets icke fördelade eget kapital, de individuella kapitalkontona eller reserven för särskilda ändamål, i enlighet med artikel 20.1 (i), (ii) och (iii) i stadgarna.

Innehav utan bestämmande inflytande
I koncernredovisningen redovisas dotterbolagens intäkter och kostnader samt tillgångar och skulder i sin helhet. Andelen innehav utan bestämmande inflytande av dotterbolagens resultat och eget kapital redovisas separat men ingår som en del av koncernens resultat respektive eget kapital.

Innehav utan bestämmande inflytande värderas vid den första redovisningen antingen till ägarandelens verkliga värde eller till den procentuella andelen av det verkliga värdet för det övertagna företagets identifierade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser. Värderingen av innehav utan bestämmande inflytande väljs på transaktionsbasis.

Mjölkbetalning till ägarna
A contoprisavräkningen av ägarlevererad mjölk redovisas som en produktionskostnad i resultaträkningen.

Efterlikviden baseras på årets resultat som en del av resultatdispositionen. Efterlikviden visas som en reserv i redovisningen av eget kapital till dess att den godkänts av representantskapet, baserat på en rekommendation från styrelsen.

Efterlikviden regleras som en efterlikvid för deråret baserad på de första sex månadernas mjölkleveranser och en slutlig efterlikvid vid årets slut. Efterlikviden för deråret redovisades i eget kapital.

KASSAFLÖDESANALYS

(miljoner EUR)	Not	2024	2023
EBITDA		1 109	1 079
Återföring av resultatandelar i joint ventures och intresseföretag	3.3	-33	-51
Återföring av övriga ej kassaflödespåverkande poster		-36	-54
Förändring i nettorörelsekapital	2.1	-379	320
Förändring i övriga fordringar och kortfristiga skulder		145	-23
Erhållen utdelning, joint ventures och intresseföretag		24	18
Betald ränta		-173	-145
Erhållen ränta		34	55
Betald skatt		-39	-48
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**652**	**1 151**
Investering i immateriella anläggningstillgångar	3.1	-74	-68
Investering i materiella anläggningstillgångar	3.2	-557	-445
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	3.2	2	6
Den löpande investeringsverksamheten		**-629**	**-507**
Förvärv av finansiella tillgångar		-24	-18
Försäljning av finansiella tillgångar		56	29
Förvärv av företag	3.4	-290	-26
Försäljning av företag		-	3
Den finansiella investeringsverksamheten		**-258**	**-12**
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**-887**	**-519**

(miljoner EUR)	Not	2024	2023
Efterlikvid för halvåret		-64	-63
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår		-209	-201
Transaktioner med ägare		-28	-25
Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande		-23	-13
Nya upptagna lån	4.3.c	54	777
Övriga förändringar i lån	4.3.c	557	-967
Betalning av leasingskulder	4.3.c	-78	-78
Betalning till pensionsplaner	4.3.c	-23	-22
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**186**	**-592**
Nettokassaflöde		**-49**	**40**
Likvida medel den 1 januari		138	106
Årets nettokassaflöde		-49	40
Valutakursjustering av likvida medel		2	-8
Likvida medel den 31 december		**91**	**138**
Fritt löpande kassaflöde			
Kassaflöde från den löpande verksamheten		652	1 151
Kassaflöde från den löpande investeringsverksamheten		-629	-507
Fritt löpande kassaflöde		**23**	**644**
Fritt kassaflöde			
Kassaflöde från den löpande verksamheten		652	1 151
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-887	-519
Fritt kassaflöde		**-235**	**632**

20250708197533

KASSAFLÖDESANALYS (FORTSÄTTNING)

Finansiella kommentarer

Kassaflödet från den löpande verksamheten minskade till 652 miljoner EUR (2023: 1 151 miljoner EUR), främst på grund av likvida medel uppbundna i större positioner i nettorörelsekapitalet. Högre mjölkprisnivåer drev upp positionerna för nettorörelsekapitalet och resulterade i en negativ kassaflödeseffekt från nettorörelsekapitalet på 379 miljoner EUR, jämfört med ett frigörande av 320 miljoner EUR föregående år. Den negativa förändringen motverkades delvis av något högre EBITDA samt genom minskning av övriga rörelsekapitalpositioner, vilket inkluderar momsfordringar och fordringar från intresseföretag och joint ventures.

Nettokassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till 887 miljoner EUR (2023: 519 miljoner EUR). CapEx-investeringar uppgick till 557 miljoner EUR (2023: 445 miljoner EUR), drivet främst av fortsatta investeringar i smörkapacitet i Danmark, investeringar i mozzarellakapacitet i Storbritannien och den fortsatta tillväxten för Arla Foods Ingredients.

Kassaflödet från investeringar i immateriella tillgångar uppgick till 74 miljoner EUR (2023: 68 miljoner EUR), bestående av fortsatta investeringar i vår SAP-plattform inom hela koncernen.

Effekten av den finansiella investeringsverksamheten på netto 258 miljoner EUR (2023: 12 miljoner EUR) förklaras främst av förvärvet av Volacs verksamhet inom vassleprotein och Lockerbie Biogas-anläggningen, båda belägna i Storbritannien.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till 186 miljoner EUR (2023: -592 miljoner EUR), bestående av transaktioner med ägare och effekten av finansieringsverksamheten inklusive förvaltning av likvida medel.

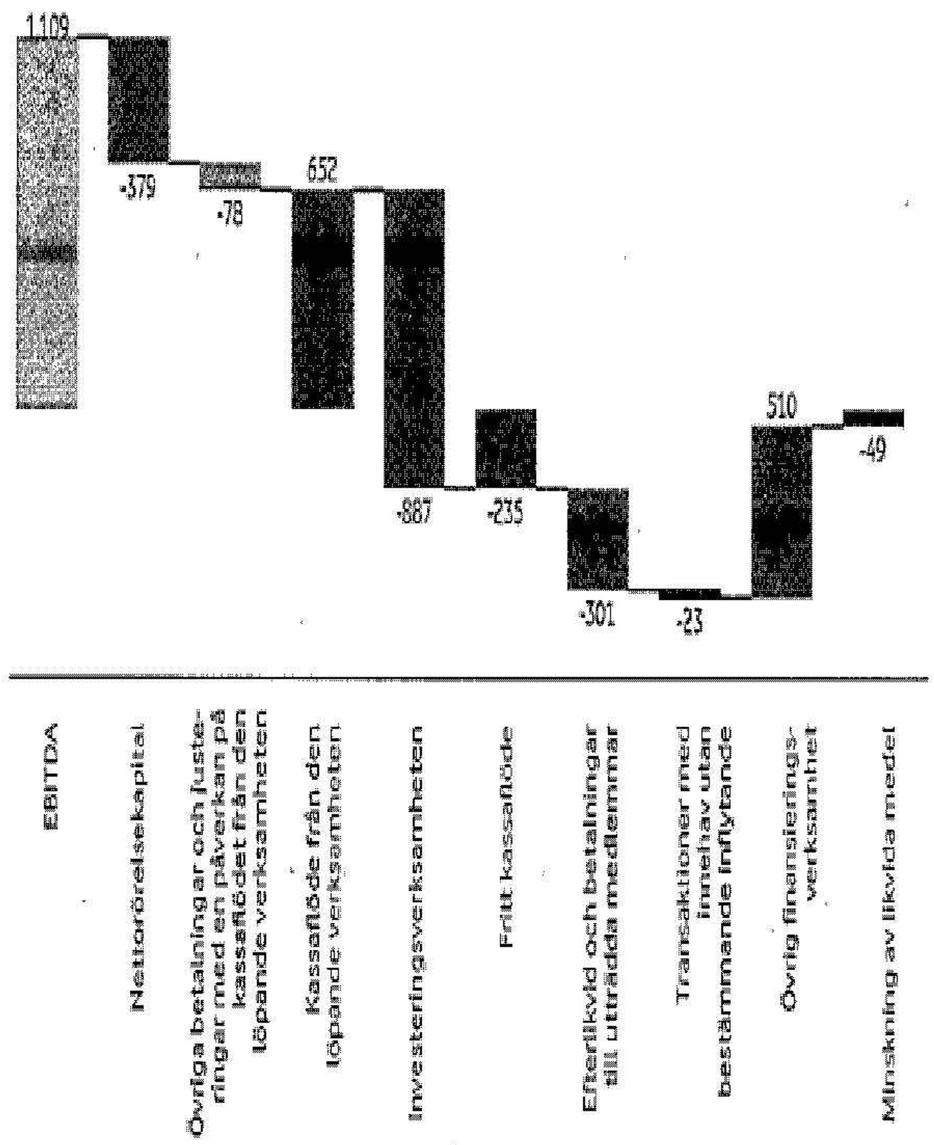
Transaktionerna med ägarna utgjorde ett negativt kassaflöde på 301 miljoner EUR, specificerat som en efterlikvid för delåret på 64 miljoner EUR, en efterlikvid avseende 2023 på 209 miljoner EUR och nettobetalning av individuellt kapital på 28 miljoner EUR.

Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande uppgick till -23 miljoner EUR (2023: -13 miljoner EUR) och bestod av utdelningar och förvärv av aktier från innehav utan bestämmande inflytande.

Nettokassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till 510 miljoner EUR och bestod av nettokassaflöden från nyttjande av lånelöften på 611 miljoner EUR, betalning av leasingskuld på 78 miljoner EUR och avräkning av pensionsskulder på 23 miljoner EUR. Se not 4.3 för mer information.

Likvida medel uppgick per den 31 december 2024 till 91 miljoner EUR (2023: 138 miljoner EUR).

Illustration av kassaflöde
(miljoner EUR)



NOTER

INTRODUKTION

Grund för upprättandet
Koncernredovisningen baseras på koncernens månatliga rapporteringsrutiner. Koncernenheterna är skyldiga att rapportera enligt standardredovisningsprinciper som följer International Financial Reporting Standards så som de antagits av EU (IFRS).

Koncernredovisningen är framtagen enligt fortlevnadsprincipen. Koncernens allmänna redovisningsprinciper redovisas i not 5.7, medan redovisningsprinciper för respektive område förklaras i relevanta notavsnitt.

I enlighet med Europeiska värdepappers- och marknadsmyndighetens (Esmas) riktlinjer för alternativa nyckeltal lämnar vi ytterligare upplysningar om de alternativa nyckeltal som koncernen använder. Dessa alternativa nyckeltal och i synnerhet Arlaintjäningen anses vara avgörande för att förstå koncernens finansiella resultat och finansiella ställning. Eftersom de inte definieras av IFRS är de eventuellt inte direkt jämförbara med liknande nyckeltal som används av andra företag. Definitioner finns i ordlistan och stöds av beräkningar i not 1.4.

Beaktande av potentiella framtida effekter av strategiska risker
Vid upprättandet av koncernredovisningen tillämpades antagandet om fortlevnad. Utöver antagandet om fortlevnad beaktades även identifierade strategiska risker samt marknads- och lagstiftningsrisker, inklusive hållbarhetsrelaterade risker.

Utöver en potentiell direkt påverkan på Arlas resultat kan dessa risker potentiellt också negativt påverka framtida mjölkvolymer som levereras av ägarna till Arla Foods amba och därmed indirekt påverka det framtida värdet i nyttjandet av vissa delar av tillgångsbasen. Dessa risker övervakas noga och inga väsentliga nedskrivningar identifierades.

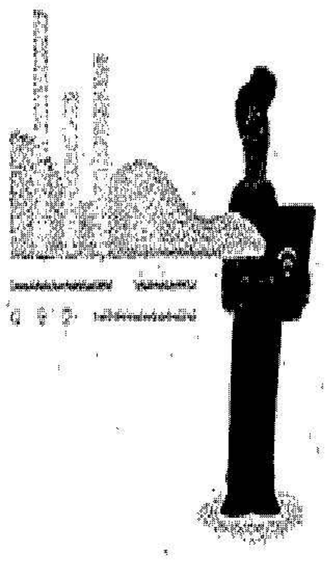
Bedömningen av risken och den potentiella inverkan på framtida resultat utgör till sin natur bedömningar och olika slutsatser kan förekomma i framtiden. För mer information om strategiska risker, se avsnittet Riskhantering på sidorna 25–27 och avsnittet om klimatrelaterade risker och möjligheter på sidorna 51–52.

Valutaexponering
Koncernens finansiella ställning har en betydande exponering mot valutor, både på grund av transaktioner som utförs i andra valutor än EUR, och till följd av omräkning av finansiell rapportering från enheter som inte ingår i euroområdet. Den främsta exponeringen avser finansiella rapporter från enheter som bedriver sin verksamhet i GBP och SEK, samt transaktioner som hänför sig till försäljning i USD eller USD-relaterade valutor.

För mer information om valutor som en del av strategisk risk, se sidan 15 och not 4.1.2 om valutarisker.

Särskilda fokusområden för 2024
Jämförbarhet
Koncernens aktivitetsnivå bestäms normalt av den volym mjölk som levereras av ägarna och hur framgångsrikt mjölkvolymer kan omvandlas till varumärkespositioner och föras ut på internationella marknader.

Detta var också trenden under 2024, trots ytterligare ett år av allmän makroekonomisk osäkerhet. Intäkterna uppgick till 13 770 miljoner EUR under 2024, vilket var en ökning med 1 % jämfört med



Följande avsnitt ger ytterligare upplysningar som kompletterar de primära finansiella rapporterna.

NOT 1 OMSÄTTNING OCH KOSTNADER

Upplysningar om koncernens resultat och lönsamhet.

Läs mer på sidan 112.

NOT 2 NETTORÖRELSEKAPITAL

Utveckling och sammansättning av koncernens varulager och handelsbalanser.

Läs mer på sidan 118.

NOT 3 SYSSELSATT KAPITAL

Upplysningar om produktionskapacitet, immateriella tillgångar och finansiella investeringar.

Läs mer på sidan 122.

NOT 4 FINANSIERING

Upplysningar om finansiering av koncernens verksamhet.

Läs mer på sidan 131.

NOT 5 REDOVISNINGSPRINCIPER

Koncernens allmänna redovisningsprinciper.

Läs mer på sidan 152.

20250708197344

INTRODUKTION TILL NOTERNA (FORTSÄTTNING)

föregående år, med bakgrund av stigande råvarupriser på mjölk under 2024.

Trots stigande råvarupriser och produktionsrelaterade kostnader i allmänhet, minskade de totala produktionskostnaderna med 1 % till 10 803 miljoner EUR under 2024, främst drivet av fortsatt effektivitet inom produktionskedjan och logistiken.

Arlaintjäningen för 2024 uppgick till 50,9 eurocent/kilo ägarlevererad mjölk, vilket motsvarar en ökning med 8,3 % jämfört med föregående år.

Den fortsatta ökningen av mjölkpriserna jämfört med andra halvan av 2023 ökade avsevärt andelen medel upp-bundna i nettorörelsekapitalpositioner vid årets slut. Detta hade en negativ påverkan på kassaflödet från den löpande verksamheten, vilket minskade till 652 miljoner EUR (2023: 1 151 miljoner EUR). I kombination med företagsförvärv under 2024 ökade den räntebärande skulden och skuldsättningsgraden uppgick till 3,2, vilket ligger inom vårt målintervall på 2,8 till 3,4.

Den volatilitet och osäkerhet som vi upplevde under 2024 är en trend från de senaste åren, vilket gör det svårare att jämföra med tidigare år. I takt med att osäkerheten fortsätter i början av 2025 är situationen fortfarande svår att förutspå och intressenterna bör vara försiktiga med att använda redovisade resultat som framtidsprognoser.

Värdering av varulager

En obalans mellan efterfrågan och utbud fick råvarupriserna att stiga under året. För att säkerställa att värderingen av varulagret blir korrekt uppdaterades värderingen av enskilda kostnadskomponenter (som mjölkbaserade komponenter, tillsatser, förpackningar, energi osv.) regelbundet i vår standardkostnadsmodell under 2024 och granskades noggrant den 31 december 2024.

I enlighet med detta gjordes en noggrann bedömning av omräkning från standardkostnad till faktisk kostnad vid produktionstillfället för de enskilda lagerkategorierna.

Vidare bedömdes nettoförsäljningsvärdet utifrån prisutvecklingen för framför allt mjölkråvaruprodukter i slutet av året.

Se not 2.1 Varulager för mer information.

Värdering av vissa tillgångar och skulder baserat på prognoser för förväntat framtida kassaflöde

Räntorna låg kvar på en hög nivå, även om de på de flesta marknader låg på en lägre nivå jämfört med föregående år. Värderingen av goodwill, bruttopensionsskulder och räntesäkringsinstrument bedömdes därför noggrant också under 2024.

Det totala utrymmet i samband med nedskrivningsprövning av goodwillpositioner låg kvar på en bekväm nivå som stöds av stabila förväntade framtida kassaflöden och lägre diskonteringsränta.

Det verkliga värdet på räntesäkringsinstrument minskade med 25 miljoner EUR till följd av lägre långsiktiga räntenivåer och nyttjande av räntesäkringar under året, medan nettopensionsskulderna låg kvar på samma nivå som förra året.

Se not 3.1 Goodwill, not 4.4 Säkringsinstrument och not 4.7 Pensionsskulder för mer information.

FarmAhead™ Kundsamarbete redovisas som en del av omsättningen

Under 2024 lanserade vi ett hållbarhetsprogram för kunder på de flesta av Arlas europeiska kärnmarknader, vilket gör det möjligt för kunder att delta i hållbarhetsprojekt på gårdarna, få tillgång till kunddata och anpassade rapporter samt uppnå minskningar som kan användas i ESG-rapportering. Kunder som deltar i programmet betalar en premie på produkterna, som redovisas som en del av omsättningen.

FarmAhead™ Ersättning redovisas som en del av mjölkkostnaderna

2024 var det första hela året efter implementeringen av ersättningsmodellen 2023. Modellen möjliggör omfördelning av upp till 500 miljoner EUR mellan ägarna baserat på deras engagemang i hållbarhetsinitiativ på gårdarna. Läs mer om modellen på sidan 44 i hållbarhetsrapporten.

Under 2024 betalades totalt 337 miljoner EUR ut i anslutning till FarmAhead™ Beräkning och FarmAhead™ Ersättning, och detta belopp redovisades i kostnaden för ägarmjölk. Läs mer i not 1.2 Rörelsekostnader.

Klassificering av energiinköpsavtal

För att stödja minskningen av CO_2e-utsläpp inom scope 1+2 har Arla ingått fem nya energiinköpsavtal (PPA) med en årlig avtalsvolym på 126 GWh. Solenergi står för 26 GWh och vindkraft för 100 GWh. Sedan tidigare finns det 11 PPA-avtal från 2022 och 2023.

Redovisningsklassificeringen av de enskilda avtalen bedömdes noggrant med hjälp av en strukturerad process baserat på den senaste tillgängliga vägledningen och stöd av extern expertis. Alla avtal är avsedda för eget bruk och klassificeras som leverantörsavtal för framtida genomförande.

Se not 4.1.4 Råvaruprisrisk och not 5.5 Kontraktuella åtaganden och eventualförpliktelser.

Klimatrelaterade risker i koncernredovisningen

Klimatrelaterade risker står högt på Arlas dagordning. Ledningen har bedömt effekten av dessa risker på koncernredovisningen och effekterna av de åtgärder som vidtagits eller kommer att vidtas för att hantera dem. Klimatförändringen eller de åtgärder som vidtagits avseende klimatrelaterade risker har inte haft någon väsentlig inverkan på koncernredovisningen 2024. Potentiella framtida effekter utvärderades också. Läs mer på sidan 35.

Överväganden beskrivs nedan.

Risk för lägre mjölkvolymer

Klimatrelaterade risker som potentiellt kan minska mjölkvolymerna i framtiden är:

- Det danska trepartsavtalet om en ny koldioxidskatt på metan- och lustgasutsläpp från jordbruksverksamhet är klart. Detta kan leda till ökade produktionskostnader för våra ägare i Danmark.
- Extrema väderhändelser som värmeböljor, torka eller översvämningar som kan få en negativ inverkan på skördarna och kornas produktivitet.
- Lagstiftning om markanvändning både till följd av det danska trepartsavtalet och förslag på EU-nivå, som syftar till att uppfylla EU:s klimatmål om att ställa om jordbruk till skogsmark, vilket potentiellt kan leda till minskad produktionen av foder till kor.

Risk för högre produktionskostnader

Klimatrelaterade risker som potentiellt kan påverka framtiden för mejeriverksamheten är:

- Lagstiftning om att minska utsläppen i produktionen. EU beslutade att utöka systemet för utsläppshandel för att även omfatta bränsleförbränning från byggnader och vägtransporter. EU har diskuterat utvecklingen av ett system för handel med utsläppsrätter för jordbruket riktat mot behandling. Arlas verksamhet kommer att påverkas av detta i länder med lagstiftning om CO_2e-utsläpp. Mejeriproduktion skulle bli dyrare jämfört med produktion i länder där sådana åtgärder inte vidtas, vilket skulle skada Arlas konkurrenskraft. Vi minskar kontinuerligt koldioxidutsläppen från verksamheten. Detta genomförs med hjälp av Future26-strategins vetenskapsbaserade mål om att minska koldioxidutsläppen inom scope 1 och 2 med 63 % till 2030. Läs mer på sidan 45.
- Förändrat konsumentbeteende som drivs av att kunderna vill ha mer hållbara produkter gör att behovet av

hållbar mejeriproduktion för att vara
fortsatt konkurrenskraftiga ökar.

20250708197353

INTRODUKTION TILL NOTERNA (FORTSÄTTNING)

Risk för försämrad produktionskapacitet

Som en konsekvens av ovanstående klimatrelaterade risker kan Arlas produktionskapacitet försämras på grund av följande:

- Utrustningen blir föråldrad i omställningen till hållbarhet.
- För hög produktionskapacitet om mjölkvolymerna och verksamheten krymper.

De potentiella konsekvenserna av det som nämns ovan beaktades som en del av vår nedskrivningsprövning som genomfördes under 2024 och vår bedömning av nyttjandevärdet för materiella anläggningstillgångar. Anläggningstillgångar i balansräkningen påverkades inte av sådana nedskrivningar under 2024. Hållbarhet är nu en integrerad del av alla investeringar i materiella anläggningstillgångar som säkerställer framtida investeringar för att hantera de identifierade riskerna.

Väsentliga uppskattningar och bedömningar

När koncernen upprättar koncernredovisningen måste företagsledningen tillämpa uppskattningar och bedömningar som påverkar redovisning och värdering av koncernens tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och bedömningarna baseras på historiska erfarenheter och andra faktorer. Av sin natur är dessa förknippade med osäkerhet och oförutsägbarhet, vilket kan få en betydande inverkan på de belopp som redovisas i koncernredovisningen. De områden som omfattas av signifikanta uppskattningar och bedömningar i redovisningen anges nedan med hänvisning till ytterligare kommentarer i noterna.

Väsentliga uppskattningar och bedömningar	Not	Uppskattning/ bedömning
Värdering av intäkter och rabatter	1.1	Uppskattning
Värdering av varulager	2.1	Uppskattning
Värdering av kundfordringar	2.1	Uppskattning
Nedskrivningsprövning och värdering av goodwill	3.1	Uppskattning
Klassificering av investeringar	3.3	Bedömning
Identifiering och värdering av tillgångar och skulder i företagsförvärv	3.4	Bedömning
Klassificering av energiinköpsavtal	4.1.4.a	Bedömning
Värdering av pensionsplaner	4.7	Uppskattning
Redovisning och värdering av uppskjutna skattepositioner	5.1	Uppskattning
Värdering av försäkringsavsättningar	5.2	Uppskattning

NOT 1.

OMSÄTTNING OCH KOSTNADER

1.1 OMSÄTTNING

Finansiella kommentarer

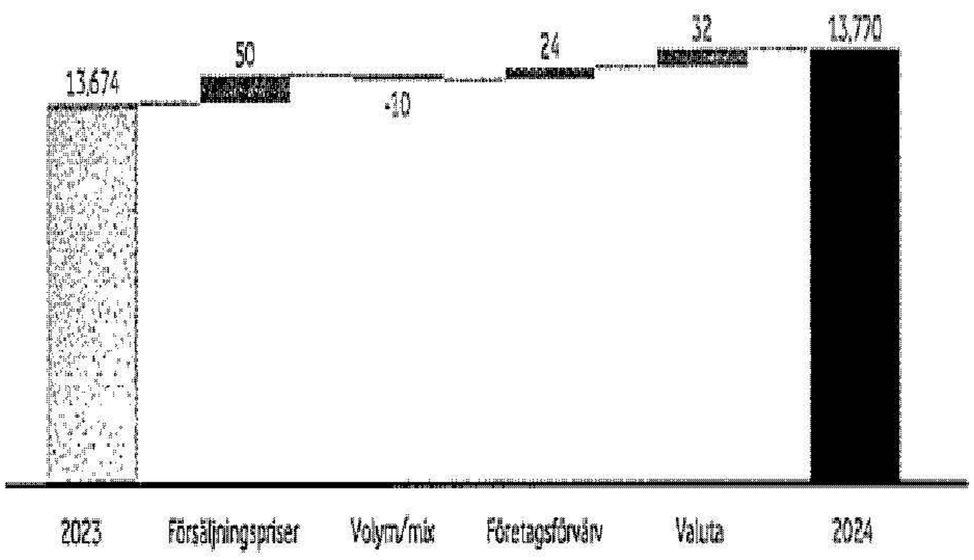
Omsättningen ökade med 0,7 % till 13 770 miljoner EUR (2023: 13 674 miljoner EUR). Priserna bidrog positivt till omsättningen med 50 miljoner EUR, mot bakgrund av en positiv inverkan på Global Industry Sales (GIS) från högre råvarupriser, delvis motverkat av en genomsnittligt lägre kommersiell prissättning jämfört med föregående år.

Tillväxten i varumärkesvolymer ökade omsättningen med 238 miljoner EUR. Detta motverkades av lägre volymer för handelns egna varumärken och Global Industry Sales, vilket gav en nettoeffekt på -10 miljoner EUR från volym/mix.

Företagsförvärv bidrog med 24 miljoner EUR till omsättningen och var hänförligt till förvärvet av Volacs verksamhet inom vassleprotein.

Arlas omsättning påverkades positivt av valutakurseffekter på 32 miljoner EUR, främst mot bakgrund av högre valutakurser kopplade till GBP och motverkat av lägre valutakurser kopplade till NGN.

Omsättningsutveckling
(miljoner EUR)



Tabell 1.1.a Omsättning fördelad på land*

(miljoner EUR)	2024	2023	Andel av omsättningen 2024
Storbritannien	3 492	3 441	25 %
Sverige	1 698	1 645	12 %
Tyskland	1 683	1 661	12 %
Danmark	1 345	1 319	10 %
Nederländerna	885	873	6 %
Saudiarabien	449	499	3 %
Finland	397	388	3 %
USA	296	302	2 %
Förenade Arabemiraten	268	277	2 %
Kina	258	270	2 %
Övrigt**	2 999	2 999	22 %
Summa	**13 770**	**13 674**	**100 %**

**Siffrorna i den här tabellen visar den totala omsättningen per land och inkluderar all omsättning i de länderna, oavsett organisationsstruktur. Siffrorna kan därför inte jämföras med översikten över kommersiella segment i förvaltningsrapporten.*
***Övriga länder inkluderar bland annat Oman, Spanien, Kanada, Belgien, Frankrike och Australien.*

Tabell 1.1.b – Omsättning fördelad på varumärke

(miljoner EUR)	2024	2023
Arla	3 737	3 618
Lurpak	837	772
Puck	514	529
Castello	245	246
Mjölkbaserad dryck	393	376
Övriga stödvarumärken	863	834
Omsättning från strategiska varumärken	**6 589**	**6 375**
Arla Foods Ingredients	1 015	963
Global Industry Sales, handelns egna märken och övrigt	6 166	6 336
Summa	**13 770**	**13 674**

20250708197356

1.1 OMSÄTTNING (FORTSÄTTNING)

Under 2024 lyckades vi få våra varumärken att växa med en volymdriven omsättningsökning på 3,7 % (-0,7 % under 2023) och en omsättning från strategiska varumärken på 3,1 % till 6 589 miljoner EUR (2023: 6 375 miljoner EUR), vilket överträffade våra förväntningar från början av året. Denna tillväxt berodde på ökad köpkraft hos konsumenterna, starkt försäljningsarbete och styrkan hos våra varumärken, som gjorde att marknadsandelen för våra strategiska varumärken växte. Detta balanserades av lägre volymer inom Global Industry Sales, vilket resulterade i en positiv nettovolymeffekt på den globala omsättningen på 14 miljoner EUR.

Europe är Arlas största kommersiella segment, som omfattar 58,6 % av den totala omsättningen (2023: 58,4 %). Omsättningen inom Europe ökade till 8 066 miljoner EUR (2023: 7 984 EUR).

Ökningen drevs av högre volymer och lägre priser. Inom Europe ökade den volymdrivna omsättningen från strategiska varumärken med 4,1 % (2023: -1,3 %) mot bakgrund av starka varumärkespositioner och tillväxtinsatser samt ökad köpkraft hos de europeiska konsumenterna, vilket möjliggjordes av avtagande inflation och stigande löner. Tillväxten i varumärkesvolymer balanserades delvis av förändringar i de kommersiella priserna, som följde råvarupriserna, och minskade volymer för handelns egna varumärken.

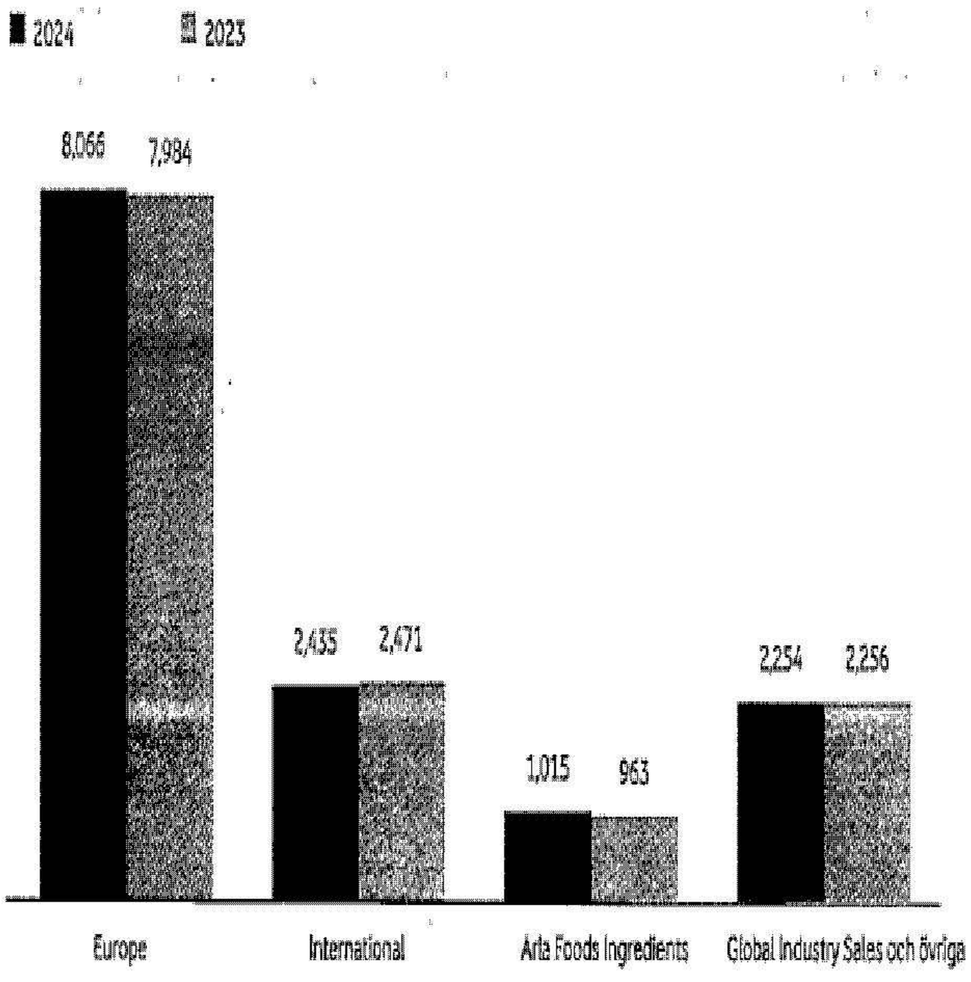
Segmentet International stod för 17,7 % av den totala omsättningen (2023: 18,1 %). Omsättningen inom International minskade till 2 435 miljoner EUR (2023: 2 471 miljoner EUR), mot bakgrund av en ogynnsam påverkan från valutautvecklingen, främst på grund av devalveringar i Nigeria och Bangladesh. Den underliggande omsättningsutvecklingen, exklusive valutaeffekter, var positiv då de kommersiella priserna följde de stigande råvarupriserna uppåt under året. Trots utmaningar på grund av valutadevalveringar och geopolitisk turbulens i Mellanöstern var den volymdrivna tillväxten från strategiska varumärken 2,9 % inom International (2023: 1,9 %).

Arla Foods Ingredients svarade för 7,4 % av den totala omsättningen (2023: 7,0 %), som uppgick till 1 015 miljoner EUR (2023: 963 miljoner EUR). AFI behöll en hög andel inom förädlade produkter på 80,1 % (2023: 79,7 %). I slutet av 2024 förvärvade AFI hela ägandet i Volacs verksamhet inom vassleprotein.

Global Industry Sales och övriga segment representerade 16,4 % av den totala omsättningen (2023: 16,5 %) och minskade med 0,1 % till 2 254 miljoner EUR (2023: 2 256 miljoner EUR). Utvecklingen drevs främst av råvarupriser. Den totala andelen mjölktorrsubstans som sålts genom GIS minskade till 21,9 % (2023: 27,4 %).

Arlas omsättning påverkades positivt av valutaeffekter på 32 miljoner EUR, främst mot bakgrund av högre GBP-relaterade valutakurser och balanserat av en lägre NGN-relaterad valutakurs.

Omsättning fördelad på kommersiellt segment
(miljoner EUR)



Redovisningsprinciper

Omsättning redovisas när det finns ett avtal med kunder om produktion och överföring av mejeriprodukter mellan olika produktkategorier och geografiska regioner. Omsättning per kommersiellt segment eller marknad baseras på koncernens interna finansiella rapportering.

Omsättning redovisas i resultaträkningen när förpliktelsen fullgjorts till gällande pris. Detta definieras som den tidpunkt när kontrollen över produkterna övergår till köparen, och omsättningsbeloppet kan beräknas korrekt och förväntas erhållas. Överföringen av kontroll till kunder äger rum enligt handelsavtalets villkor, dvs. Incoterms, som kan variera beroende på kund eller specifik transaktion.

Omsättning relaterad till vårt program FarmAhead™ Kundsamarbete är en integrerad del av försäljningspriset för de enskilda produkter som omfattas av avtalen med kunderna och följer därför de vanliga kriterierna för redovisning av omsättning som nämns ovan.

Omsättning omfattar fakturerad försäljning för året minus kundspecifika avdrag som säljrabatter, kontantrabatter, listningsavgifter, kampanjer, moms och avgifter. Kundkontrakt kan innehålla olika typer av rabatter. Historisk erfarenhet används för att beräkna dessa rabatter, för korrekt redovisning av omsättning.

Dessutom redovisasomsättningen inte förrän det är mycket sannolikt att en väsentlig återföring av beloppet inte kommer att inträffa. Detta inträffar vanligtvis när kontrollen över produkten överförs till kunden, med hänsyn tagen till eventuella tillämpliga säljrabatter.

De flesta avtal har korta betalningsvillkor. Därför krävs ingen justering av transaktionspriset när det gäller en finansieringskomponent i kontrakt med kunder.

Osäkerheter och bedömningar

Intäkter, efter rabatt, redovisas när varorna överförs till kunder. Uppskattningar tillämpas vid värdering av upplupna kostnader för rabatterna och andra säljincitament. Majoriteten av rabatterna beräknas baserat på de villkor som överenskommits med kunden. För vissa kundrelationer beror den slutliga rabatten på framtida försäljningsvolymer, priser och andra incitament. Därför innebär uppskattning av huruvida åtaganden fullgjorts en viss grad av bedömning. Dessa uppskattningar baseras på historisk erfarenhet och prognostiserad framtida försäljning.

1.2 RÖRELSEKOSTNADER

Finansiella kommentarer

Rörelsekostnaderna var i nivå med föregående år och uppgick till 13 135 miljoner EUR (2023: 13 117 miljoner EUR). Högre mjölkkostnader som betalades ut till ägare balanserades av positiva effekter av kostnaden för sålda varor.

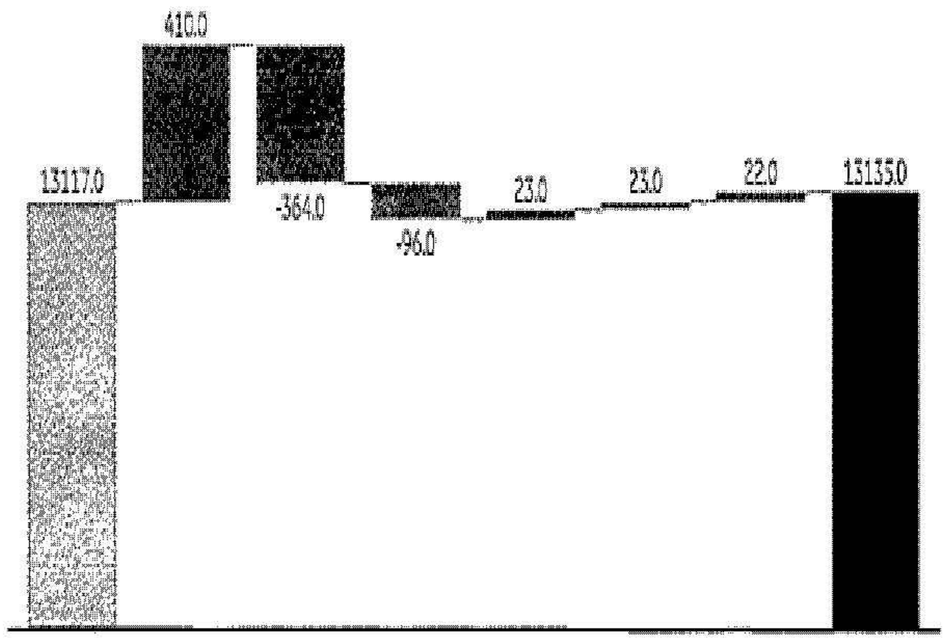
Produktionskostnaderna minskade med 0,8 % till 10 803 miljoner EUR (2023: 10 894 miljoner EUR). Exklusive kostnaderna för mjölkråvara minskade produktionskostnaderna till 4 238 miljoner EUR (2023: 4 739 miljoner EUR), vilket motsvarar en minskning med 10,6 %. Minskningen berodde på kostnaden för sålda varor som var något lägre än föregående år på grund av lageröverföringar (mejeriprodukter som såldes 2024, men som producerades redan under 2023 med ett lägre a conto-pris jämfört med den motsatta situationen förra året). Under 2024 ökade produktionsrelaterade kostnader på grund av inflationseffekter på produktionsmaterial som förpackningar, tillsatser och förbrukningsvaror och högre kostnader relaterade till löner, vilket delvis uppvägdes av lägre energipriser.

Försäljnings- och distributionskostnaderna ökade med 3,4 % till 1 824 miljoner EUR (2023: 1 764 miljoner EUR).

Administrationskostnaderna ökade med 10,7 % till 508 miljoner EUR (2023: 459 miljoner EUR), främst på grund av ökade personalkostnader, inflation och avskrivning.

För 2024 uppnådde vi nettobesparingar på 131 miljoner EUR, varav 96 miljoner

Utveckling för rörelsekostnader
(miljoner EUR)



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

	2024	2023
Produktionskostnader	10 803	10 894
Försäljnings- och distributionskostnader	1 824	1 764
Administrativa kostnader	508	459
Summa	**13 135**	**13 117**
Specifikation:		
Invägd mjölkråvara	6 565	6 155
Övriga produktionsmaterial*	2 255	2 882
Personalkostnader	1 654	1 511
Transportkostnader	814	795
Marknadsföringskostnader	271	262
Av- och nedskrivningar	511	479
Övriga kostnader**	1 065	1 033
Summa	**13 135**	**13 117**

**Andra produktionsmaterial omfattar förpackningar, tillsatser, förbrukningsvaror, rörlig energi och effekter av kostnader för sålda varor relaterade till lagerförändringar.*
***Övriga kostnader innefattar främst underhåll, förnödenheter och IT.*

Tabell 1.2.b Invägd mjölkråvara

	2024		2023	
	Miljoner kilo	Miljoner EUR	Miljoner kilo	Miljoner EUR
Ägarlevererad mjölk	12 973	6 195	13 058	5 753
Övrig mjölk	762	370	816	402
Summa	**13 735**	**6 565**	**13 874**	**6 155**

Mjölkvolymerna redovisas med hjälp av standardiserad mjölk med en sammansättning av 3,4 % protein och 4,2 % fett för invägd mjölk inom Arla.

20250708197371

1.2 RÖRELSEKOSTNADER (FORTSÄTTNING)

EUR avsåg rörelsekostnader, vilket gjorde att vår framtida kostnadsbas minskade.

Kostnader för mjölkråvara

Kostnaden för mjölkråvara ökade med 6,7 % till 6 565 miljoner EUR (2023: 6 155 miljoner EUR), på grund av att a contopriset ökade.

Ägarlevererad mjölk

Kostnader avseende ägarlevererad mjölk ökade med 441 miljoner EUR på grund av att a contopriset var högre än genomsnittligt. Arlas genomsnittliga a contopris steg till 47,8 eurocent/kilo 2024 (2023: 44,1 eurocent/kilo). Detta motsvarar en ökning på 8,4 %.

Under 2024 betalades totalt 337 miljoner EUR ut relaterat till FarmAhead™ och den nya modellen FarmAhead™ Ersättning som infördes i juli 2023. Beloppet ingick i kostnaden för ägarlevererad mjölk.

Övrig mjölk

Kostnaden för övrig mjölk minskade med 32 miljoner EUR på grund av lägre priser och mindre invägd mjölk i Storbritannien. Övrig mjölk består av specialmjölk och övrig kontraktsmjölk som förvärvats för att tillgodose lokala marknadskrav.

Personalkostnader och antal heltidsekvivalenter

Personalkostnaderna ökade med 9,5 % till 1 654 miljoner EUR (2022: 1 511 miljoner EUR). Personalkostnaderna ökade på grund av normala lönehöjningar och fler heltidsekvivalenter. Det totala antalet heltidsekvivalenter ökade till 21 895 (2023: 21 307). Se ESG-avsnittet, not 1.2 för mer information.

Av- och nedskrivningar

Av- och nedskrivningar ökade med 6,7 % till 511 miljoner EUR (2023: 479 miljoner EUR) på grund av ökade investeringar.

Redovisningsprinciper

Produktionskostnader

Produktionskostnader omfattar direkta och indirekta produktionskostnader, däribland volymförändringar i lager och tillhörande lagervärdering. Direkta kostnader omfattar inköp av mjölk från ägare, inklusive ersättning relaterad till FarmAhead™ och den nya modellen för hållbarhetsersättning, inkommande transportkostnader, förpackningar, tillsatser, förbrukningsvaror, energi och rörlig lön med direkt koppling till produktion. Indirekta kostnader omfattar andra kostnader hänförliga till produktionen av varor, inklusive av- och nedskrivningar på produktionsutrustning och andra kostnader relaterade till produktionskedjan. 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

Kostnader för försäljningspersonal, nedskrivningar av kundfordringar, sponsorkostnader, forskning och utveckling samt av- och nedskrivningar redovisas också som försäljnings- och distributionskostnader. Försäljnings- och distributionskostnader inkluderar även marknadsföringskostnader som avser investeringar i koncernens varumärken, som utveckling av marknadsföringskampanjer, reklam, utställningar m.fl.

Administrativa kostnader

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

Tabell 1.2.c Personalkostnader

(miljoner EUR)	2024	2023
Löner och arvoden	1 430	1 324
Pensioner – avgiftsbestämda pensionsplaner	109	85
Pensioner – förmånsbestämda pensionsplaner	-	1
Övriga kostnader för socialförsäkringar	115	101
Summa	**1 654**	**1 511**
Personalkostnader ingår i:		
Produktionskostnader	895	842
Försäljnings- och distributionskostnader	477	434
Administrativa kostnader	282	235
Summa	**1 654**	**1 511**
Genomsnittligt antal anställda, heltid	21 895	21 307

Tabell 1.2.d Av- och nedskrivningar

(miljoner EUR)	2024	2023
Avskrivning, immateriella anläggningstillgångar	66	62
Avskrivning, materiella anläggningstillgångar och RoU	445	417
Summa	**511**	**479**
Av- och nedskrivningar ingår i följande:		
Produktionskostnader	356	346
Försäljnings- och distributionskostnader	70	60
Administrativa kostnader	85	73
Summa	**511**	**479**

1.3 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER OCH RÖRELSEKOSTNADER

Finansiella kommentarer

Övriga rörelseintäkter minskade med 57,5 % till 48 miljoner EUR (2023: 113 miljoner EUR).

Intäkterna från försäljningen av överskottsel från energianläggningar var 28 miljoner EUR (2023: 30 miljoner EUR). Minskningen berodde på lägre marknadspriser på el jämfört med föregående år.

Intäkterna från valutasäkringsinstrument som omklassificerats från OCI uppgick till 4 miljoner EUR (2023: 18 miljoner EUR). Se not 4.4 för mer information.

Intäkterna från råvarusäkringsinstrument som omklassificerats från OCI uppgick till 3 miljoner EUR (2023: 0 miljoner EUR). Se not 4.4 för mer information.

Vinsterna vid avyttring av immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar var 2 miljoner EUR (2023: 6 miljoner EUR) efter avyttringar i Storbritannien.

Övriga poster uppgick till 11 miljoner EUR (2023: 37 miljoner EUR), främst mot bakgrund av en försäkringsintäkt på 5 miljoner EUR.

Övriga rörelsekostnader minskade med 2,5 % till 118 miljoner EUR (2023: 121 miljoner EUR).

Kostnaderna för råvarusäkringsinstrument relaterade till diesel, naturgas och el som omklassificerats från OCI uppgick till 32 miljoner EUR (2023: 61 miljoner EUR), enbart mot bakgrund av energisäkringsinstrument på grund av att industrimarknadspriserna ökade till nivåer som låg över de säkrade priserna. Se not 4.4 för mer information.

Kostnaderna relaterade till försäljning av el låg stabilt kvar på 27 miljoner EUR (2023: 27 miljoner EUR) i linje med föregående år.

Kostnaderna för valutasäkringsinstrument som omklassificerats från OCI uppgick till 29 miljoner EUR (2023: 15 miljoner EUR). Se not 4.4 för mer information.

Övriga poster uppgick till 30 miljoner EUR (2023: 18 miljoner EUR) och ökade huvudsakligen på grund av kostnader efter brandolyckor och kostnader relaterade till förvärvet av Volac.

Tabell 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader

(miljoner EUR)	2024	2023
Försäljning av elektricitet	28	30
Intäkter från råvarusäkringsinstrument omklassificerade från OCI	3	-
Intäkter från valutasäkringsinstrument omklassificerade från OCI	4	18
Vinst vid försäljning av immateriella och materiella anläggningstillgångar	2	6
Omvärderingsvinst för befintliga aktier i MV Ingredients Ltd.	-	22
Övriga inkomstposter	11	37
Övriga rörelseintäkter	**48**	**113**
Kostnader för råvarusäkringsinstrument omklassificerade från OCI	32	61
Kostnader för valutasäkringsinstrument omklassificerade från OCI	29	15
Kostnader vid försäljning av elektricitet	27	27
Övriga kostnadsposter	30	18
Övriga rörelsekostnader	**118**	**121**

Redovisningsprinciper

Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader inkluderar poster utanför den vanliga mejeriverksamheten. Dessa poster består av resultat avseende reglering av tvister, omvärderingsvinster från stegvisa förvärv av enheter, resultatet från finansiella säkringsaktiviteter och resultatet från produktion och försäljning av energi från våra biogasanläggningar. Vidare inkluderar denna kategori vinster och förluster vid avyttring av anläggningstillgångar och avyttring av enheter.

20250708197 38

1.4 NYCKELTAL

De alternativa resultatmått som redovisas i not 1.4 är nyckeltal för koncernen. De definieras inte av IFRS.

1.4.1 ARLAINTJÄNING

Finansiella kommentarer

Arlaintjäningen är ett viktigt mått på totalresultat, som återspeglar värdeskapandet per kilo mjölk som levereras av våra ägare.

Arlaintjäningen uppgick till 50,9 eurocent/kilo ägarlevererad mjölk (2023: 47,0 eurocent/kilo).

Redovisningsprinciper

Arlaintjäningen beräknas med hjälp av det standardiserade a contopriset, som ingår i produktionskostnaderna, plus Arla Foods ambas andel av resultatet hänförligt till ägarna, som sedan divideras med den invägda mjölken.

1.4.2 VOLYMDRIVEN OMSÄTTNINGSÖKNING FRÅN STRATEGISKA VARUMÄRKEN

Finansiella kommentarer

Volymdriven omsättningsökning definieras som omsättningsökning som uppstår genom ökade volymer, samtidigt som priserna hålls konstanta.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken är ett resultatmått som används för att stödja och förstå omsättningsökning som inte beror på pris och resultatet från vår varumärkesverksamhet.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken ökade med 3,7 % (2023: minskning med 0,7 %). Varumärkesförsäljningen ökade, mot bakgrund av stark efterfrågan, trots fortsatt höga priser på mejeriprodukter.

Redovisningsprinciper

Den volymdrivna omsättningsökningen från strategiska varumärken är ett mått på hur stor andel av omsättningsökningen som är hänförlig till volymer.

Den volymdrivna omsättningen beräknas med hjälp av fasta priser på årsbasis.

Den volymdrivna omsättningsökningen från strategiska varumärken beräknas som volymtillväxten på 238 miljoner EUR dividerat med den totala omsättningen från strategiska varumärken på 6 589 miljoner EUR och motsvarar 3,7 % för 2024.

1.4.3 RESULTATANDEL

Finansiella kommentarer

Arlas mål för resultatandelen är 2,8–3,2 % av omsättningen, beräknat utifrån resultatet som är hänförligt till våra ägare.

För 2024 uppgick resultat hänförligt till våra ägare till 401 miljoner EUR (2023: 380 miljoner EUR). Detta motsvarade 2,9 % av omsättningen eller 3,1 eurocent/kilo levererad mjölk, och fördelades på efterlikvid och konsolidering som redovisas i rapporten över resultatdisposition.

Redovisningsprinciper

Resultatandel är ett mått på resultat i relation till omsättning beräknat som Arla Foods ambas andel av årets resultat dividerat med den totala omsättningen.

Resultatandelen beräknas till 401 miljoner EUR dividerat med 13 770 miljoner EUR och motsvarade 2,9 % för 2024.

Tabell 1.4.1 Arlaintjäning

	2024			2023		
	miljoner EUR	miljoner kilo	Eurocent/kilo	miljoner EUR	miljoner kilo	Eurocent/kilo
Ägarlevererad mjölk (standardmjölk (4,2 % fett, 3,4 % protein))	6 195	12 973	47,8	5 753	13 058	44,1
Arla Foods ambas andel av årets resultat	401	12 973	3,1	380	13 058	2,9
Summa	**6 596**	**12 973**	**50,9**	**6 133**	**13 058**	**47,0**

Tabell 1.4.2 Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

(miljoner EUR)	2024	2023
Omsättning från strategiska varumärken förra året	6 375	6 294
Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	238	-46
Pris- och valutakursjusteringar	-24	127
Omsättning från strategiska varumärken	**6 589**	**6 375**
Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken, %	**3,7 %**	**-0,7 %**

Tabell 1.4.3 Resultatandel

(miljoner EUR)	2024	2023
Omsättning	13 770	13 674
Årets resultat	417	399
Resultat avseende innehav utan bestämmande inflytande	-16	-19
Resultat hänförligt till ägare	**401**	**380**
Resultatandel	**2,9 %**	**2,8 %**

NOT 2.

NETTORÖRELSEKAPITAL

2.1 NETTORÖRELSEKAPITAL

Finansiella kommentarer

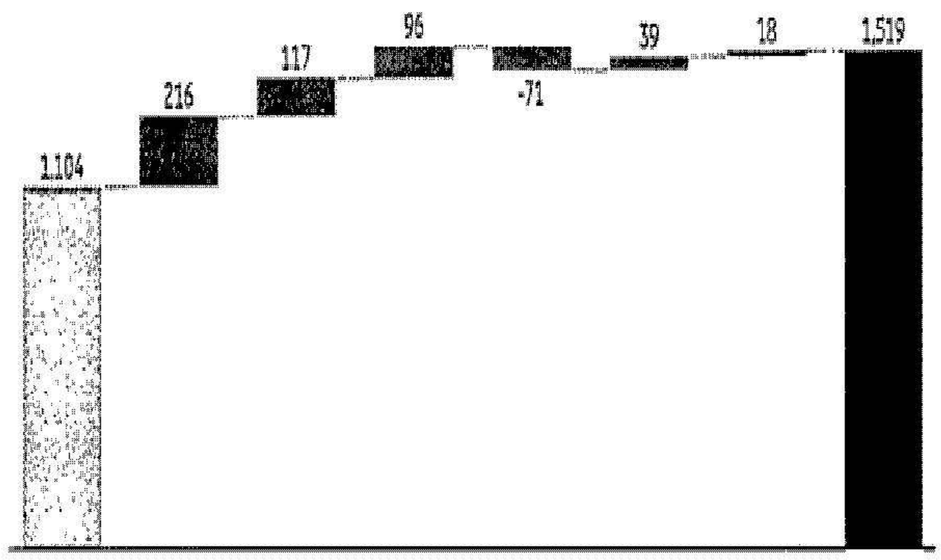
Nettorörelsekapitalet ökade med 415 miljoner EUR till 1 519 miljoner EUR (2023: 1 104 miljoner EUR), vilket motsvarar en ökning med 37,6 %.

Detta berodde på högre värde i varulager och kundfordringar, mot bakgrund av högre a contopris och högre försäljningspriser.

Tabell 2.1.a Nettorörelsekapital

(miljoner EUR)	1 januari	Kassaflödesanalys: Ingår i löpande kassaflöde	Ej kassaflödespåverkande: Företagsförvärv	Ej kassaflödespåverkande: Nedskrivningar	Ej kassaflödespåverkande: Valuta	31 december
2024						
Varulager	1 384	233	16	-17	19	1 635
Kundfordringar	1 145	121	28	-4	27	1 317
Leverantörsskulder och övriga skulder	-1 425	25	-26	-	-7	-1 433
Summa nettorörelsekapital	1 104	379	18	-21	39	1 519
2023						
Varulager	1 772	-375	2	10	-25	1 384
Kundfordringar	1 267	-117	4	2	-11	1 145
Leverantörsskulder och övriga skulder	-1 597	172	-3	-	3	-1 425
Summa nettorörelsekapital	1 442	-320	3	12	-33	1 104

Utveckling för nettorörelsekapital
(miljoner EUR)



20250708197359

2.1 NETTORÖRELSEKAPITAL (FÖRSÄTTNING)

Varulager

Varulagret ökade med 18,1 % till 1 635 miljoner EUR (2023: 1 384 miljoner EUR). Ökningen drevs på av högre mjölkpriser som betalades ut till våra ägare och högre produktionsrelaterade lönekostnader, vilket delvis balanserades av de minskade energi- och ingrediens-kostnaderna. Exklusive valutaeffekter och effekter från företagsförvärv ökade det redovisade värdet för varulagret med 216 miljoner EUR.

Kundfordringar

Kundfordringarna ökade med 15,0 % till 1 317 miljoner EUR (2023: 1 145 miljoner EUR), mot bakgrund av högre försäljningspriser.

Utnyttjandet av finansprogram för kundfordringar ökade till 353 miljoner EUR (2023: 267 miljoner EUR). Koncernen utnyttjar dessa program för att hantera likviditet och minska kreditrisken på kundfordringar.

Exponeringen mot kreditrisker på kundfordringar styrs av koncernövergripande policyer. Kreditgränser bestäms för respektive kund med hänsyn till kundens ekonomiska ställning och den rådande marknadssituationen. Kundstocken är diversifierad vad gäller geografi, industrisektor och kundstorlek. 2024 var koncernen inte särskilt exponerad för kreditrisker relaterade till väsentliga enskilda kunder, men däremot för den allmänna kreditrisken inom dagligvaruhandeln. Läs mer om kreditrisk i not 4.1.5.

Fordringar som är förfallna med mer än 30 dagar uppgick till 7,1 % av kundfordringarna (2023: 6,6 %). Avsättningen för förväntade förluster var 21 miljoner EUR (2023: 17 miljoner EUR).

Exklusive valutaeffekter och effekter från företagsförvärv minskade det redovisade värdet för kundfordringar med 117 miljoner EUR.

Leverantörsskulder och övriga skulder

Leverantörsskulder och övriga skulder ökade med 0,6 % till 1 433 miljoner EUR (2023: 1 425 miljoner EUR).

Ett antal av Arlas strategiska leverantörer deltar i SCF-program, där SCF-leverantören och tillhörande finansinstitut agerar som finansieringspartner. Leverantörer som deltar i dessa program har möjlighet att om de så önskar och har möjlighet erhålla tidig betalning från finansieringspartnern baserat på fakturor som skickats till Arla. Detta villkoras av Arlas erkännande och godkännande av mottagna varor eller tjänster och ett oåterkalleligt godkännande att betala fakturan på förfallodagen via finansieringspartnern. Arrangemanget med tidig betalning är en transaktion som sker uteslutande mellan leverantören och SCF-leverantören.

Förlängda betalningsvillkor är inte en del av själva programmen utan avtalas direkt med leverantörer.

Likviditetsrisken för Arla vid uppsägning av programmen är begränsad. Inga värdepapper eller garantier tillhandahålls. Betalningsvillkoren för leverantörer som deltar i programmen är högst 180 dagar. Utnyttjandet av SCF-programmen vid årsslutet minskade till 165 miljoner EUR (2023: 176 miljoner EUR). Läs mer på sidan 88-89.

Exklusive valutaeffekter och effekter från företagsförvärv minskade det redovisade värdet för leverantörsskulder och övriga skulder, inklusive ägarlevererad mjölk, med 25 miljoner EUR.

Tabell 2.1.b Varulager

(miljoner EUR)	2024	2023
Lager före nedskrivningar	1 671	1 403
Nedskrivningar	-36	-19
Summa varulager	**1 635**	**1 384**
Råvaror och förbrukningsvaror	347	307
Varor under tillverkning	457	380
Färdigvaror och handelsvaror	831	697
Summa varulager	**1 635**	**1 384**

Tabell 2.1.c Kundfordringar

(miljoner EUR)	2024	2023
Kundfordringar före avsättning för förväntade kreditförluster	1 338	1 162
Avsättning för förväntade kreditförluster	-21	-17
Summa kundfordringar	**1 317**	**1 145**

Tabell 2.1.d Åldersprofil kundfordringar

	2024		2023	
(miljoner EUR)	Redovisat bruttovärde	Förväntad förlusttakt	Redovisat bruttovärde	Förväntad förlusttakt
Ej förfallna	1 026	0 %	912	0 %
Förfallna för mindre än 30 dagar sedan	217	0 %	173	1 %
Förfallna 30–89 dagar	53	0 %	32	0 %
Förfallna för mer än 90 dagar sedan	42	36 %	45	33 %
Summa kundfordringar	**1 338**		**1 162**	

Historiskt sett har förlusttakten på saldon som är ej förfallna eller förfallna med mindre än 30 dagar legat under 1 %.

2.1 NETTORÖRELSEKAPITAL (FORTSÄTTNING)

Tabell 2.1.e SCF-program

(miljoner EUR)	2024	2023
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 433	1 425
Varav ägarlevererad mjölk*	305	235
Leverantörsskulder och övriga skulder exklusive ägarlevererad mjölk	**1 128**	**1 190**
Varav är berättigat till finansieringsarrangemang	**165**	**176**
Intervall för betalningsvillkor för leverantörsskulder som ingår i arrangemangen	30-180 dagar	30-180 dagar
Intervall för betalningsvillkor för leverantörsskulder som inte ingår i arrangemangen	1-120 dagar	1-120 dagar

**Ägarlevererad mjölk omfattas inte av något SCF-program.*

Under 2024 var de genomsnittliga betalningsvillkoren till ägare 15 dagar.

Redovisningsprinciper

Varulager

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

Anskaffningsvärdet för råvaror, förnödenheter och 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 avskrivning, baserad på normal driftskapacitet i produktionsanläggningarna.

Kundfordringar

Kundfordringar redovisas till det fakturerade beloppet med avdrag för förväntade kreditförluster enligt den förenklade metoden för belopp som inte anses vara återvinningsbara (till upplupet anskaffningsvärde). Förväntade kreditförluster beräknas som skillnaden mellan det redovisade värdet och nuvärdet för förväntade kassaflöden.

Förväntade kreditförluster bedöms individuellt eller portföljbaserat utifrån fordringarnas löptid samt tidigare historik. De beräknade förväntade kreditförlusterna justeras för specifikt betydande negativa utvecklingar inom geografiska områden.

Kundfordringar tas bort när kriterierna för borttagande uppfylls och allá väsentliga risker och fördelar har överförts.

Leverantörsskulder och övriga skulder

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

Belopp som ska betalas till leverantörer som ingår i SCF-program klassificeras som leverantörsskulder i balansräkningen och i kassaflödesanalysen som kassaflöde från rörelsekapital.

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 avsevärt från den faktiska kostnaden för den individuella produkten. En nyckelkomponent i beräkningen av standardkostnaden är kostnaden för mjölkråvara. Den fastställs utifrån det genomsnittliga a contopriset på produktionsdagen för varulagret.

På grund av makroekonomisk volatilitet och dess effekt på råvarupriserna uppdaterades värderingen av enskilda kostnadskomponenter, som mjölkbaserade komponenter, energi, förpackningar, förbrukningsvaror och förnödenheter regelbundet i våra standardkostnadsmodeller under 2024 och granskades noggrant per den 31 december 2024.

På liknande sätt gjordes en bedömning av omräkning från standardkostnad för att återspegla den faktiska kostnaden vid produktionstillfället för enskilda lagerkategorier.

Indirekta produktionskostnader beräknas baserat på relevanta antaganden vad avser kapacitetsutnyttjande, produktionstid och övriga faktorer som är kännetecknande för den enskilda produkten.

Beräkning av nettoförsäljningsvärdet kräver att bedömningar görs, speciellt vad gäller uppskattningar av försäljningspriset för vissa ostar med lång lagringstid och bulkprodukter avsedda för försäljning på de europeiska eller globala råvarumarknaderna.

Fordringar

Förväntade kreditförluster beräknas med hjälp av flera parametrar, till exempel antalet förfallodagar, och justeras för betydande negativ utveckling i vissa geografiska områden.

Den finansiella osäkerhet som hänger samman med avsättningarna för förväntade kreditförluster är vanligtvis begränsad. Men om en kunds förmåga att betala försämras i framtiden kan ytterligare nedskrivningar bli nödvändiga. Förväntade kreditförluster granskades noggrant.

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

Finansprogram

Klassificeringen av finansieringsprogram för kundfordringar och SCF-program innefattar en bedömning av avtalens egenskaper, till exempel betalningsvillkor och säkerheter. Programmen redovisas som en del av positionerna i nettorörelsekapital.

20250708197740

2.2 ÖVRIGA FORDRINGAR OCH ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER

Finansiella kommentarer

Övriga fordringar

Övriga fordringar minskade med 43 miljoner EUR till 266 miljoner (2023: 309 miljoner EUR). De består huvudsakligen av momsfordringar, förskottsbetalningar, inkomstskattefordringar och andra poster.

Övriga poster uppgick till 81 miljoner EUR (2023: 83 miljoner EUR), främst mot bakgrund av försäkringsåterkrav.

Övriga kortfristiga skulder

Övriga kortfristiga skulder ökade med 59 miljoner EUR till 365 miljoner EUR (2023: 306 miljoner EUR). De består huvudsakligen av medarbetarrelaterade upplupna kostnader, inkomstskatt och momsskulder, upplupna räntor och andra poster.

Medarbetarrelaterade upplupna kostnader uppgick till 172 miljoner EUR (2023: 174 miljoner EUR), främst drivet av semesterlön, lön och bonusar samt relaterade lönekostnader.

Övriga poster uppgick till 126 miljoner EUR (2023: 64 miljoner EUR), främst drivet av fakturafinansieringsskulder inom ramen för vårt finansprogram.

Redovisningsprinciper

Övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder

Övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde, vanligtvis motsvarande det nominella beloppet.

Tabell 2.2 Övriga fordringar och kortfristiga skulder

(miljoner EUR)	2024	2023
Moms	95	125
Förskottsbetalningar	63	55
Inkomstskatt	17	21
Upplupen ränta	8	5
Fordran på intresseföretag och joint ventures	2	20
Övrigt	81	83
Övriga fordringar	**266**	**309**
Medarbetarrelaterat	172	174
Inkomstskatt	20	23
Upplupen ränta	17	12
Moms	16	17
Förutbetalda intäkter	13	9
Skulder till intresseföretag och joint ventures	1	7
Övrigt	126	64
Övriga kortfristiga skulder	**365**	**306**

NOT 3. SYSSELSATT KAPITAL

3.1 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR OCH GOODWILL

Finansiella kommentarer

Immateriella anläggningstillgångar och goodwill
Immateriella anläggningstillgångar och goodwill uppgick till 1 207 miljoner EUR, jämfört med 1 010 miljoner EUR jämfört med föregående år.

Goodwill
Det redovisade värdet för goodwill uppgick till 938 miljoner EUR (2023: 752 miljoner EUR). Goodwill ökade under året med 157 miljoner EUR och var relaterat till förvärvet av verksamheten inom vassleprotein och produktionsanläggningen i Storbritannien från Volac International Limited och Lockerbie Biogasanläggningen i Storbritannien.

Det verkliga värdet på de förvärvade nettotillgångarna har identifierats och goodwill redovisats. Nettotillgångar, goodwill och eventualförpliktelser som redovisas på rapporteringsdagen är preliminära. Justeringar kan tillämpas på köpeskillingens allokering under en period på upp till 12 månader från förvärvsdagen i enlighet med IFRS 3. Se tabell 3.1.b för en specifikation av goodwill.

Licenser och varumärken
Det redovisade värdet av licenser och varumärken uppgick till 57 miljoner EUR (2023: 60 miljoner EUR). Det redovisade beloppet avser främst erkännande av varumärken från företagsförvärv och inkluderar Yeo Valley® och Svensk Mjölk®. Värdeminskningen berodde på nedskrivningar.

De strategiska varumärkena Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck® är internt genererade varumärken och redovisas följaktligen inte i balansräkningen. Arla har långsiktiga licensavtal relaterade till användning av Starbucks™, Kraft™, Galaxy®, Milka® och andra varumärken inom vissa produktkategorier och marknader. Inga värden redovisas för dessa licensavtal.

IT och andra utvecklingsprojekt
Det redovisade beloppet för IT och andra utvecklingsprojekt uppgick till 212 miljoner EUR (2023: 198 miljoner EUR). Koncernen fortsatte att investera i IT-projekt med ytterligare 74 miljoner EUR under 2024.

Redovisningsprinciper
Goodwill
Goodwill är den premie som Arla betalar utöver det verkliga värdet av nettotillgångarna i ett förvärvat företag. Första gången redovisas goodwill till anskaffningskostnad. Goodwill skrivs inte ned, utan värderas därefter till anskaffningskostnad med avdrag för eventuell ackumulerad nedskrivning. Det redovisade värdet av goodwill allokeras till koncernens kassagenererande enheter som följer ledningsstrukturen och den interna finansiella rapporteringen.

Tabell 3.1. Immateriella tillgångar och goodwill

(miljoner EUR)	Goodwill	Licenser och varumärken m.m.	IT och andra utvecklingsprojekt	Summa
2024				
Anskaffningskostnad den 1 januari	752	161	508	1 421
Valutakursjusteringar	29	1	-3	27
Tillskott	-	-	74	74
Företagsförvärv	157	-	-	157
Avyttringar	-	-	-20	-20
Anskaffningskostnad den 31 december	**938**	**162**	**559**	**1 659**
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-101	-310	-411
Valutakursjusteringar	-	3	1	4
Årets av- och nedskrivningar	-	-7	-59	-66
Avskrivningar på avyttringar	-	-	21	21
Av- och nedskrivningar den 31 december	**-**	**-105**	**-347**	**-452**
Redovisat värde den 31 december	**938**	**57**	**212**	**1 207**
2023				
Anskaffningskostnad den 1 januari	702	160	631	1 493
Valutakursjusteringar	5	1	-1	5
Tillskott	-	-	68	68
Företagsförvärv	45	-	-	45
Avyttringar	-	-	-190	-190
Anskaffningskostnad den 31 december	**752**	**161**	**508**	**1 421**
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-94	-445	-539
Valutakursjusteringar	-	-	-	-
Årets av- och nedskrivningar	-	-7	-55	-62
Avskrivningar på avyttringar	-	-	190	190
Av- och nedskrivningar den 31 december	**-**	**-101**	**-310**	**-411**
Redovisat värde den 31 december	**752**	**60**	**198**	**1 010**

20250708197 41

3.1 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR OCH GOODWILL (FORTSÄTTNING)

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

Licenser och varumärken
Licenser och varumärken redovisas initialt till anskaffningskostnad. Denna kostnad avskrivs därefter linjärt under den förväntade livstiden, under en period på högst 20 år.

IT och andra utvecklingsprojekt
Kostnader som uppkommer i startskedet under forsknings- eller exploateringsfasen kostnadsförs när de uppkommer. Under den fasen utvärderas koncernens behov samt tillgänglig teknik som finns på marknaden. Däremot redovisas kostnader som är direkt relaterade till utvecklingsstadiet för IT och andra utvecklingsprojekt – inklusive design, programmering, installation och testning – som immateriella tillgångar. Denna redovisning görs dock endast om utgifterna kan mätas på ett tillförlitligt sätt, projektet är tekniskt och kommersiellt genomförbart, det finns en sannolikhet för framtida ekonomiska fördelar och koncernen avser, och har nödvändiga resurser för, att slutföra och utnyttja tillgången. IT-projekt och utvecklingsprojekt skrivs sedan av linjärt under en period av fem till åtta år.

3.1.1 NEDSKRIVNINGSPRÖVNING AV GOODWILL

Finansiella kommentarer
Goodwill fördelas till relevanta kassagenererande enheter, främst till koncernens verksamhet i Storbritannien inom det kommersiella segmentet Europe.

Grund för nedskrivningsprövning och tillämpade uppskattningar
Nedskrivningsprövningar genomförs baserat på förväntade framtida kassaflöden hämtade från prognoser och långsiktiga strategiska mål. Prognoser för framtida kassaflöden och resultatmål görs för enskilda kassagenererande enheter, med hänsyn tagen till förväntad utveckling som identifierats i Future26-strategin samt tidigare erfarenheter. Detta inkluderar kostnader relaterade till hållbarhetsinitiativ som genomförts som en del av Arlas Future26-ambitioner. Nedskrivningsprövningen omfattar inte omsättningstillväxt i slutvärdet.

Rutiner för nedskrivningsprövning
Nedskrivningsprövning av goodwill baseras på en bedömning av nyttjandevärdet. Mjölkkostnader i prognosen redovisas till ett mjölkpris som motsvarar priset när prövningen gjordes och på längre sikt. Nyckelantagandet är framtida lönsamhet, som tar hänsyn till effekten från överföringen av invägd mjölkråvara till produkter med mervärde och mer lönsamma marknader samt operativa effektivitetsinitiativ.

Prövningsresultat
Under 2024 föll räntenivån på majoriteten av våra marknader jämfört med 2023. Generellt ledde detta till lägre diskonteringsränta som i kombination med ett starkt kassaflöde gav stöd för våra goodwillpositioner. Under året genomfördes noggrann övervakning av alla goodwillpositioner och bedömningar av stödjande beslutsunderlag. Ingen nedskrivning identifierades.

Känslighetsberäkningar indikerade att med den för närvarande tillämpade diskonteringsräntan skulle en minskning av marginalerna med 1 procentenhet inte leda till nedskrivning på någon marknad.

Tabell 3.1.b Goodwill fördelat på kommersiellt segment och land

(miljoner EUR)	2024	2023
Storbritannien	513	480
Finland	40	40
Sverige	19	20
Danmark	62	62
Europe	**634**	**602**
MENA	85	80
Kina	16	16
International	**101**	**96**
Argentina	9	9
Storbritannien	194	45
Arla Foods Ingredients	**203**	**54**
Summa	**938**	**752**

Tabell 3.1.1 Tillämpade nyckelantaganden

	2024		2023	
(miljoner EUR)	Diskonteringsränta, exklusive skatt	Diskonteringsränta, före skatt	Diskonteringsränta, exklusive skatt	Diskonteringsränta, före skatt
Storbritannien	8,9 %	10,2 %	8,5 %	9,5 %
Finland	7,2 %	8,1 %	7,5 %	8,3 %
Sverige	6,8 %	7,7 %	6,9 %	7,7 %
Danmark	6,7 %	7,7 %	7,4 %	8,3 %
MENA	9,4 %	10,7 %	11,1 %	12,4 %
Kina	6,6 %	7,2 %	7,8 %	8,5 %
Arla Foods Ingredients	7,6 %	8,6 %	7,9 %	8,7 %

3.1 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR (FORTSÄTTNING)

Redovisningsprinciper

Nedskrivning sker när det redovisade värdet av en tillgång i balansräkningen överstiger dess återvinningsbara belopp genom användning eller försäljning. För nedskrivningsprövningar grupperas tillgångar i de minsta kassagenererande enheterna som genererar till största delen oberoende kassaflöden. För goodwill som inte genererar oberoende kassaflöden görs dock nedskrivningsprövningen på den nivå där kassaflöden anses vara i stort sett oberoende.

Grupperingen av kassagenererande enheter fastställs baserat på ledningsstrukturen och den interna finansiella rapporteringen, som bedöms årligen.

Det redovisade värdet av goodwill nedskrivningsprövas tillsammans med andra anläggningstillgångar i den kassagenererande enhet som goodwill har allokerats till. Det återvinningsbara beloppet för goodwill beräknas som nuvärdet av de framtida nettokassaflödena från gruppen av kassagenererande enheter som goodwillen är allokerad till, diskonterat med en diskonteringsränta före skatt som speglar den aktuella marknadsbedömningen av nuvärdet och de risker som är specifika för tillgången eller den kassagenererande enheten.

Det redovisade värdet för övriga anläggningstillgångar granskas årligen mot det återvinningsbara beloppet för att bedöma om det finns tecken på värdeminskning. Eventuell nedskrivning av goodwill redovisas separat i resultaträkningen och kan inte återföras.

Det återvinningsbara beloppet för övriga anläggningstillgångar fastställs som det högre värdet av tillgångens nyttjandevärde (nuvärdet av beräknade framtida nettokassaflöden från dess användning eller gruppen kassagenererande enheter) och dess marknadsvärde (verkligt värde) minus förväntade avyttringskostnader.

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

Osäkerheter och bedömningar

Osäkerheter och bedömningar spelar en viktig roll i nedskrivningsprövningarna av goodwill. Den grupp av kassagenererande enheter till vilken goodwill fördelas definieras utifrån förvaltningsstrukturen och bedöms årligen.

Nedskrivningsprövningar av goodwill utförs minst en gång om året för varje grupp av kassagenererande enheter. Metoden för förväntat kassaflöde används för att fastställa nyttjandevärdet, med viktiga parametrar inklusive förväntade framtida fria kassaflöden och bedömningar om diskonteringsräntor.

Förväntade framtida fria kassaflöden

De förväntade framtida fria kassaflödena fastställs baserat på aktuella prognoser och långsiktiga mål för 2026 som härleds ur Future26-processen. Dessa prognoser och mål fastställs på den kassagenererande enhetsnivån under prognos- och målplaneringsprocessen. Hänsyn tas till externa informationskällor och branschrelevanta observationer, som makroekonomiska förhållanden och marknadsförhållanden, i detta beslut.

Alla tillämpade bedömningar granskas under prognos- och målplaneringsprocessen, med utgångspunkt från ledningens bästa uppskattningar och förväntningar, vilket i sig innebär en bedömning. Dessa antaganden omfattar förväntningar relaterade till omsättningsökning, EBIT-marginaler och investeringar. Antagandena innefattar också överföring av invägd mjölkråvara till mervärdesprodukter och mer lönsamma marknader samt initiativ för operativ effektivitet. Prognoser om framtida kassaflöden innehåller dessutom kostnader och investeringar relaterade till hållbarhetsinitiativ som genomförs som en del av Arlas ambitioner inom ramen för strategin Future26. För tillväxttakten efter strategiperiodens slut har den angetts till den förväntade inflationstakten under slutperioden och förutsätter ingen nominell tillväxt.

Diskonteringsräntor

En diskonteringsränta, Weighted Average Cost of Capital (WACC), tillämpas för varje enskild kassagenererande enhet. Räntan bestäms utifrån antaganden om räntor och riskpremier. WACC omräknas till en ränta före skatt. Förändringar i framtida kassaflöden eller uppskattningar av diskonteringsränta kan leda till väsentligt olika återvinningsbara belopp.

20250708197142

3.2 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Finansiella kommentarer

Arlas huvudsakliga materiella anläggningstillgångar finns i Danmark, Storbritannien, Tyskland och Sverige. Det redovisade beloppet uppgick till 3 521 miljoner EUR (2023: 3 149 miljoner EUR).

Tilläggen uppgick till 689 miljoner EUR (2023: 533 miljoner EUR).

Bland tilläggen fanns stora projekt, som investeringar i en kapacitetsökning för mjölkbaserade drycker i Esbjerg i Danmark, och tillväxtinvesteringar inom Arla Foods Ingredients i Danmark.

Under 2024 genomfördes nya investeringar, inklusive investeringar i toppmodern mozzarellateknik på Taw Valley Dairy i Storbritannien.

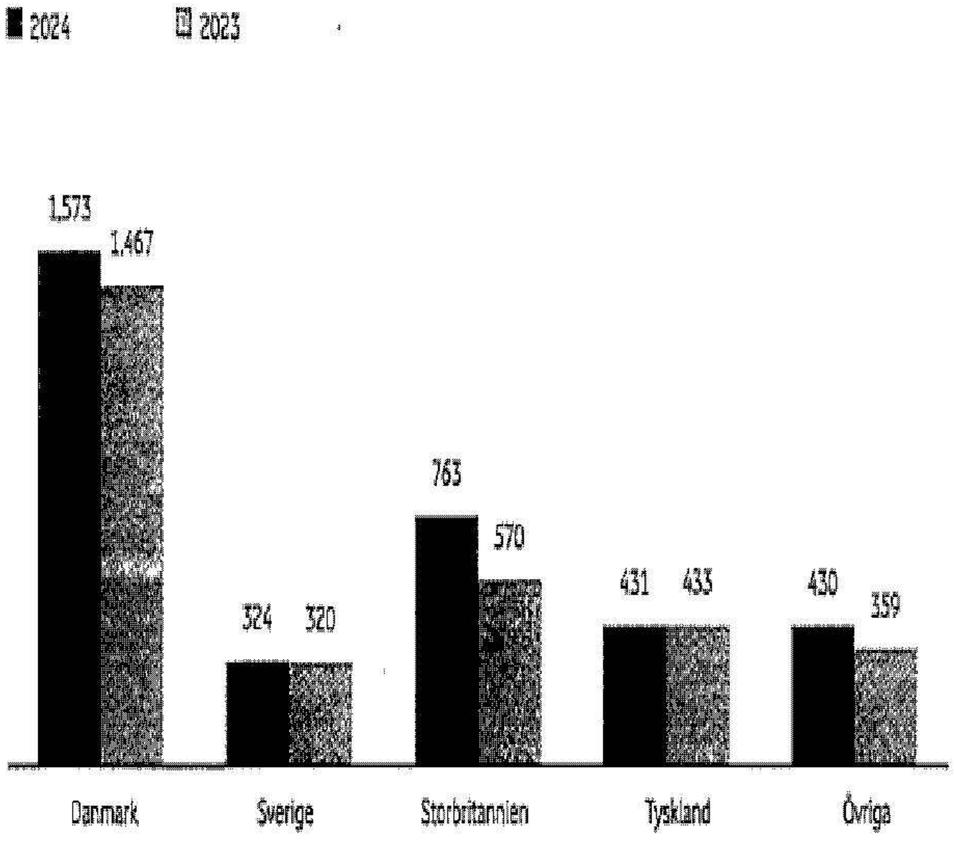
Avskrivningar uppgick till 445 miljoner EUR (2023: 417 miljoner EUR).

Redovisningsprinciper

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

Materiella anläggningstillgångar, uppdelat efter land

(miljoner EUR)



Tabell 3.2.a Materiella anläggningstillgångar inkl. RoU-tillgångar

(miljoner EUR)	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och utrustning	Pågående nyanläggningar och förskottsbetalning	Summa
2024					
Anskaffningskostnad den 1 januari	2 158	4 193	843	450	7 644
Valutakursjusteringar	18	28	11	-3	54
Tillskott	131	130	76	352	689
Företagsförvärv	38	71	3	15	127
Överfört från anläggning under uppförande	64	168	29	-261	-
Avyttringar	-56	-21	-58	-	-135
Omklassificering	52	113	-20	-	145
Anskaffningskostnad den 31 december	**2 405**	**4 682**	**884**	**553**	**8 524**
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-974	-2 883	-638	-	-4 495
Valutakursjusteringar	-7	-13	-5	-	-25
Årets av- och nedskrivningar	-107	-253	-85	-	-445
Avskrivningar på avyttringar	37	19	51	-	107
Omklassificering	-52	-113	20	-	-145
Av- och nedskrivningar den 31 december	**-1 103**	**-3 243**	**-657**	**-**	**-5 003**
Redovisat värde den 31 december	**1 302**	**1 439**	**227**	**553**	**3 521**
2023					
Anskaffningskostnad den 1 januari	2 047	3 984	805	333	7 169
Valutakursjusteringar	-2	4	1	-2	1
Tillskott	79	101	68	285	533
Företagsförvärv	2	19	-	3	24
Överfört från anläggning under uppförande	43	109	17	-169	-
Avyttringar	-11	-24	-48	-	-83
Anskaffningskostnad den 31 december	**2 158**	**4 193**	**843**	**450**	**7 644**
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-888	-2 641	-609	-	-4 138
Valutakursjusteringar	1	-16	-1	-	-16
Årets av- och nedskrivningar	-94	-248	-75	-	-417
Avskrivningar på avyttringar	7	22	47	-	76
Av- och nedskrivningar den 31 december	**-974**	**-2 883**	**-638**	**-**	**-4 495**
Redovisat värde den 31 december	**1 184**	**1 310**	**205**	**450**	**3 149**

3.2 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR (FORTSÄTTNING)

Anskaffningsvärde
Anskaffningsvärdet innefattar inköpspriset och eventuella kostnader som är direkt relaterade till en tillgång fram till dess att den tas i bruk. För egentillverkade tillgångar omfattar anskaffningsvärdet både direkta och indirekta materialkostnader, komponenter, lön och lånekostnader från specifik och generell upplåning, som direkt härrör till uppförandet av tillgångar. Vidare ingår förskottsbetalning i det redovisade värdet av pågående nyanläggningar. Om väsentliga delar av en materiell anläggningstillgång har en annan livslängd redovisas de och skrivs av separat (väsentliga komponenter). När delar byts ut tas återstående redovisat värde bort från balansräkningen och redovisas som en degressiv avskrivning i resultaträkningen. Tillkommande utgifter avseende materiella anläggningstillgångar läggs endast till tillgångens redovisade värde om det är sannolikt att kostnaden medför ekonomiska fördelar för koncernen. Övriga kostnader för t.ex. normala reparationer och underhåll redovisas i resultaträkningen när de uppkommer.

Avskrivningar
Av- och nedskrivningar syftar till att allokera kostnaden för en tillgång, minus eventuella uppskattade återvinningsbara belopp i slutet av den förväntade nyttjandetiden, till de perioder då koncernen utnyttjar den. Materiella anläggningstillgångar skrivs av linjärt från förvärvstidpunkten, eller när tillgången kan tas i bruk, baserat på en bedömning av den uppskattade nyttjandetiden.

Avskrivningsunderlaget beräknas med hänsyn till tillgångens restvärde, vilket är det beräknade värde som tillgången kan generera genom försäljning eller skrotning på balansdagen om tillgången hade den ålder och var i det skick som förväntas i slutet av nyttjandetiden, och minskas med eventuella nedskrivningar. Restvärdet fastställs vid anskaffningstillfället och omvärderas årligen. Avskrivningarna upphör när det redovisade beloppet är mindre än restvärdet, eller när tillgången tas ur bruk.

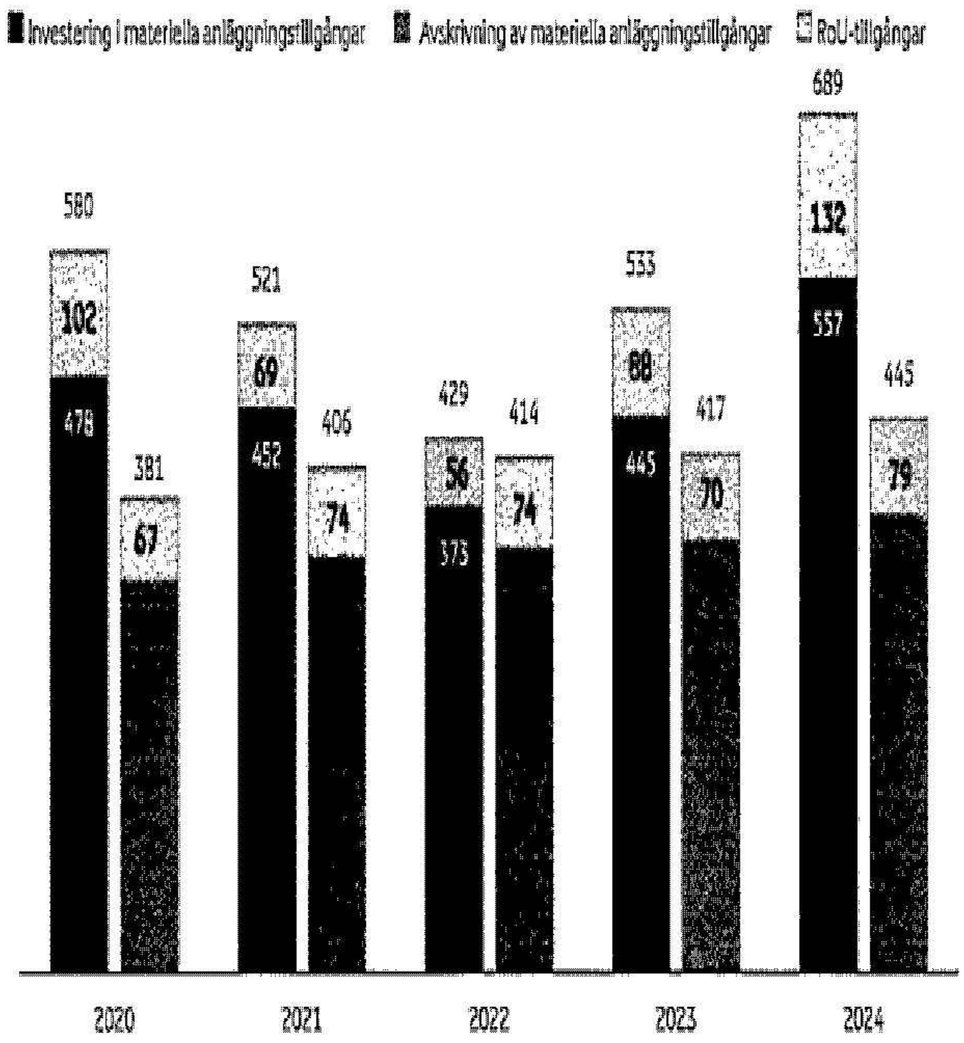
Eventuella förändringar av nyttjandetiden eller restvärdet behandlas som förändringar av uppskattningar i redovisningen, som endast påverkar nuvarande och framtida perioder. Avskrivningar redovisas i resultaträkningen i produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader eller administrationskostnader.

Osäkerheter och bedömningar
Uppskattningar används vid bedömning av livslängden för materiella anläggningstillgångar och bestämmer den period under vilken tillgångens avskrivning kostnadsförs i resultaträkningen. Det avskrivningsbara beloppet för en tillgång baseras på tillgångens kostnad eller redovisade värde och dess restvärde. Uppskattningar görs också för att fastställa det belopp som koncernen kan återvinna i slutet av en tillgångs nyttjandetid. En granskning av avskrivningsmetodernas lämplighet, de materiella anläggningstillgångarnas livslängd och restvärde genomförs varje år.

På grund av klimatrelaterade risker kan Arla komma att drabbas av försämrad produktionskapacitet i framtiden på grund av att utrustning blir föråldrad i samband med hållbarhetsomställningen eller på grund av för stor produktionskapacitet om mjölkvolymerna och verksamheten krymper.

Under 2024 påverkades inte anläggningstillgångar i balansräkningen av sådana nedskrivningar. Hållbarhet har nu blivit en integrerad del av alla kapitalinvesteringar, vilket säkerställer att framtida investeringar hanterar de identifierade riskerna.

Investeringar i och avskrivningar av materiella anläggningstillgångar och RoU-tillgångar
(miljoner EUR)



Tabell 3.2.b Uppskattad nyttjandetid i år

(miljoner EUR)	2024	2023
Kontorsbyggnader	50	50
Produktionsbyggnader	20–30	20–30
Tekniska anläggningar	5–20	5–20
Övriga inventarier, verktyg och utrustning	3–7	3–7

20250708197 43

3.2 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR (FORTSÄTTNING)

3.2.1 ROU-TILLGÅNGAR

Finansiella kommentarer

Arla leasar olika kontor, lager, fordon och annan utrustning. Leasingavtal löper normalt under en fast tidsperiod, men kan inkludera en förlängningsoption. Väsentliga RoU-tillgångar inkluderar kontorsbyggnader och lager i Danmark, Tyskland, Sverige och Storbritannien med återstående nyttjandeperioder mellan 10 och 20 år.

Fyllningsmaskiner och andra tekniska anläggningar utgör en annan viktig RoU-tillgångskategori. Fyllningsmaskiner har vanligtvis nyttjandeperioder på sju år, medan andra tekniska anläggningar skrivs av på mellan ett och sju år. Bilar och lastbilar har i genomsnitt nyttjandeperioder på fyra respektive fem år. Totalt har koncernen cirka 3 900 leasingavtal.

Det totala redovisade värdet av RoU-tillgångar uppgick till 253 miljoner EUR (2023: 222 miljoner EUR), se tabell 3.2.1.a. RoU-tillgångarna uppgick under året till 132 miljoner EUR (2023: 88 miljoner EUR). Leasingskulder redovisas i not 4.3.

Redovisningsprinciper

Alla leasingavtal, utom kortfristiga leasingavtal och leasingavtal med lågt värde, redovisas som RoU-tillgångar och en motsvarande skuld vid den tidpunkt då den leasade tillgången blir tillgänglig för användning av koncernen. En leasingskuld värderas initialt på nuvärdesbasis, vilket inkluderar nettonuvärdet av fasta leasingbetalningar, rörliga leasingbetalningar baserade på ett index eller en ränta och ett potentiellt inlösenpris om det finns en köpoption, med avdrag för eventuella incitament.

Leasingbetalningarna diskonteras med den marginella låneräntan.

Motsvarande RoU-tillgång värderas till anskaffningsvärde, vilket inkluderar beloppet för den initiala värderingen av leasingskulden, eventuella leasingbetalningar som görs vid eller före startdatum minus eventuella leasingincitament som erhållits samt eventuella initiala direkta kostnader och kostnader för återställande.

RoU-tillgången skrivs därefter av linjärt under den kortare av tillgångens nyttjandeperiod och leasingperioden.

Varje leasingbetalning inkluderar en minskning av leasingskulden och en finansieringskostnad. Finansieringskostnaden redovisas i resultaträkningen under leasingperioden som en konstant periodisk ränta på det återstående saldot av skulden.

Kortfristiga leasingavtal och leasing av tillgångar med lågt värde redovisas som en kostnad i resultaträkningen.

Osäkerheter och bedömningar

Koncernen har tillämpat uppskattningar och bedömningar som påverkar redovisningen och värderingen av RoU-tillgångar och leasingskulder. Detta inbegriper bedömning av den marginella låneräntan, avgiftskomponenter och fakta och omständigheter som skulle kunna skapa ett ekonomiskt incitament att utnyttja optionen att förlänga ett leasingavtal.

Tabell 3.2.1.a RoU-tillgångar

(miljoner EUR)	RoU Mark och byggnader	RoU Maskiner och andra tekniska anläggningar	RoU Inventarier, verktyg och utrustning	Summa
2024				
Redovisat värde den 1 januari	120	19	83	**222**
Tillskott	82	1	49	**132**
Avyttringar	-54	-4	-47	**-105**
Årets av- och nedskrivningar	-35	-4	-40	**-79**
Avskrivningar på avyttringar	36	4	40	**80**
Valutakursjusteringar	2	-	1	**3**
Redovisat värde den 31 december	**151**	**16**	**86**	**253**
2023				
Redovisat värde den 1 januari	124	11	74	**209**
Tillskott	29	12	47	**88**
Avyttringar	-10	-8	-26	**-44**
Årets av- och nedskrivningar	-30	-4	-36	**-70**
Avskrivningar på avyttringar	8	8	24	**40**
Valutakursjusteringar	-1	-	-	**-1**
Redovisat värde den 31 december	**120**	**19**	**83**	**222**

Tabell 3.2.1.b Belopp redovisade i resultaträkningen och kassaflödesanalysen

(miljoner EUR)	2024	2023
Utgifter relaterade till kortfristiga leasingavtal och leasingavtal med lågt värde	-	39
Räntekostnader för leasingskulder	11	8
Belopp redovisade i resultaträkningen	**11**	**47**
Betalning av leasingskulder	78	78
Det totala kassaflödet från RoU-tillgångar	**89**	**125**

3.3 INTRESSEFÖRETAG OCH JOINT VENTURES

Finansiella kommentarer
Andelen av resultatet i intresseföretag och joint ventures uppgick till 33 miljoner EUR (2023: 51 miljoner EUR) och var främst hänförlig till resultatet från vår investering i COFCO Dairy Holdings Limited och därmed indirekt till utdelning som mottagits från det noterade bolaget China Mengniu Dairy Company Limited.

COFCO Dairy Holdings Limited (CDH) och China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)
Koncernens proportionella andel av CDH:s nettotillgångsvärde uppgick, inklusive investeringen i Mengniu, till 453 miljoner EUR jämfört med 445 miljoner EUR förra året. Det verkliga värdet för det indirekta innehavet av aktier i Mengniu uppgick till 453 miljoner EUR (2023: 507 miljoner EUR), baserat på den officiella aktiekursen den 31 december 2024.

I mars 2024 informerade Mengniu om betydande förändringar i ledningsgruppen. Som en följd av detta omvärderades påverkan på den indirekta investeringen i Mengniu och klassificeringen av investeringen överfördes från en investering i intresseföretag till en investering i ett portföljbolag, som ingår i det redovisade värdet av investeringen i CDH.

Den indirekta investeringen som innehas i Mengniu värderas till verkligt värde baserat på den officiella noterade aktiekursen per den 31 december 2024, med justeringar av verkligt värde redovisade i övrigt totalresultat och erhållna utdelningar redovisade som vinst från intresseföretag då aktierna innehas genom investeringen i CDH.

Effekten av omklassificeringen var en nettovinst på 15 miljoner EUR som redovisades som vinst från intresseföretag. 2024 redovisades justeringar med -14 miljoner EUR i övrigt totalresultat.

CDH innehar inga andra betydande investeringar än investeringen i Mengniu och den redovisade omsättningen avser erhållna utdelningar från Mengniu. Genom investeringen i CDH innehar Arla en indirekt investering i Mengniu om 5,3 %. Se tabell 3.3.b för mer information om CDH.

Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)
Det redovisade värdet för investeringen hänförlig till medlemskapet i Lantbrukarnas Riksförbund i Sverige uppgick till 90 miljoner EUR (2023: 91 miljoner EUR).

Redovisningsprinciper
Investeringar där Arla har ett betydande, men inte bestämmande inflytande, klassificeras som intresseföretag. Investeringar där Arla har gemensam kontroll klassificeras som joint ventures.

Investeringar i intresseföretag och joint ventures redovisas med hjälp av kapitalandelsmetoden och värderas till den proportionella andelen av enheternas nettotillgångar, beräknat i enlighet med Arlas redovisningsprinciper. Goodwill relaterad till förvärv av dessa investeringar läggs till separat.

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

Utdelning från intresseföretag och joint ventures minskar värdet på investeringen.

Tabell 3.3 Intresseföretag och joint ventures

(miljoner EUR)	2024	2023
Redovisat värde av intresseföretag och joint ventures		
COFCO Dairy Holdings Ltd.	453	445
LRF och andra intresseföretag	94	91
Övriga joint ventures	13	24
Redovisat värde av intresseföretag och joint ventures	**560**	**560**

Tabell 3.3.b COFCO Dairy Holdings Limited (CDH) Upplysningar

(miljoner EUR)	2024	2023
Finansiell information*		
Omsättning	38	36
Nettoresultat	38	36
Övrigt totalresultat	-14	-
Anläggningstillgångar	757	708

COFCO Dairy Holdings Ltd. har inga andra betydande tillgångar eller skulder.

**Baserat på senaste tillgängliga finansiella rapport.*

Övrig information		
Utdelning mottagen från CDH	13	11
Ägarandel av CDH	30 %	30 %
Koncernens andel av nettoresultatet i CDH	22	34
Verkligt värde för Mengniu baserat på noterad aktiekurs	453	507

Tabell 3.3.c Transaktioner med intresseföretag och joint ventures

(miljoner EUR)	2024	2023
Försäljning av varor	-	-
Köp av varor	47	77
Kundfordringar*	2	15
Leverantörsskulder*	-10	-6

**Ingår i övriga kundfordringar och övriga leverantörsskulder.*

20250708197144

3.3 INTRESSEFÖRETAG OCH JOINT VENTURES (FORTSÄTTNING)

Återvinningsbart belopp är det högre av bruksvärdet och det verkliga värdet med avdrag för försäljningskostnader, för investeringen som redovisas enligt kapitalandelsmetoden (eller KGE:n).

Investeringar i intresseföretag och joint ventures med negativa nettotillgångar värderas till noll. Om Arla har en förpliktelse i något avseende att täcka en förlust i ett intresseföretag eller ett joint venture, redovisas förlusten under avsättningar. Utestående fordringar på intresseföretag och joint ventures skrivs ned i den utsträckning de bedöms inte kunna återvinnas.

En nedskrivningsprövning görs om det finns indikationer på 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 redovisade beloppet.

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 redovisade beloppet.

Osäkerheter och bedömningar

Betydande inflytande definieras som att ha möjlighet att delta i beslut om finans- och verksamhetsfrågor i det företag man investerar i, utan att ha egen eller gemensam kontroll över dessa policyer. Bedömningar krävs för att avgöra när ett betydande inflytande finns. Faktorer som bedöms är bland annat representation i styrelsen, deltagande i beslut, väsentliga transaktioner mellan enheterna och utbyte av ledningspersonal.

CDH och Mengniu

Koncernen har en investering på 30 % i CDH, som klassificeras som ett intresseföretag mot bakgrund av ett samarbetsavtal som ger betydande inflytande, inklusive rätt att vara representerade i styrelsen.

CDH innehar en investering i Mengniu, som på koncernnivå för Arla i mars 2024 omklassificerades till en indirekt investering i ett portföljbolag efter en förändring i ledningsgruppen. Det indirekta ägandet uppgår till 5,3 % av aktierna i Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)

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

Baserat på en detaljerad analys av LRF:s organisation har bedömningen resulterat i att Arlas aktiva ägarintresse ger ett betydande inflytande i LRF. Detta inkluderar, men begränsas inte till, ägarrepresentation i styrelsen. Dessutom har Arlas ägare representerat den svenska mejerisektorn i LRF:s styrelse och både Arla och dess svenska ägare är enskilda medlemmar i LRF.

Utifrån detta är bedömningen att Arla utövar betydande inflytande i LRF och investeringen klassas därför som ett intresseföretag.

3.4 FÖRETAGSFÖRVÄRV

Under 2024 bidrog Volacs verksamhet inom vassleprotein till omsättningen med 24 miljoner EUR.

22 miljoner EUR redovisad som övrigt rörelseresultat i resultaträkningen.

Förvärv av företag 2024

Volacs verksamhet inom vassleprotein

I november 2024 förvärvade Arla en verksamhet inom vassleprotein och en produktionsanläggning i Storbritannien från Volac International Limited.

Förvärvet omfattade produktions- och energianläggningar och relaterade rörelsekapitalposter. Detta var i linje med AFI:s affärsstrategi för att utöka verksamheten och förbättra och säkra kapaciteten för vassleproduktion i Storbritannien.

Goodwill från förvärvet uppgick till 147 miljoner EUR. Förvärvet medför strategiska fördelar och synergier. För det första stärker vi AFI-verksamheten genom ett kraftigt ökat intag av vassle och utnyttjar vår produktionskedja då vi bygger ut AFI-verksamheten i Storbritannien där vi redan är väl positionerade med vår mejeriverksamhet. För det andra befäster vi vår position som ledande på marknaden för vassleprotein när vi införlivar Volac-verksamheten i AFI. Det skapar förutsättningar för att utöka vår räckvidd på marknaden så att vi kan betjäna fler kunder och stärka vår globala produktionskedja.

Lockerbie Biogas Limited

I maj 2024 förvärvade Arla Lockerbie Biogas Limited i Storbritannien.

Den förvärvade biogasanläggningen fungerar som en integrerad del av Arlas anläggning i Lockerbie och hanterar spillflödet från tillverkningsprocesserna.

Goodwill från förvärvet uppgick till 10 miljoner EUR och representerar värdet av att säkra viktig infrastruktur för mejeriproduktionen på anläggningen.

Förvärvet av Lockerbie Biogas bidrar inte till omsättningen, eftersom den förvärvade enheten endast fungerar som en stödfunktion i Arlas mejeriproduktion.

Förvärv av företag 2023

MV Ingredients Ltd.

I augusti 2023 förvärvade Arla resterande 50 % av aktierna i joint venture MV Ingredients Ltd. i Storbritannien.

Det verkliga värdet för den förvärvade verksamheten uppgick till 62 miljoner EUR inklusive redovisad goodwill på 45 miljoner EUR.

Omvärderingen av den befintliga andelen i MV Ingredients Ltd. till verkligt värde genererade en vinst på

Redovisningsprinciper

Nyförvärvade företag ingår i koncernredovisningen när Arla övertar kontrollen. Förvärvsbeloppet värderas till verkligt värde. Om avtalet ger utrymme för betalningsändringar på grund av framtida händelser (villkorad köpeskilling) värderas det till verkligt värde vid förvärvsdagen.

Förändringar i bedömningen av villkorad köpeskilling redovisas i resultaträkningen. Förvärvsrelaterade kostnader redovisas också i resultaträkningen när de uppstår. Förvärvade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser redovisas till verkligt värde på förvärvsdatumet.

Vid stegvisa förvärv omvärderas aktieinnehavet innan kontrollen övertas till verkligt värde på förvärvsdatumet, med eventuella vinster eller förluster redovisade i resultaträkningen. Aktieinnehavets totala verkliga värde efter det stegvisa förvärvet redovisas som kostnaden för hela aktieinnehavet i företaget.

Goodwill uppstår när hela det verkliga värdet av köpeskillingen som överförts, eventuell tidigare ränta och värdet för innehav utan bestämmande inflytande överstiger det verkliga värdet av de identifierbara nettotillgångarna i det förvärvade företaget. Goodwill skrivs inte av men prövas årligen för att identifiera ett eventuellt nedskrivningsbehov.

Denna metod tillämpas även på fusioner med andra kooperativ, då ägarna i det förvärvade företaget blir ägare i Arla Foods amba. Köpeskillingen fastställs på förvärvsdatumet när nettotillgångarnas verkliga värde överförs och eget kapitalinstrument emitteras. Om köpeskillingen överstiger det verkliga värdet på de identifierbara nettotillgångarna redovisas det som goodwill.

Förändringar i koncernens intresse i ett dotterbolag som inte resulterar i att man förlorar kontrollen redovisas som en transaktion i eget kapital. Avyttrade företag ingår i koncernens resultaträkning till och med avyttringsdagen. Jämförbara siffror ändras inte.

Vinster eller förluster på försäljning av dotterbolag och intresseföretag beräknas som skillnaden mellan försäljningspris och nettotillgångarnas redovisade värde, däribland goodwill, på försäljningsdagen plus försäljningskostnader.

Osäkerheter och bedömningar

Vid klassificering av investeringar är det avgörande att bedöma koncernens inflytande. Bedömningar krävs för att avgöra om och när koncernen kontrollerar ett företag.

Förvärvsmetoden tillämpas vid övertagande av kontroll genom förvärv. Det kan dock finnas viss osäkerhet förknippad med identifiering av de förvärvade tillgångarna, skulderna och ansvarsförbindelserna och med bedömning av företagets verkliga värde vid tiden för förvärvet.

Tabell 3.4 Företagsförvärv

(miljoner EUR)	2024	2023
Materiella anläggningstillgångar	127	11
Varulager	16	2
Kundfordringar	24	2
Leverantörsskulder	-24	-2
Övriga nettotillgångar	15	4
Verkligt värde för nettotillgångar	**158**	**17**
Goodwill	157	45
Överförd köpeskilling	**315**	**62**
Likvida medel i förvärvat företag	-25	-5
Verkligt värde för investeringar som tidigare innehafts	-	-31
Kassaflöde från företagsförvärv	**290**	**26**

20250708197145

NOT 4. FINANSIERING

4.1 FINANSIELLA RISKER

Finansiella kommentarer

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 adekvat riskhanteringssystem för att begränsa de kortfristiga fluktuationerna på marknaden, samtidigt som man uppnår högsta möjliga mjölkpris.

Koncernens omfattande riskstyrningsstrategi och -system bygger på en ingående förståelse av samspelet mellan koncernens löpande verksamhet och de underliggande finansiella riskerna. Den övergripande ramen för styrningen av finansiella risker (finans- och finansieringspolicyn) är godkänd av styrelsen och hanteras centralt. Policyn fastställer gränser för de enskilda typerna av finansiella risker, tillåtna finansiella instrument och motparter.

Styrelsen får varje månad en rapport om koncernens finansiella riskexponering. Säkring av mjölkprisernas volatilitet ingår inte i den finansiella riskstyrningen, men utgör en naturlig del av koncernens affärsmodell.

4.1.1 LIKVIDITETSRESERVER

Tillräckliga likviditetsreserver

Under 2024 ökade likviditetsreserverna med 189 miljoner EUR till 1 538 miljoner EUR. Om man tittar på löptidsprofilen för koncernens skuld och det prognostiserade kassaflödet anses likviditetsreserverna vara tillräckliga och förväntas ligga kvar på samma nivå under 2025. Det primära målet med hanteringen av likviditetsrisk är att säkerställa tillräcklig rörelselikviditet och tillräckliga kreditfaciliteter. Baserat på de likviditetsmodeller som föreslås av kreditvärderingsinstituten bedöms Arlas likviditetsreserver på 1 538 miljoner EUR vara tillräckliga för de kommande tolv månaderna.

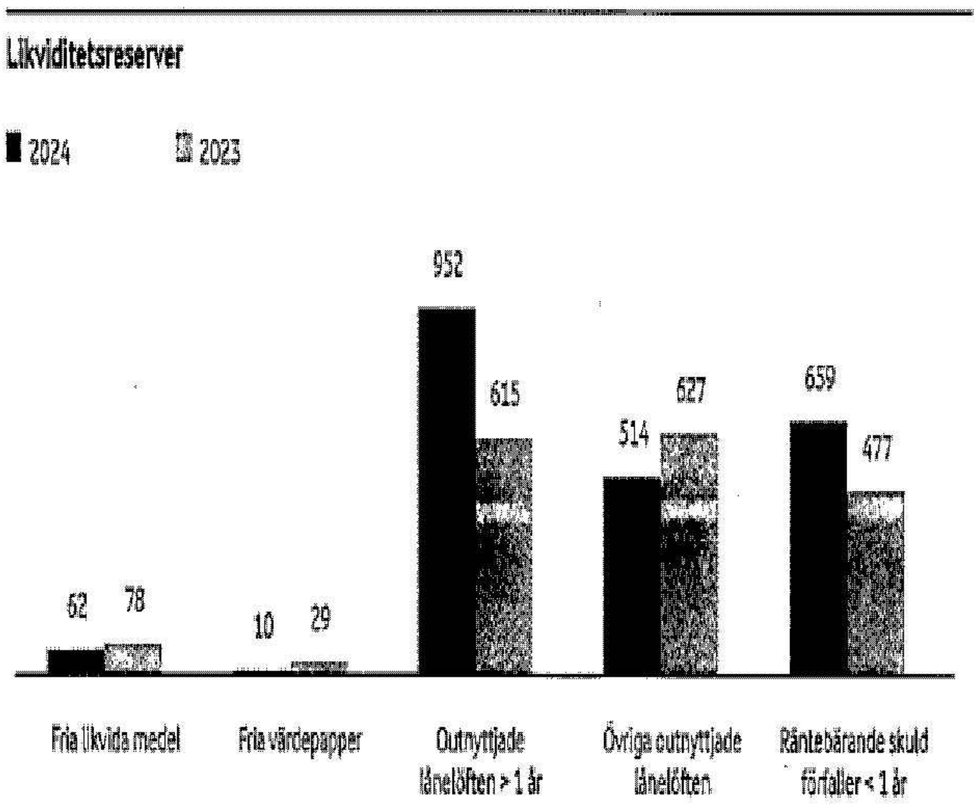
SCF-program och finansprogram via kundfordringar ingår i koncernens likviditetshantering. Utvalda leverantörer har tillgång till koncernens SCF-faciliteter, vilket gör det möjligt för dessa leverantörer att dra nytta av koncernens kreditprofil. Ytterligare information om SCF-program och finansiering av kundfordringar finns i not 2.1.

Mer än 94 % (2023: 93 %) av koncernens dagliga likviditetsflöde administreras och kontrolleras centralt och i stor utsträckning via cashpool-planer. Detta ger en skalbar och effektiv verksamhetsmodell. Därmed kan koncernen uppnå ett bättre utnyttjande av kreditfaciliteter.

Tabell 4.1.1.a Likviditetsreserver

(miljoner EUR)	2024	2023
Fria likvida medel	62	78
Bundna likvida medel	14	16
Ej disponibla likvida medel	15	44
Likvida medel	**91**	**138**
Fria värdepapper	10	29
Bundna värdepapper	20	37
Värdepapper som används i återköpsarrangemang	547	337
Värdepapper	**577**	**403**
Fria likvida medel	62	78
Fria värdepapper	10	29
Outnyttjade lånelöften >1 år	952	615
Övriga outnyttjade lånelöften	514	627
Likviditetsreserver	**1 538**	**1 349**
Räntebärande skuld, förfallodatum <1 år	659	477

Likviditetsreserver



4.1 FINANSIELLA RISKER (FORTSÄTTNING)

Arla är verksamt i flera länder med begränsningar och regleringar för överlåtelse av likvida medel och värdepapper. Den 31 december 2024 fanns det likvida medel på 14 miljoner EUR (2023: 16 miljoner EUR) i länder med begränsningar och förordningar för överlåtelse av likvida medel, medan beloppet hänförligt till bundna värdepapper var 20 miljoner EUR (2023: 37 miljoner EUR). Likvida medel och värdepapper i Argentina, Kina, Bangladesh och Senegal redovisas som bundna.

Likvida medel anses inte vara disponibla för uppflyttning inom koncernen om en överföring inte kan genomföras inom fem dagar. Arla har positioner i likvida medel i ett antal länder där en överföring bedöms ta mer än fem dagar på grund av olika omständigheter som lokala administrativa processer eller aktieägaravtal. Den 31 december 2024 ansågs 15 miljoner EUR (2023: 44 miljoner EUR) vara ej disponibla likvida medel.

Kontraktuella kassaflöden på finansiella bruttoskulder

Tabell 4.1.1.b listar den kontraktuella löptiden för de brutto finansiella skulderna och sammanfattar den sammanlagda bruttolikviditetsrisken. Det icke-diskonterade kontraktuella kassaflödet

Tabell 4.1.1.b Löptid för finansiella bruttoskulder

		Löptid								
(miljoner EUR)	Redovisat belopp	Summa	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031–2034	Efter 2034
2024										
Emitterade obligationer	524	523	105	174	131	113	-	-	-	-
Hypoteksinstitut	1 203	1 209	86	49	54	61	68	71	267	482
Kreditinstitut	1 672	1 672	999	31	478	1	160	1	1	-
Skuldschein (tysk statsobligation)	351	352	-	201	-	151	-	-	-	-
Leasingskulder	252	252	71	57	41	26	18	39	-	-
Övriga långfristiga skulder	10	10	10	-	-	-	-	-	-	-
Räntekostnader – räntebärande skuld	-	762	105	81	64	52	45	44	130	197
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 433	1 433	1 433	-	-	-	-	-	-	-
Finansiella derivatinstrument	64	64	54	3	3	2	1	1	-	-
Summa	**5 509**	**6 277**	**2 863**	**596**	**771**	**406**	**292**	**156**	**116**	**398**	**679**

		Löptid								
(miljoner EUR)	Redovisat belopp	Summa	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031–2033	Efter 2033
2023											
Emitterade obligationer	535	534	127	109	181	-	117	-	-	-	-
Hypoteksinstitut	1 212	1 216	10	85	49	54	61	68	90	295	504
Kreditinstitut	852	852	582	51	1	108	1	108	1	-	-
Skuldschein (tysk statsobligation)	350	352	-	-	201	-	151	-	-	-	-
Leasingskulder	223	223	63	50	37	25	16	32	-	-	-
Övriga långfristiga skulder	10	18	18	-	-	-	-	-	-	-	-
Räntekostnader – räntebärande skuld	-	916	110	101	84	68	59	52	52	156	234
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 425	1 425	1 425	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansiella derivatinstrument	43	43	36	2	2	1	1	1	-	-	-
Summa	**4 650**	**5 579**	**2 371**	**398**	**555**	**256**	**406**	**261**	**143**	**451**	**738**

Antaganden

Kontraktuella kassaflöden baseras på följande antaganden:

- Kassaflöden baseras på tidigast möjliga datum när koncernen kan få ett betalningskrav för det finansiella betalningsåtagandet.

- Räntekassaflödena baseras på den avtalsenliga räntan. Betalning av rörliga räntor fastställs utifrån den gällande rörliga räntan på rapporteringsdagen.

20250708197746

4.1 FINANSIELLA RISKER (FORTSÄTTNING)

för dessa skulder uppgick till 6 277 miljoner EUR (2023: 5 579 miljoner EUR) varav 2 863 miljoner EUR (2023: 2 371 EUR) kan krävas att omfattas av ett betalningskrav under de kommande 12 månaderna. Det redovisade beloppet uppgick till 5 509 miljoner EUR (2023: 4 650 miljoner EUR). Skillnaden mellan det icke-diskonterade kontraktuella kassaflödet och det redovisade värdet uppstår vid den initiala redovisningen och behandlas som en kostnad som kapitaliseras och amorteras under skuldernas löptid.

Under hela året och vid årets slut har det funnits betydande marginaler gentemot finansiella villkor för kreditfaciliteter. Ytterligare information om finansiella villkor för kreditfaciliteter finns i not 4.3.

Riskreducering

Risk

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

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

Policy

Finansieringspolicyn fastställer gränsvärdena för kortaste genomsnittliga förfallotid för räntebärande nettoskulder och begränsningar för skulder som förfaller inom de närmaste 12 till 24 månaderna. Outnyttjade faciliteter tas med i beräkningen av genomsnittlig löptid.

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Utöver finansieringspolicyn har styrelsen godkänt en långsiktig finansieringsstrategi som anger riktningen för koncernens finansiering. Denna innefattar motparter, instrument och riskvillighet samt beskriver framtida finansieringsmöjligheter som ännu inte har utforskats och implementerats. Finansieringsstrategin understödjs av ägarnas långfristiga investeringsengagemang i företaget. Det är koncernens målsättning att behålla ett högt kreditbetyg.

4.1.2. VALUTARISKER

Finansiella kommentarer

Koncernen är exponerad för både transaktions- och omräkningseffekter från utländska valutor.

Transaktionseffekter beror på enskilda enheters försäljning i andra valutor än de funktionella valutorna. Koncernen är främst exponerad för USD, valutor knutna till USD och GBP. Omsättningen ökade med 1 miljon EUR (2023: -24 miljoner EUR) jämfört med förra året mot bakgrund av positiva transaktionseffekter. En del av denna exponering säkras av kostnader i samma valuta. Finansiella instrument såsom kundfordringar, leverantörsskulder och andra poster som är denominerade i andra valutor än de enskilda enheternas funktionella valutor utsätts också för valutarisker. Nettoeffekten från omvärdering av dessa finansiella instrument redovisas i finansiella intäkter eller finansiella kostnader. En nettoförlust på 4 miljoner EUR (2023: -62 miljoner EUR) redovisades i finansiella kostnader. Valutakursförlusterna avser i första hand de argentinska, bangladeshiska och nigerianska valutorna och uppgick till totalt 13 miljoner EUR.

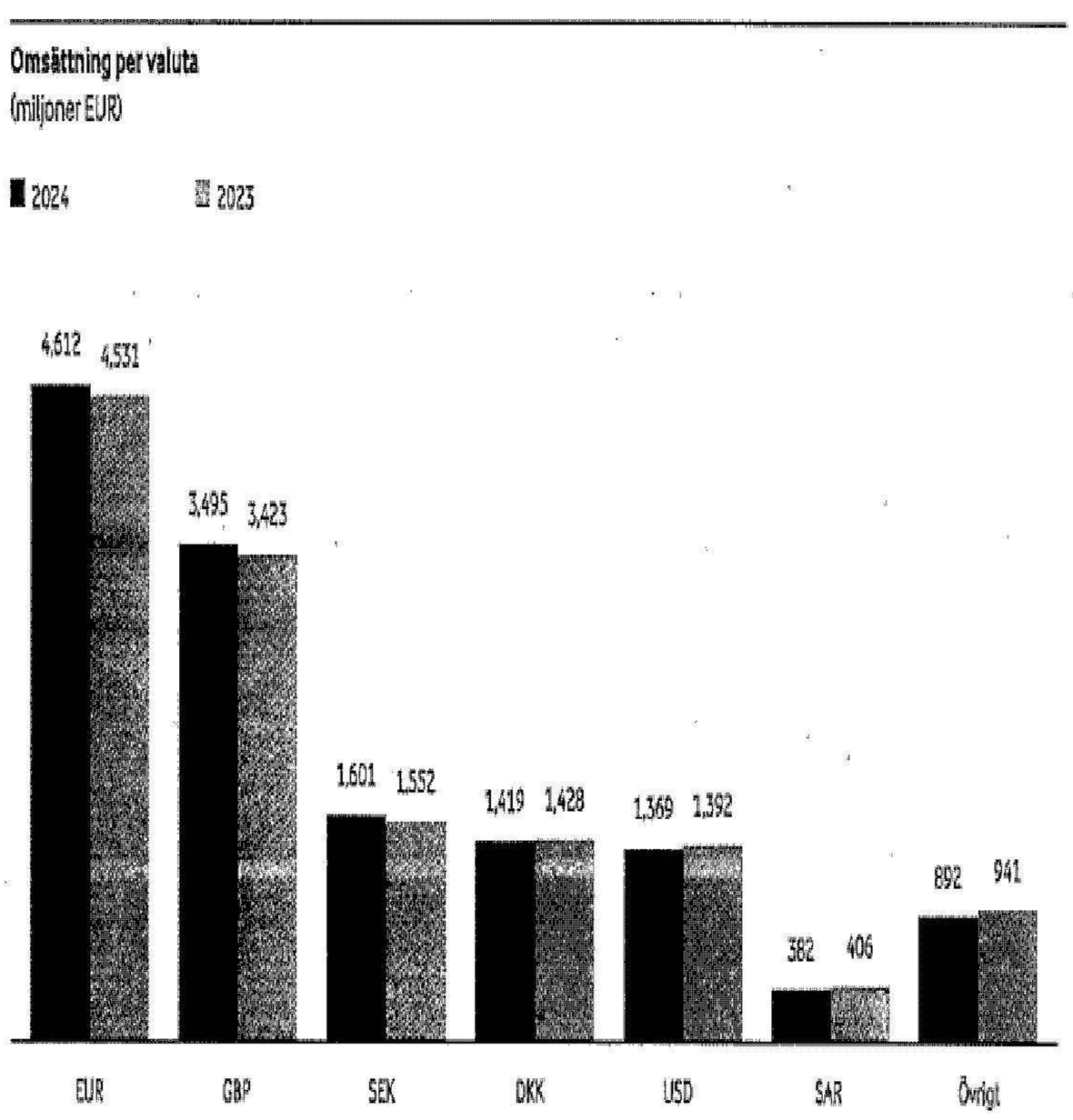
För att hantera kortfristig volatilitet från valutaförändringar används derivat för säkring av valutaexponeringen. Vid reglering av säkringsinstrumentet redovisas ett positivt eller negativt belopp i övriga intäkter eller övriga kostnader. En påverkan på nettoresultatet på 25 miljoner EUR (2023: +3 miljoner EUR) redovisades. Se tabell 1.3. En resulateffekt från säkringar bör förväntas under de år då exportvalutorna under årets lopp förstärks och vice versa.

Koncernen är exponerad för omräkningseffekter från enheter som rapporterar i andra valutor än EUR. Koncernen är främst exponerad för omräkning av enheter som rapporterar i GBP, SEK, USD och DKK. Mot bakgrund av omräkningseffekter ökade omsättningen med 31 miljoner EUR (2023: -317 miljoner EUR) jämfört med förra året.

På motsvarande sätt minskade kostnaderna med 17 miljoner EUR (2023: +41 miljoner EUR) jämfört med förra årets redovisade kostnader. Koncernens finansiella ställning är också utsatt på samma sätt, vilket påverkar värdet av tillgångar och skulder redovisade i andra valutor än EUR. Omräkningseffekten på nettotillgångar redovisas i övrigt totalresultat som valutakursjusteringar. 2024 redovisades en nettointäkt på 60 miljoner EUR i övrigt totalresultat (2023: -47 miljoner EUR).

A contopriset absorberar indirekt både transaktions- och omräkningseffekter och nettoresultatet har därför begränsad exponering mot valutarisker. A contopriset fastställs baserat på att ett årsresultat på 2,8–3,2 % uppnås. A contopriset värderas inledningsvis och betalas ut baserat på en summa i EUR och exponeras följaktligen för fluktuationer i EUR mot GBP, SEK och DKK.

Omsättning per valuta
(miljoner EUR)



Tabell 4.1.1.c Genomsnittlig löptid

	2024	2023	Policy Lägst	Policy Högst
Genomsnittlig löptid, bruttoskuld	3,9 år	4,9 år	2 år	-
Löptid < 1 år, nettoskuld	0 %	0 %	-	25 %
Löptid > 2 år, nettoskuld	91 %	96 %	50 %	-

4.1 FINANSIELLA RISKER (FORTSÄTTNING)

Jämfört med föregående år hade de genomsnittliga valutakurserna för huvudvalutorna en begränsad utveckling. GBP hade den mest betydande utvecklingen och stärktes med 2,7 %.

Koncernen har fortfarande en hel del verksamhet på tillväxtmarknaderna där effektiv säkring ofta inte är möjlig, antingen på grund av valutaregleringar, illikvida finansmarknader eller dyra säkringskostnader. Bland de viktigaste marknaderna är Nigeria, Dominikanska republiken, Bangladesh, Libanon och Argentina. Länder med mindre effektiva valutamarknader utgjorde 4 % av koncernens omsättning 2024 (2023: 4 %).

Riskreducering

Koncernens externa exponering 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, dvs. EUR/DKK, USD/DKK osv. Detsamma gäller för koncernens interna nettoexponering. Summan av koncernens externa och interna valutaexponering är nettoexponeringen, som beskrivs i tabell 4.1.2.b, där beloppen anges i EUR.

Nettoinvesteringar som är gjorda i utländsk valuta i dotterbolag samt instrument för säkring av dessa investeringar ingår inte.

Risk

Enligt finans- och finansieringspolicyn kan treasury-avdelningen säkra:

- Upp till 15 månaders prognostiserade nettofordringar och skulder.
- Upp till 100 % av de bokförda nettokundfordringarna och nettoleverantörsskulder.

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

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 via resultaträkningen.

Arla Foods ambas funktionella valuta är DKK. Dock bedöms risken i förhållande till EUR på samma sätt som för DKK. 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.

Tabell 4.1.2.a Valutakurser

	Slutkurs			Genomsnittskurs		
	2024	2023	Förändring	2024	2023	Förändring
EUR/GBP	0,829	0,869	4,8 %	0,846	0,870	2,7 %
EUR/SEK	11,474	11,048	-3,7 %	11,434	11,468	0,3 %
EUR/DKK	7,458	7,454	-0,1 %	7,459	7,451	-0,1 %
EUR/USD	1,041	1,106	6,3 %	1,082	1,081	0,0 %
EUR/SAR	3,893	4,164	7,0 %	4,059	4,057	0,0 %
EUR/PLN	4,278	4,336	1,4 %	4,305	4,537	5,4 %

Tabell 4.1.2.b Valutaexponering

	Balansräkningsexponering			Potentiell redovisningseffekt		
(miljoner EUR)	Öppna positioner	Säkring av framtida kassaflöden	Extern nettoexponering	Känslighet	Resultaträkning	Övrigt totalresultat
2024						
EUR/DKK	211	-	211	1,0 %	2	-
USD/DKK*	39	-560	-521	5,0 %	2	-28
GBP/DKK	31	-380	-349	5,0 %	2	-19
SEK/DKK	-5	-35	-40	5,0 %	-	-2
SAR/DKK	16	-259	-243	5,0 %	1	-13
PLN/DKK	-	9	9	5,0 %	-	-
2023						
EUR/DKK	107	-	107	1,0 %	1	-
USD/DKK*	-12	-335	-347	5,0 %	-1	-17
GBP/DKK	45	-311	-266	5,0 %	2	-16
SEK/DKK	-30	-14	-44	5,0 %	-2	-1
SAR/DKK	3	-84	-81	5,0 %	-	-4
PLN/DKK	-	3	2	5,0 %	-	-

*Inklusive AED

20250708197417

4.1 FINANSIELLA RISKER (FORTSÄTTNING)

4.1.3 RÄNTERISK

Finansiella kommentarer

Den genomsnittliga löptiden för koncernens räntesäkring på räntebärande skulder, inklusive derivat men exklusive pensionsskulder, har minskat med 0,1 till 2,2.

Löptiden minskade på grund av en högre räntebärande nettoskuld och minskade räntesäkringar jämfört med föregående år. Den kortare tiden till förfallodag hade en mindre balanserande effekt.

Värdet för säkrade framtida räntekassaflöden uppgick till 71 miljoner EUR (2023: 80 miljoner EUR). Se tabell 4.4.a.

Riskreducering

Risk

Koncernen är exponerad för ränterisker avseende räntebärande lån, pensionsskulder, räntebärande tillgångar och värdet av anläggningstillgångar för vilka en nedskrivningsprövning utförs. Riskerna fördelas mellan riskexponering på resultatet och riskexponering på övrigt totalresultat. Resultatexponering avser potentiell nettonedskrivning av anläggningstillgångar. Exponering på övrigt totalresultat avser omvärdering av nettopensionsskulder och räntesäkring av framtida kassaflöden.

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 nettoupplåning hanteras genom en lämplig fördelning mellan fasta och rörliga räntor.

Koncernen använder aktivt derivat 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, som ränteswappar och optioner, utöver räntevillkor som ingår i låneavtalen.

Verkligt värde-känslighet

En ränteändring påverkar det verkliga värdet på koncernens räntebärande tillgångar, räntederivatinstrument och skuldpapper. Fastställt med hjälp av en räntehöjning på 1 % skulle en positiv effekt på 33 miljoner EUR (2023: 35 miljoner EUR) redovisas i övrigt totalresultat. En räntesänkning har motsatt effekt. Se tabell 4.1.3.a.

En ränteförändring påverkar också det beräknade utrymmet i samband med nedskrivningsprövning av goodwill och bruttopensionsskulder.

Kassaflödeskänslighet

En ränteförändring påverkar räntebetalningarna på koncernens osäkrade skulder med rörlig ränta. Tabell 4.1.3.a visar kassaflödeskänsligheten för ett år. Där återges en räntehöjning på 1 % per den 31 december 2024, en negativ effekt på 1 miljon EUR (2023: -6 miljoner EUR) skulle redovisas i resultaträkningen. En räntesänkning har motsatt effekt.

Policy

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

Tabell 4.1.3.a Ränterisk

(miljoner EUR)	Redovisat belopp	Känslighet	Potentiell redovisningseffekt: Resultaträkning	Potentiell redovisningseffekt: Övrigt totalresultat
2024				
Finansiella tillgångar	-645	1,0 %	7	-1
Derivat	-	1,0 %	11	34
Finansiella skulder	4 012	1,0 %	-19	-
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder	**3 367**		**-1**	**33**
2023				
Finansiella tillgångar	-499	1,0 %	5	-1
Derivat	-	1,0 %	6	36
Finansiella skulder	3 182	1,0 %	-17	-
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder	**2 683**		**-6**	**35**

Tabell 4.1.3.b Löptid

			Policy	
	2024	2023	Lägst	Högst
Löptid	2.2	2.3	1	7

4.1.4 RÅVARUPRISRISK

Finansiella kommentarer

Energivaruavtal, med undantag för elavtal som omfattas av energiinköpsavtal, är främst kopplade till ett rörligt officiellt prisindex. Treasury-funktionen använder derivatinstrument för att säkra energiråvaruprisrisk. Detta garanterar full flexibilitet att byta leverantörer utan att behöva ta hänsyn till framtida säkring.

Säkringsaktiviteterna fokuserar på de mest betydande riskerna, däribland el, naturgas och diesel. De prognostiserade kostnaderna för energiråvaror för 2025, exklusive skatter och distributionskostnader, uppgick för de länder som omfattas av säkringsbelopp till 184 miljoner EUR med priserna per den 31 december 2024.

Syftet med säkring är att minska fluktuationerna för energirelaterade kostnader. Under 2024 resulterade säkringsverksamheten i en nettoförlust på 29 miljoner EUR (2023: -61 miljoner EUR), se tabell 1.3. Nettoförlusten för 2024 uppvägdes delvis av lägre fysiska energikostnader. Resultatet av säkringsaktiviteter som klassificeras som säkringsredovisning redovisas under övriga intäkter och övriga kostnader.

I slutet av 2024 var 57 % av de prognostiserade energikostnaderna för 2025 säkrade. En höjning av råvarupriserna med 50 % skulle få en negativ effekt på de prognostiserade osäkrade energikostnaderna med cirka 40 miljoner EUR (2023: -43 miljoner EUR). Om de prognostiserade energipriserna var 50 % högre den 31 december 2024 skulle en vinst på 42 miljoner EUR (2023: +48 miljoner EUR) ha en positiv effekt på övrigt totalresultat.

Andra fysiska leverantörsavtal som omfattar ingredienser och förpackningar är främst beroende av ett fluktuerande officiellt prisindex.

Energiinköpsavtal

Arla har tecknat energiinköpsavtal som omfattar 549 GWh (2023: 446 GWh), varav en årlig produktion om 194 GWh var i drift den 31 december 2024 (2023: 83 GWh). Under 2024 tecknades ytterligare fem avtal om 126 GWh. Jämfört med föregående år har ett avtal i Sverige justerats nedåt med 10 GWh för att eliminera en eventuell konflikt med kriterierna för eget bruk. Den fastställda kvantiteten på 549 GWh är avsedd för eget bruk, men på grund av säsongsvariationer och produktionsvariationer under enskilda dagar kan försäljning och inköp komma att genomföras för att kompensera för obalanser mellan produktion och konsumtion.

Energiinköpsavtal som togs i drift under 2024 förväntas täcka 10 % av den årliga elförbrukningen inom Europe (baserat på siffror för 2024) och 14 % av den årliga elförbrukningen kommer från förnybara källor inom Europe (baserat på siffror för 2024).

Alla avtal inkluderar gröna elcertifikat för den producerade elen, och certifikaten tas emot varje månad. Certifikaten innehas för eget bruk och används inte för handel.

Genomsnittspriset per MWh inklusive gröna elcertifikat för avtalen är 72 EUR (2023: 67 EUR).

Majoriteten av avtalen innehåller inte några klausuler om prisjustering (som indexering). Endast ett fåtal av avtalen om låga kvantiteter har en indexeringskomponent där en maximal ökning ingår. Under 2024 gjordes dock ingen indexering till de avtalade priserna.

Under normala förhållanden kan inte något av avtalen sägas upp under avtalstiden. Uppsägning kan dock ske vid utebliven betalning relaterat till olika omständigheter. Normalt påverkar inte en uppsägning parternas skyldighet och ansvar att fullgöra förpliktelser som uppkommit under avtalstiden. Uppsägning i händelse av utebliven betalning kommer sannolikt att leda till att den part som inte uppfyller sina åtaganden måste betala ett vederlag till den andra parten.

Tabell 4.1.4.a Ingångna energiinköpsavtal

Land	Avtal om MWh energi per år	Prisvillkor	Genomsnittlig löptid	I drift	Syfte	Klassificering
2024						
Danmark	323 400	Fast	10 år	2023–2027	Eget bruk	Avtal som ännu inte verkställts
Sverige	90 000	Fast	10 år	2025	Eget bruk	Avtal som ännu inte verkställts
Tyskland	91 703	Fast	12 år	2024–2025	Eget bruk	Avtal som ännu inte verkställts
Storbritannien	43 727	Fast	16 år	2024–2026	Eget bruk	Avtal som ännu inte verkställts
Summa	**548 830**					

Typ av energi	
Sol	289 524
Vind	259 306
Summa	**548 830**

Land	Avtal om MWh energi per år	Prisvillkor	Genomsnittlig löptid	I drift	Syfte	Klassificering
2023						
Danmark	276 630	Fast	10 år	2023–2025	Eget bruk	Avtal som ännu inte verkställts
Sverige	100 000	Fast	10 år	2025	Eget bruk	Avtal som ännu inte verkställts
Tyskland	49 207	Fast	12 år	2024–2025	Eget bruk	Avtal som ännu inte verkställts
Storbritannien	19 732	Fast	15 år	2024	Eget bruk	Avtal som ännu inte verkställts
Summa	**445 569**					

Typ av energi	
Sol	286 754
Vind	158 815
Summa	**445 569**

20250708197 48

4.1 FINANSIELLA RISKER (FORTSÄTTNING)

På motsvarande sätt som föregående år bedömdes redovisningsklassificeringen av nya avtal som ingicks under året med hjälp av en strukturerad process baserad på den senaste tillgängliga vägledningen och förslag från IASB samt medverkan av extern expertis. Slutsatsen blev att alla avtal är fysiska och avsedda för eget bruk och därför klassificeras som ännu inte verkställda avtal. Befintliga avtal omprövades med hjälp av den senaste tillgängliga vägledningen.

Per den 31 december 2024 uppgick avtalsförpliktelserna för energiinköpsavtal till 408 miljoner EUR (2023: 308 miljoner EUR). För mer information om avtalsförpliktelser, se not 5.5.

Riskreducering

Risk

Koncernen är exponerad för råvarurisker med avseende på produktion och distribution av mejeriprodukter. Stigande råvarupriser påverkar produktions- och distributionskostnader negativt.

Verkligt värde-känslighet

En ändring i råvarupriser kommer att påverka det verkliga värdet av koncernens säkrade råvaruderivatinstrument genom övrigt totalresultat samt den osäkrade energiförbrukningen genom resultaträkningen. Tabell 4.1.4.b visar känsligheten för en ökning med 50 % i råvarupriset för säkrade och osäkrade råvaruköp baserat på förväntade köp. Fallande råvarupriser har motsatt effekt.

Policy

I enlighet med finans- och finansieringspolicyn kan den prognostiserade förbrukningen av el, naturgas och diesel säkras i upp till 48 månader, varav 100 % kan säkras för de första 18 månaderna och en minskande andel därefter.

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Prisrisker för energiråvaror hanteras av koncernens Treasury-funktion. Råvaruprisriskerna säkras främst genom derivatinstrument, som är oberoende av det fysiska leverantörsavtalet. Arla undersöker även om andra råvaror kan vara relevanta för finansiell riskhantering.

Arlas energiexponering och säkring hanteras som en kombination med 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 grundrisken.

Mejeriderivatmarknaderna är fortfarande begränsade i EU, USA och Nya Zeeland, men är på väg att utvecklas. Koncernen har säkrat en liten del av koncernens handel med mjölkråvaruvolymer. I takt med att mejeriderivatmarknaden utvecklas förväntar vi oss att spela en allt större roll i hanteringen av fastprisavtal med kunder under de kommande åren.

Tabell 4.1.4.b Säkrade råvaror

			Potentiell redovisningseffekt	
	Känslighet	Redovisat belopp	Resultaträkning	Övrigt totalresultat
2024				
Olja/naturgas	50 %	9	-20	38
Elektricitet	50 %	-	-20	4
Summa		**9**	**-40**	**42**
2023				
Olja/naturgas	50 %	-9	-26	30
Elektricitet	50 %	-9	-17	18
Summa		**-18**	**-43**	**48**

4.1 FINANSIELLA RISKER (FORTSÄTTNING)

4.1.5 KREDITRISK

Finansiella kommentarer

Under 2024 hade koncernen fortsatt mycket begränsade förluster från nödlidande motparter, däribland kunder, leverantörer och finansiella motparter.

Alla stora finansiella motparter hade tillfredsställande kreditbetyg vid årets slut. Arlas krav är ett kreditbetyg på minst A-/A-/A3 från antingen S&P, Fitch eller Moody's, för den finansiella motparten eller dess moderbolag. I ett litet antal geografiska områden där våra banker som vi vanligtvis använder inte är verksamma och där finansiella motparter med tillfredsställande kreditbetyg inte är verksamma, avvek koncernen från kravet på kreditvärdighet. Av de 30 miljoner EUR (2023: 59 miljoner EUR) som placerades i svagare "speculative grade" var 20 miljoner EUR (2023: 37 miljoner EUR) bunden överskottslikviditet i Argentina som investerades i värdepapper.

Mer information om kundfordringar finns i Tabell 2.1 c.

Den maximala exponeringen gentemot kreditrisker motsvarar ungefär det redovisade värdet.

Som under föregående år har koncernen fortsatt att arbeta med kreditexponeringen och har upplevt en mycket låg grad av kundförluster.

För att hantera risker hos motparter utger koncernen ramavtal i samband med att derivatkontrakt ingås. Tabell 4.1.5 visar motpartsexponeringen för avtal som täcks av ramavtal som kvalificerar sig för nettning vid fallissemang.

Riskreducering

Risk

Kreditrisker uppstår i samband med Arlas löpande verksamhet och engagemang med finansiella motparter. Dessutom kan en motparts låga kreditvärdighet påverka koncernens verksamhet framöver och därmed även äventyra koncernens möjligheter att uppfylla sin strategi.

Policy

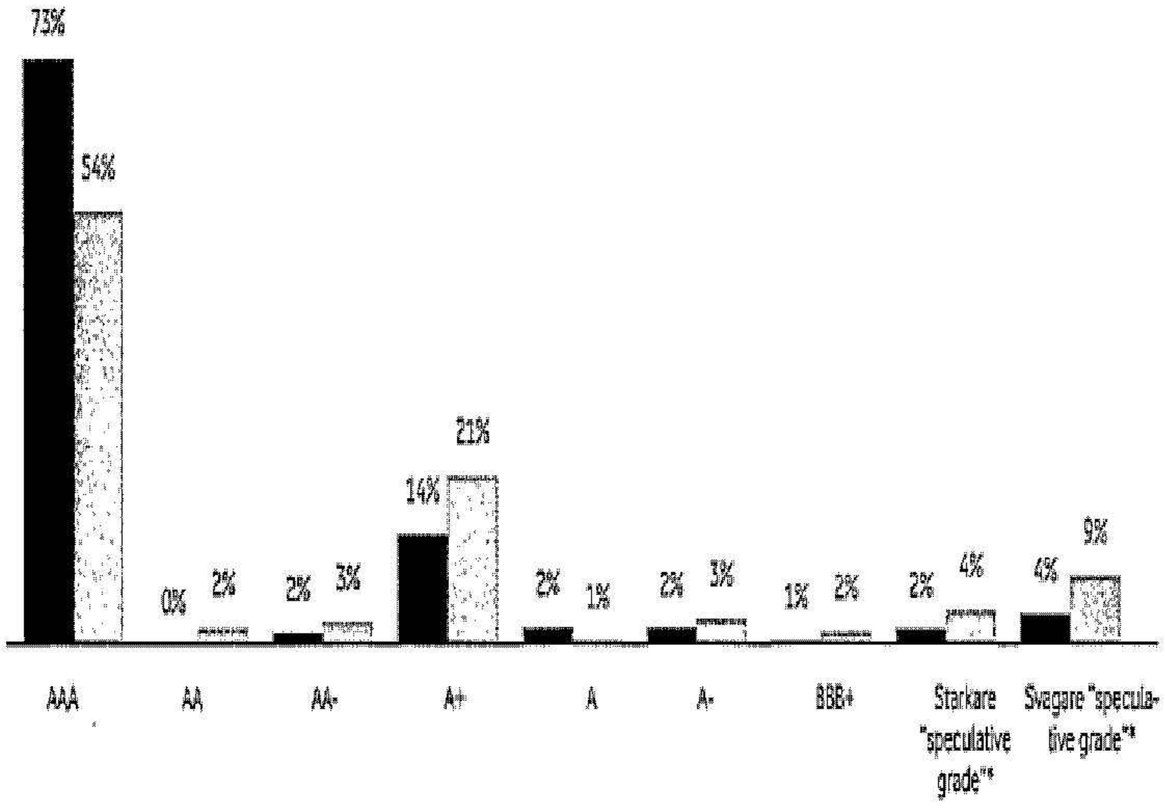
Motparter för finansiella avtal väljs ut baserat på en relationsbankstrategi. Nya finansiella motparter måste godkännas av direktionen (koncernchef och koncernfinansdirektör) och koncernfinansdirektören på rekommendation från Treasuryavdelningen. En motpart (eller dess moderbolag) måste som ett minimum ha en långsiktig värdering som motsvarar A3 hos Moody's, A- hos S&P eller A- hos Fitch. Om kredit endast erhålls från motparten krävs inget kreditbetyg. Om motparten har flera olika kreditbetyg används medelbetyget (avrundat uppåt).

Men i geografiska områden som inte omfattas av våra relationsbanker i tillräcklig grad kan Treasury avvika från dessa krav.

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 handelsfinansieringsprodukter vid export. På vissa tillväxtmarknader kan det vara en utmaning att erhålla önskad kredittäckning, men koncernen strävar efter att säkerställa bästa tillgängliga täckning. Detta anses vara en acceptabel risk mot bakgrund av koncernens investeringar på tillväxtmarknader. Om en betalning från en kund är försenad följs interna processer för att begränsa eventuella förluster. Koncernen arbetar med ett fåtal utvalda finansiella motparter och övervakar kontinuerligt deras kreditbetyg.

Kreditbetyg för placerade finansiella tillgångar



Tabell 4.1.5 Kreditbetyg för placerade finansiella tillgångar
(miljoner EUR)

	AAA	AA	AA-	A+	A	A-	BBB+	Starkare "speculative grade"*	Svagare "speculative grade"*	Summa
2024										
Värdepapper	557	-	-	-	-	-	-	-	20	577
Kontant	-	-	8	24	17	16	4	12	10	91
Derivat	-	-	4	82	-	-	1	3	-	90
Summa	**557**	**-**	**12**	**106**	**17**	**16**	**5**	**15**	**30**	**758**
2023										
Värdepapper	366	-	-	-	-	-	-	-	37	403
Kontant	-	15	5	30	4	22	11	29	22	138
Derivat	-	-	15	114	-	1	1	1	-	132
Summa	**366**	**15**	**20**	**144**	**4**	**23**	**12**	**30**	**59**	**673**

**Definition baserad på S&P's bedömningsskala. Starkare "speculative grade": BB+ till B- och svagare "speculative grade": CCC+ till D.*

20250708197 49

4.2 FINANSIELLA POSTER

Finansiella kommentarer

Finansiella poster minskade med 10 miljoner EUR till 135 miljoner EUR, främst på grund av utvecklingen för valutakursvinster/-förluster, vilket dock delvis uppvägdes av ökade räntekostnader.

Nettoräntekostnaderna uppgick till 148 miljoner EUR, vilket är en ökning med 51 miljoner EUR jämfört med föregående år mot bakgrund av högre räntebärande nettoskulder och i viss utsträckning högre räntor.

Den genomsnittliga räntekostnaden, exklusive ränta avseende pensionstillgångar och pensionsskulder, var 4,4 % (2023: 3,9 %). Räntetäckningsgraden minskade till 7,5 (2023: 11,1) till följd av ökade räntekostnader. För en definition av genomsnittliga räntekostnader, exklusive ränta relaterad till pensionstillgångar och pensionsskulder samt räntetäckningsgrad, se ordlistan.

Redovisningsprinciper

Finansiella intäkter och finansiella kostnader, samt kursvinster och kursförluster, redovisas i resultaträkningen med de belopp som är hänförliga till året. Finansiella poster omfattar realiserade och orealiserade värdejusteringar av värdepapper och valutajusteringar av finansiella tillgångar och skulder samt räntedelen av finansiell leasing. Vidare redovisas realiserade och orealiserade vinster och förluster avseende derivat, 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 som matchar koncernens genomsnittliga externa ränta 2024. För 2024 användes en ränta på 4,4 % (2023: 4,0 %). Finansiella intäkter och finansiella kostnader som rör finansiella tillgångar och finansiella skulder redovisades enligt effektivräntemetoden.

Tabell 4.2 Finansiella intäkter och finansiella kostnader

(miljoner EUR)	2024	2023
Finansiella intäkter:		
Räntebärande värdepapper, likvida medel	34	57
Valutakursvinster	137	74
Verkligt värdejusteringar och övriga finansiella intäkter	12	4
Summa finansiella intäkter	**183**	**135**
Finansiella kostnader:		
Ränta på finansiella instrument värderade till upplupet anskaffningsvärde	-178	-151
Valutakursförluster	-141	-136
Ränta på pensionsskulder	-4	-3
Ränta överförd till materiella anläggningstillgångar	18	14
Verkligt värdejusteringar och övriga finansiella kostnader	-13	-4
Summa finansiella kostnader	**-318**	**-280**
Finansiella kostnader, netto	**-135**	**-145**

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD

Finansiella kommentarer

Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder, ökade till 3 367 miljoner EUR (2023: 2 683 miljoner EUR). Utvecklingen var en följd av ökat nettorörelsekapital, förvärvet av Volacs verksamhet inom vassleprotein och investeringar i våra mejerier och lager.

Pensionsskulderna minskade med 1 miljon EUR till 166 miljoner EUR. Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsskulder, uppgick till 3 533 miljoner EUR (2023: 2 850 miljoner EUR). Nettotillgångarna i det brittiska pensionssystemet uppgick till 11 miljoner EUR (2023: 21 miljoner EUR). Nettopositionen i pensionstillgångar i Storbritannien undantogs från beräkningen av räntebärande nettoskuld inklusive pensionsskulder, därmed också skuldsättningsgraden.

Arlas skuldsättningsgrad var 3,2, en ökning med 0,6 jämfört med föregående år, som en följd av en ökning av den räntebärande nettoskulden. Siffran 3,2 låg något över förväntningarna, men fortfarande inom det långsiktiga målintervallet 2,8–3,4. Skuldsättningsgrad justerat för företagsförvärv var 2,9.

Den genomsnittliga förfallotiden för koncernens räntebärande skulder minskade med 1,0 år till 3,9 år. Den genomsnittliga förfallotiden påverkas av återstående löptid, nivån på de räntebärande skulderna och uppvägs av nya kreditfaciliteter.

Soliditeten minskade till 33 % (2023: 36 %).

Finansiering

Koncernen tillämpar en diversifierad finansieringsstrategi för att balansera likviditets- och återfinansieringsrisken mot målet att uppnå låga finansieringskostnader. Större företagsförvärv eller investeringar finansieras separat.

En diversifierad finansieringsstrategi inkluderar diversifiering av marknader, valutor, instrument, banker, långivare och löptider för att säkerställa bred tillgång till finansiering samt säkerställa att koncernen inte är beroende av en enskild finansieringspartner eller en enskild marknad. Alla finansieringsmöjligheter värderas mot tremånaders EURIBOR-räntan och derivat tillämpas för att matcha valutor efter finansieringsbehoven. Ränteprofilen hanteras med ränteswappar oberoende av det individuella lånet. Per den 31 december 2024 omfattades 33 % (2023: 24 %) av de totala räntebärande lånen av ränteswappar.

Kreditfaciliteterna innehåller finansiella villkor angående en soliditet på minst 20 % och lägsta eget kapital på 750 miljoner EUR samt standardiserade icke-finansiella bestämmelser. Rapporteringen av finansiella villkor kan ske varje kvartal, varje halvår eller varje år. Den 31 december 2024 uppgick det redovisade värdet för kreditfaciliteter som innehåller finansiella villkor till 2 098 miljoner EUR, där 19 % förfaller inom ett år, 35 % förfaller inom ett till fem år och 46 % efter fem år. Koncernen har inte brutit mot några lånevillkor eller låneavtal 2024. Arla förväntar sig att uppfylla alla finansiella villkor under de kommande 12 månaderna.

De mest betydande finansieringsaktiviteterna under 2024 var följande:

- Obligationsemission om 1 500 miljoner SEK som förfaller i juli 2027.
- Bryggfacilitet på 500 miljoner EUR som förfaller i januari 2027.
- Förfallotiden förlängdes till 2026 för olika checkräkningskrediter på totalt 330 miljoner EUR.
- Lånelöfte på 100 miljoner EUR som ursprungligen förföll under 2024 som förlängdes till 2027.
- Femårigt långfristigt lån på 50 miljoner EUR som förfaller i juli 2029.
- Arla har ett program med företagscertifikat i Sverige, denominerat i SEK och EUR. Genomsnittsutnyttjandet 2024 var cirka 148 miljoner EUR (2023: 144 miljoner EUR).
- Under året ingick Arla sälj- och återköpsavtal baserat på investeringar i noterade danska hypoteksobligationer med kreditbetyget AAA. Se not 4.6 för mer information.

3.2

Skuldsättningsgrad under 2024 (2,9 justerat för företagsförvärv)

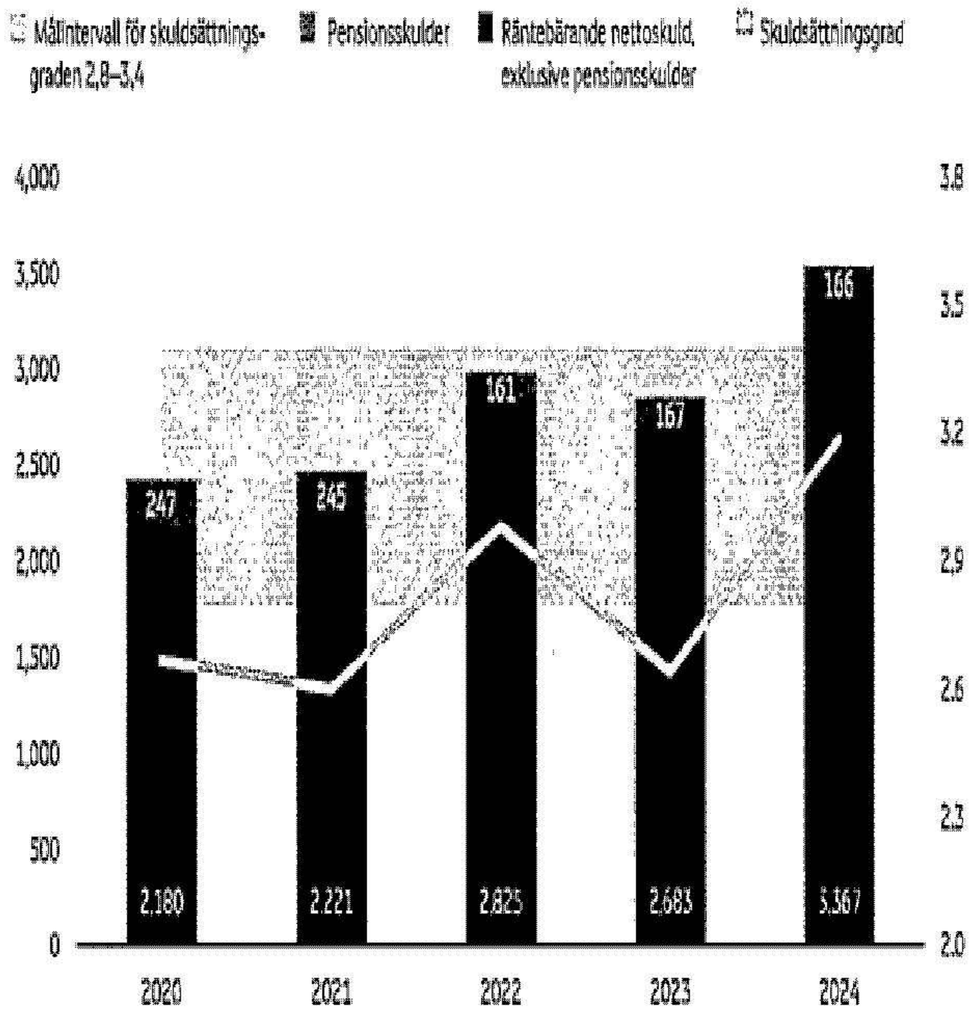
(2023: 2,6)

Koncernens räntebärande nettoskuld består av kortfristiga och långfristiga skulder, minus räntebärande tillgångar.

Definitionen av skuldsättningsgrad är kvoten mellan räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsskulder, 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.

Räntebärande nettoskuld
(miljoner EUR)



20250708197750

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD (FORTSÄTTNING)

Tabell 4.3.a Räntebärande nettoskuld

(miljoner EUR)	2024	2023
Långfristig upplåning	2 808	2 369
Kortfristig upplåning	1 204	813
Värdepapper och likvida medel (exklusive bundna värdepapper och likvida medel)	-634	-488
Övriga räntebärande tillgångar	-11	-11
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder	**3 367**	**2 683**
Pensionsskulder	166	167
Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsskulder	**3 533**	**2 850**

Tabell 4.3.b Lån

(miljoner EUR)	2024	2023
Långfristig upplåning:		
Emitterade obligationer	419	407
Hypoteksinstitut	1 118	1 201
Banklån	734	251
Schuldschein (tysk statsobligation)	351	350
Leasingskulder	186	160
Summa långfristig upplåning	**2 808**	**2 369**
Kortfristig upplåning:		
Emitterade obligationer	105	128
Kommersiella värdepapper	153	103
Hypoteksinstitut	85	11
Banklån	238	161
Återköpsförpliktelse	547	337
Leasingskulder	66	63
Övriga kortfristiga skulder	10	10
Summa kortfristig upplåning	**1 204**	**813**
Summa långfristig och kortfristig upplåning	**4 012**	**3 182**

Tabell 4.3.c Kassaflöde, räntebärande nettoskuld

		Kassaflö-desanalys	Icke kassaflödespåverkande förändringar					
(miljoner EUR)	1 januari	Ingår i finansieringsverksamheten	Tillskott	Omklassificeringar	Valutarörelser	Förändringar i verkligt värde	Bundna likvida medel och värdepapper	31 december
2024								
Långfristig upplåning	2 369	54	132	269	-10	-6	-	2 808
Kortfristig upplåning	813	480	-	-58	-31	-	-	1 204
Pensionsskulder	167	-23	-	-6	-5	33	-	166
Summa räntebärande skuld	3 349	511	132	205	-46	27	-	4 178
Värdepapper	-366	25	-	-205	4	2	-17	-557
Likvida medel	-122	49	-	-	-2	-	-2	-77
Övriga räntebärande tillgångar	-11	-	-	-	-	-	-	-11
Räntebärande nettoskuld	2 850	585	132	-	-44	29	-19	3 533

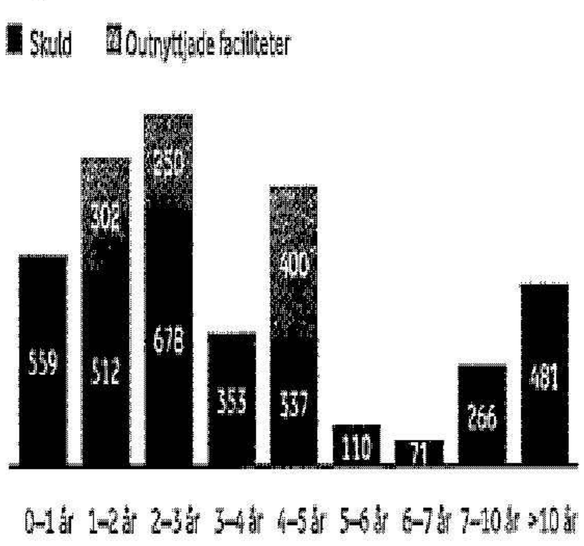
Betalningarna av lång- och kortfristiga lån på 534 miljoner EUR (480 miljoner EUR respektive 54 miljoner EUR), kan stämmas av mot kassaflödesanalysen som nyupptagna lån (54 miljoner EUR), övriga förändringar i lån (557 miljoner EUR) och leasingbetalningar (-78 miljoner EUR).

2023								
Långfristig upplåning	2 640	-27	76	-335	2	13	-	2 369
Kortfristig upplåning	727	-241	-	335	-8	-	-	813
Pensionsskulder	161	-22	-	9	-	19	-	167
Summa räntebärande skuld	**3 528**	**-290**	**76**	**9**	**-6**	**32**	**-**	**3 349**
Värdepapper	-432	17	-	-	3	-5	37	-366
Likvida medel	-106	-40	-	-	8	-	16	-122
Övriga räntebärande tillgångar	-4					7		-11
Räntebärande nettoskuld	**2 986**	**-313**	**76**	**9**	**5**	**34**	**53**	**2 850**

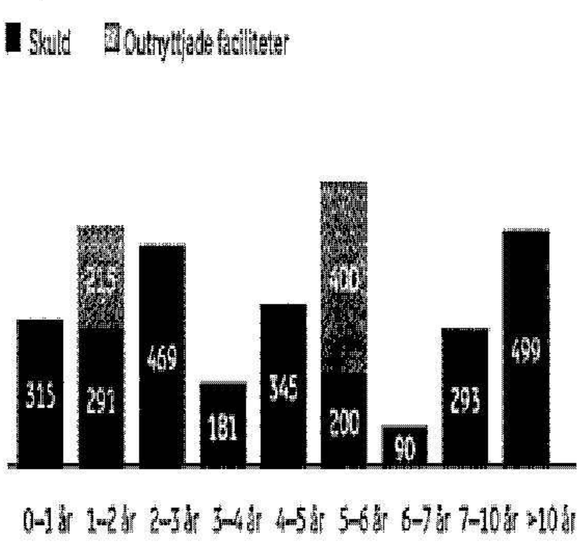
Betalningarna av lång- och kortfristiga lån på -268 miljoner EUR (-241 miljoner EUR respektive -27 miljoner EUR) kan stämmas av mot kassaflödesanalysen som nyupptagna lån (777 miljoner EUR), övriga förändringar i lån (-967 miljoner EUR) och leasingbetalningar (-78 miljoner EUR).

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD (FORTSÄTTNING)

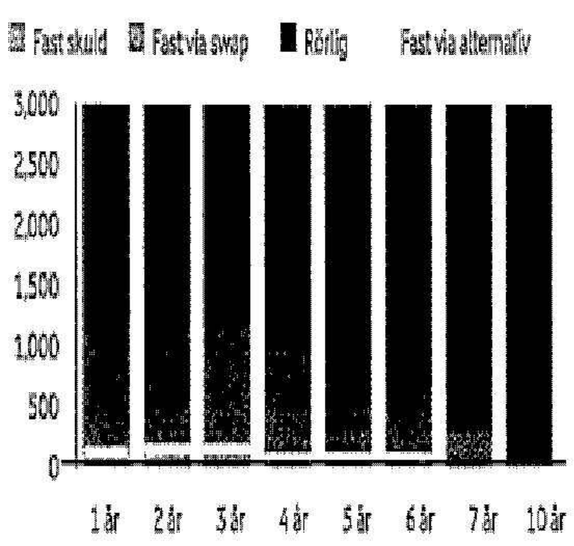
Förfallotidpunkt för räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder per 31 december 2024
(miljoner EUR)



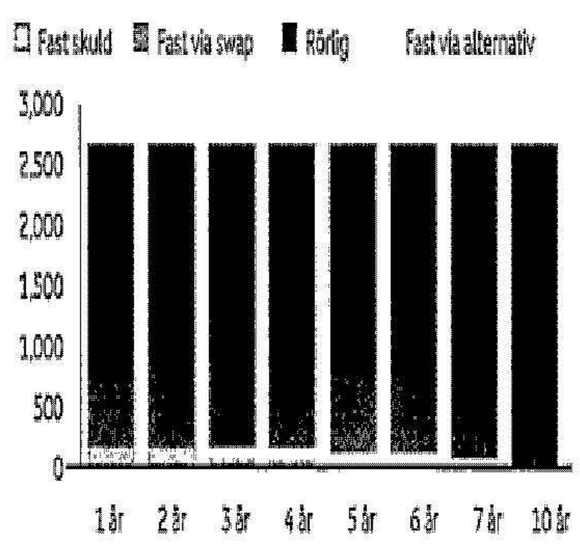
Förfallotidpunkt för räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder per 31 december 2023
(miljoner EUR)



Ränteprofil för räntebärande nettoskuld exklusive pensionsskulder per den 31 december 2024
(miljoner EUR)



Ränteprofil för räntebärande nettoskuld exklusive pensionsskulder per den 31 december 2023
(miljoner EUR)



Tabell 4.3.d Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder, och effekten av säkring, förfallotidpunkt

(miljoner EUR)	Summa	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032–2034	Efter 2034
2024										
DKK	998	88	65	63	66	72	73	66	236	269
SEK	688	266	176	132	114	-	-	-	-	-
EUR	1 483	101	235	466	162	259	13	5	30	212
GBP	21	-13	11	10	6	2	5	-	-	-
Övriga	177	117	25	7	5	4	19	-	-	-
Summa	**3 367**	**559**	**512**	**678**	**353**	**337**	**110**	**71**	**266**	**481**

	Summa	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031–2033	Efter 2033
2023										
DKK	982	-9	99	60	59	64	76	66	215	352
SEK	671	239	116	187	5	120	4	-	-	-
EUR	930	79	14	209	108	156	112	24	78	150
GBP	34	5	8	7	6	3	5	-	-	-
Övrigt	66	1	54	6	3	2	3	-	-	-3
Summa	**2 683**	**315**	**291**	**469**	**181**	**345**	**200**	**90**	**293**	**499**

Tabell 4.3.e Valutaprofil för räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsskulder*

(miljoner EUR)	Ursprungligt kapitalbelopp	Effekt av swap	Efter swap
2024			
DKK	998	-	998
SEK	688	-549	139
EUR	1 483	-259	1 224
GBP	21	485	506
Övriga	177	323	500
Summa	**3 367**	**-**	**3 367**
2023			
DKK	982	-	982
SEK	671	-570	101
EUR	930	64	976
GBP	34	506	558
Övrigt	66	-	66
Summa	**2 683**	**-**	**2 683**

**Före och efter finansiella derivatinstrument*

20250708197S1

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD (FORTSÄTTNING)

Tabell 4.3.f Ränterisk exklusive effekten av säkring

(miljoner EUR)	Ränta	Genomsnittsränta	Löptid	Redovisat belopp	Ränterisk
2024					
Emitterade obligationer:					
Kommersiella värdepapper	Fast	3,2 %	0–1 år	153	Verkligt värde
1 200 miljoner SEK förfallodatum 16 juni 2025	Rörlig	3,8 %	0–1 år	105	Kassaflödesanalys
500 miljoner SEK förfallodatum 14 januari 2026	Rörlig	4,0 %	1–2 år	44	Kassaflödesanalys
1 500 miljoner SEK förfallodatum 17 juli 2026	Rörlig	3,7 %	1–2 år	131	Kassaflödesanalys
1 500 miljoner SEK förfallodatum 23 juli 2027	Rörlig	4,1 %	2–3 år	131	Kassaflödesanalys
500 miljoner SEK förfallodatum 14 januari 2028	Rörlig	4,3 %	3–4 år	44	Kassaflödesanalys
400 miljoner SEK förfallodatum 12 oktober 2028	Rörlig	4,9 %	3–4 år	35	Kassaflödesanalys
400 miljoner SEK förfallodatum 12 oktober 2028	Fast	4,9 %	3–4 år	34	Verkligt värde
Summa emitterade obligationer		**3,9 %**		**677**	
Hypoteksinstitut:					
Fast skuld	Fast	3,8 %	0–1 år	71	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	3,7 %	0–1 år	1 132	Kassaflödesanalys
Summa hypoteksinstitut		**3,7 %**		**1 203**	
Banklån:					
Fast skuld	Fast	3,2 %	0–1 år	1 057	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	3,6 %	0–1 år	813	Kassaflödesanalys
Summa banklån		**3,4 %**		**1 870**	
Övriga lån:					
Finansiella leasingavtal	Fast	4,4 %	0–20 år	252	Kassaflödesanalys
Övriga lån	Rörlig	2,5 %	0–1 år	10	Kassaflödesanalys
Summa övriga lån		**4,3 %**		**262**	

	Ränta	Genomsnittsränta	Löptid	Redovisat belopp	Ränterisk
2023					
Emitterade obligationer:					
Kommersiella värdepapper	Fast	4,4 %	0–1 år	103	Verkligt värde
652 miljoner SEK förfallodatum 3 april 2024	Rörlig	5,3 %	0–1 år	59	Kassaflödesanalys
750 miljoner SEK förfallodatum 3 april 2024	Fast	1,6 %	0–1 år	68	Verkligt värde
1 200 miljoner SEK förfallodatum 16 juni 2025	Rörlig	5,2 %	1–2 år	109	Kassaflödesanalys
500 miljoner SEK förfallodatum 14 april 2026	Rörlig	5,5 %	2–3 år	45	Kassaflödesanalys
1 500 miljoner SEK förfallodatum 17 juli 2026	Rörlig	4,8 %	2–3 år	137	Kassaflödesanalys
500 miljoner SEK förfallodatum 14 januari 2028	Rörlig	5,8 %	4–5 år	45	Kassaflödesanalys
400 miljoner SEK förfallodatum 12 oktober 2028	Rörlig	5,9 %	4–5 år	36	Kassaflödesanalys
400 miljoner SEK förfallodatum 12 oktober 2028	Fast	4,9 %	4–5 år	36	Verkligt värde
Summa emitterade obligationer		**4,7 %**		**638**	
Hypoteksinstitut:					
Fast skuld	Fast	3,8 %	1–2 år	71	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	4,7 %	0–1 år	1 141	Kassaflödesanalys
Summa hypoteksinstitut		**4,6 %**		**1 212**	
Banklån:					
Fast skuld	Fast	3,8 %	0–1 år	402	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	4,7 %	0–1 år	697	Kassaflödesanalys
Summa banklån		**4,4 %**		**1 099**	
Övriga lån:					
Finansiella leasingavtal	Fast	3,8 %	0–20 år	223	Kassaflödesanalys
Övriga lån	Rörlig	3,0 %	0–1 år	10	Kassaflödesanalys
Summa övriga lån		**3,7 %**		**233**	

4.3 RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD (FORTSÄTTNING)

Redovisningsprinciper

Finansiella instrument

Arla redovisar finansiella instrument på handelsdagen. 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

Finansiella tillgångar klassificeras vid första redovisningstillfället och därefter värderas de till: upplupet anskaffningsvärde, verkligt värde via övrigt totalresultat eller verkligt värde via resultaträkningen.

Klassificering av finansiella tillgångar vid första redovisningstillfället är beroende av den finansiella tillgångens kontraktuella kassaflödesegenskaper och hur dessa hanteras.

Finansiella tillgångar där koncernen avser att samla det kontraktuella kassaflödet klassificeras och värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Finansiella tillgångar som ingår i likviditetsstyrning klassificeras och värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat. Alla andra finansiella tillgångar klassificeras och värderas till verkligt värde via resultaträkningen.

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde

Finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde består av disponibla bankmedel samt börsnoterade skuldpapper med en löptid på högst tre månader, som endast har en obetydlig risk för värdeförändring och som snabbt kan omvandlas till likvida medel.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat

Finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat består av hypoteksobligationer, som delvis motsvarar upptagna hypotekslån.

Finansiella tillgångar värderas vid den initiala redovisningen till verkligt värde plus transaktionskostnader. De finansiella tillgångarna värderas därefter till verkligt värde och justeringen redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i verkligt värde-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 värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat överförs det ackumulerade resultatet som tidigare redovisades i verkligt värde-reserven till finansiella intäkter och finansiella kostnader.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

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

Skulder

Vid den första redovisningen värderas skulder till hypoteks- och kreditinstitut samt emitterade obligationer på transaktionsdagen till verkligt värde plus transaktions kostnader. Därefter värderas skulder till upplupet anskaffningsvärde och skillnaden mellan lånebeloppet och det nominella värdet redovisas i resultaträkningen över lånets förväntade löptid.

Under skulder redovisas även den kapitaliserade kvarvarande leasingförpliktelsen på leasingkontrakt och värderas till upplupet anskaffningsvärde. Övriga finansiella skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde. Mer information om pensionsskulder finns i not 4.7.

20250708197S2

4.4 DERIVAT

Finansiella kommentarer

Koncernen har ingått derivatavtal för att säkerställa ett stabilt kassaflöde under kommande år. Värdet på kassaflödessäkring minskade med 27 miljoner EUR till 43 miljoner EUR. Minskningen berodde på lägre värden för valuta- och räntesäkringskontrakt. Värdet för råvarusäkringskontrakt har dock ökat.

Valutakontrakt

Värdet på valutakontrakt minskade med 45 miljoner EUR jämfört med föregående år. Det lägre värdet berodde på förändrade valutakurser i kombination med förfallna befintliga kontrakt och värdejusteringar av nya kontrakt.

Räntekontrakt

Värdet på räntekontrakt som används för säkring minskade med 9 miljoner EUR jämfört med föregående år. Det lägre värdet var ett resultat av lägre långa räntenivåer och utnyttjande av räntesäkringar under året.

Råvarukontrakt

Värdet på råvarukontrakt som används för säkring ökade med 27 miljoner EUR jämfört med föregående år. Det högre värdet är ett resultat av att marknadspriserna ökade till nivåer över de säkrade priserna i kombination med förfallna befintliga kontrakt och värdejusteringar av nya kontrakt.

Säkring av framtida kassaflöden

Koncernen använder valutaterminer 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.

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.

Redovisningsprinciper

Derivat redovisas från handelsdagen och värderas i balansräkningen till verkligt värde. Positiva och negativa verkliga värden på derivat redovisas som separata poster i balansräkningen.

Säkring av verkligt värde

Förändringar i verkligt värde av derivat, 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 derivat, som är klassificerade som säkring av framtida kassaflöden och som effektivt säkrar förändringar i framtida kassaflöden, redovisas under övrigt totalresultat som 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 grundjusteringen för den säkrade posten.

Den ackumulerade värdeförändringen som redovisas i övrigt totalresultat omklassificeras till resultaträkningen när det säkrade kassaflödet påverkar resultaträkningen eller inte längre är sannolikt. För derivat, som inte uppfyller kriterierna för klassificering som säkringsinstrument, redovisas förändringar i verkligt värde löpande i resultaträkningen under finansiella intäkter och kostnader.

Tabell 4.4.a Säkring av framtida kassaflöden från mycket sannolika prognostiserade transaktioner

			Förväntad redovisning				
(miljoner EUR)	Redovisat belopp	Verkligt värde redovisat i övrigt totalresultat	2025	2026	2027	2028	Efter 2028
2024							
Valutakontrakt	-37	-37	-37	-	-	-	-
Räntekontrakt	71	71	23	15	13	9	11
Råvarukontrakt	9	9	9	-	-	-	-
Säkring av framtida kassaflöden	**43**	**43**	**-5**	**15**	**13**	**9**	**11**

			Förväntad redovisning				
(miljoner EUR)	Redovisat belopp	Verkligt värde redovisat i övrigt totalresultat	2024	2025	2026	2027	Efter 2027
2023							
Valutakontrakt	8	8	8	-	-	-	-
Räntekontrakt	80	80	22	21	12	11	14
Råvarukontrakt	-18	-18	-18	-	-	-	-
Säkring av framtida kassaflöden	**70**	**70**	**12**	**21**	**12**	**11**	**14**

Tabell 4.4.b Värdejustering av säkringsinstrument

(miljoner EUR)	2024	2023
Uppskjutna vinster/(förluster) på kassaflödessäkring under året	27	-112
Värdejustering av valutasäkringsinstrument omklassificerade till övriga rörelseintäkter och kostnader	-25	3
Värdejustering av råvarusäkringsinstrument omklassificerade till övriga rörelseintäkter och kostnader	-29	-61
Värdejustering av valutasäkringsinstrument omklassificerade till finansiella poster	-1	20
Värdejustering av räntesäkringsinstrument omklassificerade till finansiella poster	1	9
Total värdejustering av säkringsinstrument redovisat i övrigt totalresultat under året	**-27**	**-141**

4.5 FINANSIELLA INSTRUMENT

Tabell 4.5.a Kategorier av finansiella instrument

(miljoner EUR)	2024	2023
Derivat	2	45
Andelar	8	8
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	**10**	**53**
Värdepapper	577	403
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	**577**	**403**
Valutainstrument	-	9
Ränteinstrument	62	66
Råvaruinstrument	26	12
Derivattillgångar som används som säkringsinstrument	**88**	**87**
Kundfordringar	1 317	1 145
Övriga fordringar	266	309
Kontant	91	138
Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	**1 674**	**1 592**
Derivat	4	2
Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen	**4**	**2**
Valutainstrument	37	1
Ränteinstrument	6	10
Råvaruinstrument	17	30
Derivatskulder som används som säkringsinstrument	**60**	**41**
Långfristig upplåning	2 808	2 369
Kortfristig upplåning	1 204	813
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 433	1 425
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	**5 445**	**4 607**

Tabell 4.5.b Verkligt värde-hierarki – redovisade värden

(miljoner EUR)	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
2024				
Finansiella tillgångar:				
Obligationer	577	-	-	577
Aktier	8	-	-	8
Derivat	-	90	-	90
Summa finansiella tillgångar	**585**	**90**	**-**	**675**
Finansiella skulder:				
Emitterade obligationer	-	524	-	524
Hypoteksinstitut	1 203	-	-	1 203
Derivat	-	64	-	64
Summa finansiella skulder	**1 203**	**588**	**-**	**1 791**
2023				
Finansiella tillgångar:				
Obligationer	403	-	-	403
Andelar	8	-	-	8
Derivat	-	132	-	132
Summa finansiella tillgångar	**411**	**132**	**-**	**543**
Finansiella skulder:				
Emitterade obligationer	-	535	-	535
Hypoteksinstitut	1 212	-	-	1 212
Derivat	-	43	-	43
Summa finansiella skulder	**1 212**	**578**	**-**	**1 790**

20250708197153

4.5 FINANSIELLA INSTRUMENT (FORTSÄTTNING)

Riskreducering
Metoder och antaganden som tillämpas vid värdering 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 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.

4.6 SÄLJ- OCH ÅTERKÖPSARRANGEMANG

Finansiella kommentarer
Koncernen har investerat i noterade danska hypoteksobligationer som ligger till grund för företagets hypotekslån. Genom att ingå ett sälj- och återköpsarrangemang för hypoteksobligationerna kan koncernen uppnå en lägre räntesats än den gällande marknadsräntan på obligationslån. Hypoteksobligationerna värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat

Intäkterna från obligationerna skapar en återköpsförpliktelse som redovisas i kortfristiga lån och värderas till verkligt värde.

Utöver hypoteksobligationer innehar koncernen andra värdepapper till ett redovisat belopp av 23 miljoner EUR (2023: 40 miljoner EUR).

Tabell 4.6 Överföring av finansiella tillgångar

(miljoner EUR)	Redovisat belopp	Nominellt belopp	Verkligt värde
2024			
Hypoteksobligationer	554	556	554
Återköpsförpliktelse	-547	-544	-547
Nettoposition	**7**	**12**	**7**
2023			
Hypoteksobligationer	363	363	363
Återköpsförpliktelse	-337	-335	-337
Nettoposition	**26**	**28**	**26**

4.7 PENSIONSSKULDER

Finansiella kommentarer

Pensionsskulder

Koncernens pensionstillgångar och -skulder består främst av förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige och Storbritannien.

Koncernen har även avgiftsbestämda pensionsplaner för de anställda. För dessa avgiftsbestämda pensionsplaner omfattas koncernen inte av samma investerings-, ränte-, inflations- eller livslängdsrisker som för de förmånsbestämda planerna. De förmåner som de anställda får är beroende av inbetalning, avkastningen på investeringen och den form av förmån som väljs vid pensioneringen.

Pensionsplaner i Sverige

Den redovisade nettopensionsskulden i Sverige uppgick den 31 december 2024 till 150 miljoner EUR, en minskning med 2 miljoner EUR jämfört med föregående år. Medan diskonteringsräntan förblev oförändrad jämfört med föregående år ökade inflationsantagandena jämfört med föregående år vilket resulterade i högre pensionsskulder. Trots detta var nettopensionsskulderna per den 31 december 2024 lägre jämfört med den 31 december 2023 mot bakgrund av att SEK var starkare mot EUR. Antaganden om livslängd överensstämde med föregående år. Se not 4.7.e för en sammanfattning av vilka antaganden som använts.

Dessa pensionsplaner är avgiftsbestämda planer, som garanterar en förmånsbaserad pension efter pensionering. Planens tillgångar är strukturerade som en fond och koncernen kontrollerar fondernas verksamhet och de tillhörande investeringarna.

Pensionsplanerna innehåller ingen riskdelning mellan koncernen och dem som omfattas av planen.

Pensionsplaner i Storbritannien

De redovisade nettopensionstillgångarna i Storbritannien uppgick den 31 december 2024 till 11 miljoner EUR, en minskning med 10 miljoner EUR jämfört med föregående år.

På samma sätt som i Sverige såg vi en måttlig ökning av inflationsförväntningarna i Storbritannien, vilket resulterade i ökade skulder. Detta uppvägdes dock mer än väl av en högre diskonteringsränta som resulterade i en nettominskning av pensionsskulderna. Pensionsskulderna i Storbritannien minskade med 51 miljoner EUR från föregående år till 881 miljoner EUR per den 31 december 2024.

Avkastningen på pensionsplanens tillgångar under 2024 var negativ med 102 miljoner EUR. Detta berodde främst på resultatet för de matchande tillgångarna som är utformade för att följa skuldutvecklingen så nära som möjligt. Matchande tillgångar utgör en betydande del av tillgångsportföljen och är en del av strategin för att upprätthålla stabiliteten inom pensionsplanen. Samtidigt minskade värdet på andra tillgångar i planen. Se avsnittet om investeringar i tillgångar i Storbritannien för mer information om den strategi som antagits av förvaltarna. Dessa minskningar uppvägdes delvis av ränteintäkter, inbetalningar till planen och gynnsamma valutakursjusteringar, vilket ledde till en total nettominskning av det verkliga värdet på tillgångarna i planen i Storbritannien på 61 miljoner EUR. Alla värden inom tillgångsportföljen är onoterade.

Den förmånsbestämda pensionsplanen i Storbritannien är ett förmånsbestämt program som baseras på slutlön. Planen är stängd både vad avser nya deltagare och framtida avsättningar, men behåller en lönekoppling. Planen är ett registrerat pensionsprogram och tillgångarna innehas i juridiskt åtskilda, förvaltaradministrerade fonder. Förvaltarna är enligt lag skyldiga att agera i deltagarnas bästa intresse samtidigt som planen ska förvaltas i enlighet med det syfte för vilket fonden skapades och ansvarar för att utarbeta investerings-, finansierings- och styrningspolicyerna. En representant för koncernen deltar i förvaltarmöten för att ge koncernens syn på investeringsstrategin, men förvaltarna har den yttersta beslutsrätten.

Tabell 4.7.a Nettopensionsskulder redovisade i balansräkningen

(miljoner EUR)	Sverige	STORBRITANNIEN	Övrigt	Summa
2024				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	161	881	34	1 076
Verkligt värde för planernas tillgångar	-12	-892	-19	-923
Underskott/(överskott) av fonderade planer	**149**	**-11**	**15**	**153**
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	1	-	1	2
Nettopensionsskulder redovisade i balansräkningen	**150**	**-11**	**16**	**155**
Specifikation av totala förpliktelser:				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	161	881	34	1 076
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	1	-	1	2
Summa skulder	**162**	**881**	**35**	**1 078**
Redovisade som:				
Pensionstillgångar	-	-11	-	-11
Pensionsskulder	150	-	16	166
Nettopensionsskulder	**150**	**-11**	**16**	**155**
2023				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	162	932	31	1 125
Verkligt värde för planernas tillgångar	-12	-953	-17	-982
Underskott/(överskott) av fonderade planer	**150**	**-21**	**14**	**143**
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	2	-	1	3
Nettopensionsskulder redovisade i balansräkningen	**152**	**-21**	**15**	**146**
Specifikation av totala förpliktelser:				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	162	932	31	1 125
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	2	-	1	3
Summa skulder	**164**	**932**	**32**	**1 128**
Redovisade som:				
Pensionstillgångar	-	-21	-	-21
Pensionsskulder	152	-	15	167
Nettopensionsskulder	**152**	**-21**	**15**	**146**

20250708 19754

4.7 PENSIONSSKULDER (FORTSÄTTNING)

Arbetsgivaravgifterna fastställs utifrån råd från en oberoende kvalificerad aktuarie på grundval av treåriga värderingsförhandlingar mellan planen och Arla och som slutligen godkänns av The Pensions Regulator. Den senaste treårsvärderingen av planen genomfördes den 31 december 2022 och med den avtalade finansieringsgrunden hade planen ett överskott.

För övriga arbetstagare finns avgiftsbestämda pensionsplaner. Premier erläggs av både Arla och arbetstagaren till en kurs som fastställs av Arla.

Planens investeringar i tillgångar i Storbritannien

Planens tillgångar genererar avkastning som används för att uppfylla planens förpliktelser. De är inte nödvändigtvis avsedda att realiseras på kort sikt. Förvaltarna investerar i olika kategorier av tillgångar med olika fördelning i dessa kategorier, i enlighet med planens investeringsprinciper.

För närvarande är planens investeringsstrategi att upprätthålla en balans mellan tillväxttillgångar (fastigheter och infrastruktur), inkomsttillgångar (bestående av kreditinvesteringar och företagsobligationer) och matchande tillgångar (bestående av en skuldsäkringsportfölj och en buy-in-livräntepolicy), med en viktning mot matchande tillgångar. Under 2021 antogs en strategi för att minska planens exponering mot den brittiska fastighetsmarknaden. En stor del av den slutfördes under 2024.

En del av investeringsmålet är att minimera fluktuationer i planens finansieringsnivåer till följd av förändringar i skuldernas värde. Detta uppnås främst med hjälp av en Liability Driven Investment-portfölj (LDI), vars främsta mål är att justera förändringar i tillgångarnas värde mot förändringar i skulderna som beror på förändringar i marknadsförhållandena. Planen har säkringar som omfattar större delen av ränte- och inflationsrörelserna, mätt utifrån

Tabell 4.7.b Utveckling för pensionsskulder

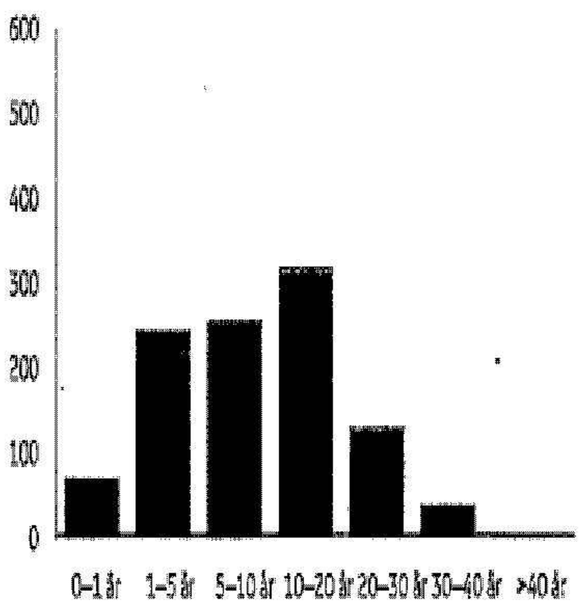
(miljoner EUR)	2024	2023
Nuvärdet av förpliktelser den 1 januari	1 128	1 135
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande period	-	1
Räntekostnader	49	50
Aktuariella vinster/förluster från förändringar i finansiella antaganden (övrigt totalresultat)	-70	22
Aktuariella vinster/förluster från förändringar i demografiska antaganden (övrigt totalresultat)	1	-33
Betalda förmåner	-68	-65
Valutakursjusteringar	38	18
Nuvärdet av pensionsskulder den 31 december	**1 078**	**1 128**

Tabell 4.7.c Utveckling av verkligt värde för planernas tillgångar

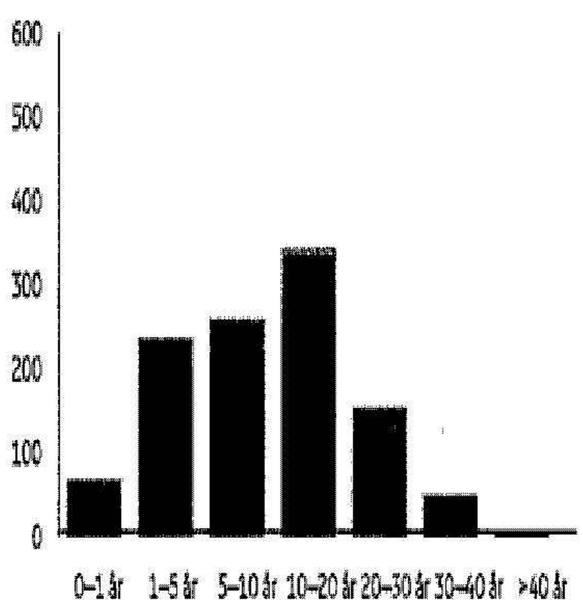
(miljoner EUR)	2024	2023
Verkligt värde för planens tillgångar den 1 januari	982	990
Ränta	45	47
Avkastning på plantillgångar, exklusive belopp som ingår i nettoränta på den förmånsbestämda nettoförpliktelsen (OCI)	-102	-30
Arbetsgivarbidrag	13	12
Betalda förmåner	-58	-55
Valutakursjusteringar	43	18
Verkligt värde för planens tillgångar den 31 december	**923**	**982**
Faktisk avkastning på planens tillgångar:		
Beräknad ränta	45	47
Avkastning exkl. beräknad ränta	-102	-30
Faktisk avkastning	**-57**	**17**

Koncernen förväntar sig att bidra med 23 miljoner EUR till planens tillgångar 2025 och 83 miljoner EUR 2026–2029.

Löptid för pensionsskulder per den 31 december 2024
(miljoner EUR)



Löptid för pensionsskulder per den 31 december 2023
(miljoner EUR)



4.7 PENSIONSSKULDER (FORTSÄTTNING)

förvaltarnas finansieringsantaganden som använder en diskonteringsränta som härleds från räntan på brittiska statsobligationer.

LDI innebär i första hand användning av statsobligationer. Derivat som ränte- och inflationsswappar används också. Det finns inga livräntor eller livslängdsswappar i LDI-portföljerna. Värdet på LDI-tillgångarna fastställs baserat på det senaste marknadspriset för de underliggande investeringarna, som handlas dagligen på likvida marknader. Sammantaget är de dock separata mandat som förvaltas för planens räkning och därmed är onoterade.

Livräntepolicyerna består av ett "bulk annuity"-avtal med ett försäkringsbolag. Detta gör det möjligt för förvaltarna att minska programmets risk genom att förvärva en tillgång (livränteavtal) vars kassaflöden är utformade för att exakt uppfylla en viss uppsättning förmånsbetalningar inom ramen för pensionssystemet.

Infrastrukturinvesteringar görs i storskaliga offentliga system, i tjänster och anläggningar som kraft-, väg- och vattensystem. Dessa investeringar syftar till att generera stabila långsiktiga inflationskopplade kassaflöden.

Resten av planens tillgångar består av lån till företag eller stater (skuldinstrument och obligationer), kommersiella fastighetsinvesteringar (fastigheter) samt försäkringskopplade värdepapper och likvida medel (övriga tillgångar).

Alla tillgångsvärden är onoterade om inget annat anges.

Redovisningsprinciper

Pensionsskulder och liknande långfristiga förpliktelser

Koncernen har pensionsavtal som löper på efter anställning med ett stort antal av sina nuvarande och tidigare medarbetare. Pensionsavtalen omfattar dels avgiftsbestämda planer, dels förmånsbestämda 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. Avgifter till avgiftsbestämda pensionsplaner kostnadsförs i resultaträkningen när de uppkommer.

Förmånsbestämda pensionsplaner

Förmånsbestämda pensionsplaner kännetecknas av att koncernen har en förpliktelse 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 kommer att räcka för att uppfylla pensionsförpliktelserna, som påverkas av antaganden om livslängd och inflation.

Koncernens nettoförpliktelse är det belopp som presenteras i balansräkningen som en pensionsskuld.

Nettoförpliktelsen beräknas separat för respektive förmånsbestämd pensionsplan. Nettoförpliktelsen är summan av framtida pensionsförmåner som anställda tjänat in under innevarande och tidigare perioder (d.v.s. pensionsbetalningsförpliktelsen för den andel av den anställdes 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 planfond.

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

Tabell 4.7.d Specifikation av tillgångar i planen

(miljoner EUR)	2024	%	2023	%
Skuldinstrument	349	38	295	30
Skuldsäkringsportfölj	238	26	295	30
Livräntepolicyer	200	22	211	21
Infrastruktur	69	7	64	7
Fastigheter	29	3	82	8
Obligationer	6	1	9	1
Övriga tillgångar	32	3	26	3
Verkligt värde för planens tillgångar den 31 december	**923**	**100**	**982**	**100**

Tabell 4.7.e Antaganden för de aktuariella beräkningarna

(%)	2024	2023
Antaganden om diskonteringsränta		
Diskonteringsränta, Storbritannien	5,5	4,6
Diskonteringsränta, Sverige	3,5	3,5
Inflationsantaganden		
Inflation (KPI), Storbritannien	2,7	2,4
Inflation (KPI), Sverige	1,8	1,5
Antaganden om livslängd (förväntad livslängd i år vid 65 års ålder)		
Man i Storbritannien	20,4	20,3
Kvinna i Storbritannien	22,8	22,5
Man i Sverige	22,0	22,0
Kvinna i Sverige	24,0	24,0

Tabell 4.7.f Bruttopensionsskuldernas känslighet för nyckelantaganden

(miljoner EUR)	2024 +	2024 -	2023 +	2023 -
Effekter på pensionsskulder per den 31 december				
Diskonteringsränta +/- 10 punkter	-12	12	-13	13
Förväntad livslängd +/- 1 år	37	-37	41	-41
Inflation +/- 10 punkter	7	-7	8	-8

20250708197355

4.7 PENSIONSSKULDER (FORTSÄTTNING)

Balansräkningsbeloppet av nettoförpliktelsen påverkas av omvärderingar, som utgör effekten av förändringar i antaganden som använts för att beräkna den framtida förpliktelsen (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 förpliktelsen i början av rapporteringsperioden till det dåvarande redovisade värdet av nettoförpliktelsen, med hänsyn till förändringar som uppkommer till följd av in- och utbetalningar. Nettoräntekostnaden och andra kostnader i samband med förmånsbestämda pensionsplaner redovisas i resultaträkningen. Nettoförpliktelsen avser främst förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien och Sverige.

Osäkerheter och bedömningar

Den förmånsbestämda pensionsskulden bedöms utifrån ett antal antaganden, däribland diskonteringsränta, inflationstakt, lönetillväxt och livslängd. Eventuella förändringar i antagandena kan ha en betydande inverkan på nettopositionen.

Koncernen är medveten om ett fall i Storbritannien under 2023 som rörde Virgin Media och NTL Pension Trustee, vilket potentiellt kan leda till ytterligare skulder för vissa pensionsplaner och sponsorer, inklusive (om tillämpligt) koncernen. I juli 2024 avvisade de brittiska domstolarna ett överklagande av domen från 2023.

Koncernen och pensionsförvaltarna diskuterar domen och effekten (om någon) beaktas av pensionsförvaltarnas juridiska rådgivare. Innan detta arbete är slutfört kan koncernen inte fastställa effekten (om någon) och den kommer att bedömas som relevant i framtiden. De siffror som anges här tar därför inte hänsyn till domen.

Tabell 4.7.g Redovisas i resultaträkningen

(miljoner EUR)	2024	2023
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande period	-	1
Redovisat som personalkostnader	**-**	**1**
Räntekostnader på pensionsskulder	49	50
Förväntad avkastning på planens tillgångar	-45	-47
Redovisat som finansiella kostnader	**4**	**3**
Summa redovisat i resultaträkningen	**4**	**4**

Tabell 4.7.h Redovisas i övrigt totalresultat

(miljoner EUR)	2024	2023
Aktuariella vinster/förluster på förpliktelser från förändringar i finansiella antaganden (övrigt totalresultat)	70	-22
Aktuariella vinster/förluster på förpliktelser från förändringar i demografiska antaganden (övrigt totalresultat)	-1	33
Avkastning på plantillgångar, exklusive belopp som ingår i nettoränta på den förmånsbestämda nettoförpliktelsen	-102	-30
Totalsumma redovisas i övrigt totalresultat	**-33**	**-19**

NOT 5.

ÖVRIGA OMRÅDEN

5.1 SKATT

Finansiella kommentarer

Skatt i resultaträkningen

De totala skattekostnaderna minskade till 46 miljoner EUR (2023: 56 miljoner EUR), främst på grund av lägre kostnader för uppskjuten skatt.

Den effektiva skattesatsen minskade till 9,8 % jämfört med 12,3 % förra året, främst på grund av förändringar i permanenta skillnader och effekterna av företag som omfattas av kooperativ skatt.

Aktuell skatt

Kostnader relaterade till aktuell skatt ökade till 45 miljoner EUR (2023: 31 miljoner EUR). Ökningen beror främst på de regler om global minimibeskattning (pelare två) som infördes 2024, vilket resulterade i en tilläggsskatt i enlighet med reglerna för andra pelaren på 10 miljoner EUR kopplad till vår verksamhet i Mellanöstern och Argentina.

Uppskjuten skatt

Kostnader i resultaträkningen relaterade till justeringar av uppskjuten skatt uppgick till 1 miljon EUR, vilket motsvarar en minskning med 24 miljoner EUR jämfört med föregående år. Minskningen berodde på lägre uppskjutna skattekostnader under innevarande år.

Uppskjuten nettoskatteskuld uppgick till 70 miljoner EUR, vilket är en nettoökning med 10 miljoner EUR jämfört med föregående år. De primära förändringarna i temporära bruttoskillnader berodde på ökade uppskjutna skatteskulder i materiella anläggningstillgångar från förvärv som genomförts under året.

De uppskjutna skatteskulderna uppgick till 101 miljoner EUR och är hänförliga främst till avsättningar, pensionsskulder och övriga skulder. Dessa uppvägdes delvis av uppskjutna skattefordringar som uppgick till 31 miljoner EUR avseende uppskjutna underskottsavdrag och andra tillgångar.

Koncernen redovisar uppskjutna skattefordringar, inklusive värdet av uppskjutna underskottsavdrag, om ledningen bedömer att skattefordringarna kan utnyttjas inom en överskådlig framtid genom kvittning mot skattepliktig inkomst. Bedömningen utförs löpande och är baserad på budgetar och affärsplaner för kommande år.

Koncernen redovisade uppskjutna skattefordringar avseende underskottsavdrag med ett belopp på 12 miljoner EUR (2023: 7 miljoner EUR). Nettoökningen för uppskjutna skatteunderskott beror främst på effekterna av skatteregler som infördes i Argentina under 2024. De medför att de lokala inflationseffekterna i det skattepliktiga resultatet för företag som är verksamma i Argentina minskar.

Uppskjutna skattefordringar relaterade till uppskjutna skatteförluster som inte redovisats uppgick till 40 miljoner EUR, främst hänförliga till verksamhet i Storbritannien, USA och Danmark.

Tabell 5.1.a Skatt redovisad i resultaträkningen

(miljoner EUR)	2024	2023
Aktuell skatt		
Aktuell skatt på årets resultat avser:		
Kooperativ skatt	5	8
Bolagsskatt	32	31
Skatt Pillar II	10	-
Justering av aktuell skatt avseende tidigare år	-2	-8
Summa kostnader aktuell skatt	**45**	**31**
Uppskjuten skatt		
Förändring i uppskjutna skatter för året	-	23
Justering av uppskjuten skatt avseende tidigare år	1	2
Effekt av förändringar i skattesatser och lagar	-	-
Summa uppskjutna skattekostnader	**1**	**25**
Summa skattekostnader i resultaträkningen	**46**	**56**

Tabell 5.1.b Beräkning av effektiv skattesats

(miljoner EUR)	2024		2023	
Resultat före skatt		463		455
Lagstadgad bolagsskattesats i Danmark	22,0 %	102	22,0 %	100
Effekt av skattesatser i andra jurisdiktioner	-0,2 %	-1	-3,1 %	-14
Effekt av företag som omfattas av kooperativ skatt	-11,3 %	-52	-8,1 %	-37
Effekt av skatt pelare två	2,2 %	10	0,0 %	-
Ej avdragsgilla kostnader med avdrag för icke skattepliktiga intäkter	-2,7 %	-12	1,7 %	8
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	-1,3 %	-6	-1,5 %	-7
Justering avseende skattekostnader för tidigare år	-0,2 %	-1	-1,3 %	-6
Redovisning och justering av tidigare ej redovisade skatteunderskott	-0,2 %	-1	0,6 %	3
Innevarande års underskott för vilka ingen uppskjuten skattefordran redovisas	0,8 %	4	0,0 %	-
Övriga justeringar	0,7 %	3	2,0 %	9
Summa	**9,8 %**	**46**	**12,3 %**	**56**

20250708197356

5.1 SKATT

(FORTSÄTTNING)

Redovisningsprinciper

Skatt i resultaträkningen

Årets skatt inkluderar 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 övrigt totalresultat.

Aktuell skatt

Aktuell skatt bedöms utifrån skattelagstiftningen som är tillämplig på enheterna i koncernen, som omfattas av kooperativ skatt eller bolagsskatt. Kooperativ skatt baseras på kooperativets eget kapital, medan bolagsskatt beräknas baserat på företagets beskattningsbara inkomst för året. Aktuella skatteskulder inkluderar den förväntade skatten som ska betalas/erhållas på det skattepliktiga resultatet för året, med eventuella justeringar av den skatt som ska betalas eller erhållas från föregående år, samt förskottsbetalad skatt. Upplysningar om aktuella skatteskulder anges under övriga kortfristiga skulder.

Uppskjuten skatt

Uppskjuten skatt beräknas med hjälp av balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader mellan det skattemässiga värdet av tillgångar och skulder och deras redovisade värden i koncernredovisningen. Uppskjuten skatt redovisas dock inte på temporära skillnader vid den inledande redovisningen av goodwill eller sådana som uppkommer på förvärvsdatumet på en tillgång eller skuld som inte påverkar årets resultat eller den beskattningsbara inkomsten, med undantag från sådana som uppkommer från företagsförvärv.

Uppskjuten skatt fastställs med hjälp av skattesatser (och lagar) som har antagits eller väsentligen antagits i slutet av rapporteringsperioden och förväntas gälla när den tillhörande uppskjutna skattefordran realiseras eller den uppskjutna skatteskulden regleras. Förändring av uppskjutna skattefordringar och skatteskulder till följd av ändringar i skattesatser redovisas i resultaträkningen, förutom poster som redovisas i övrigt totalresultat.

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

Det obligatoriska undantaget i IAS 12 vad gäller att redovisa och rapportera uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder hänförliga till inkomstskatter enligt andra pelaren har tillämpats.

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 tar dessa bedömningar hänsyn till förväntningar på framtida skattepliktiga inkomster. Faktisk framtida skatt kan skilja sig 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 skattedeklarationer. Redovisningen av en uppskjuten skattefordran är också beroende av en uppskattning av tillgångens framtida återvinningsbarhet.

Skatt Pillar II

Eftersom vägledningen och reglerna för skatter inom Pillar II kontinuerligt uppdateras kan den slutliga tilläggsskatten i enlighet med reglerna för andra pelaren för 2024 skilja sig från den kostnad som redovisas i resultaträkningen.

Behandling av inkomstskatt

Eftersom skattelagstiftning, rättspraxis och skattemyndigheternas praxis inte alltid ger klarhet i alla transaktioner finns det osäkerhetsfaktorer. Arla redovisar och värderar osäkra skattepositioner i enlighet med IFRIC 23-standarden.

Tabell 5.1.c. Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

(miljoner EUR)	2024	2023
Uppskjuten nettoskatteskuld den 1 januari	-60	-64
Uppskjuten skatt redovisad i resultaträkningen	-1	-25
Uppskjuten skatt redovisad i övrigt totalresultat	5	13
Förvärv i samband med företagsförvärv	-15	-2
Valutakursjusteringar	1	-
Omklassificering i balansräkningen av uppskjutna skattefordringar/skulder	-	18
Uppskjuten nettoskatteskuld den 31 december	**-70**	**-60**
Uppskjuten skatt, efter temporära skillnader, brutto		
Immateriella tillgångar	-3	-4
Materiella anläggningstillgångar	-17	4
Avsättningar, pensionsförpliktelser och andra	-28	-31
Uppskjutna underskottsavdrag	12	7
Övriga tillgångar/skulder	-34	-36
Summa uppskjuten skatt, efter temporära skillnader, brutto	**-70**	**-60**
Redovisade i balansräkningen som:		
Uppskjutna skattefordringar	31	23
Uppskjutna skatteskulder	-101	-83
Summa	**-70**	**-60**

5.2 AVSÄTTNINGAR

Finansiella kommentarer

Avsättningarna uppgick till 61 miljoner EUR (2023: 51 miljoner EUR). Avsättningarna avser främst avsättningar för försäkringsärenden som har inträffat men ännu inte reglerats.

Osäkerheter och bedömningar

Avsättningar är framförallt kopplade till uppskattningar av försäkringsavsättningar. Dessa bedöms baserat på historiska erfarenheter, inklusive antal skador och relaterade kostnader. Omfattningen av förlustbringande kontrakt uppskattas också.

Tabell 5.2 Avsättningar

(miljoner EUR)	Försäkrings-avsättningar	Omstrukture-ringsavsätt-ningar	Övriga av-sättningar	Summa 2024	Summa 2023
Avsättningar den 1 januari	24	4	23	51	48
Nya avsättningar under året	18	-	7	25	7
Återförda avsättningar	-	-	-	-	-3
Utnyttjade avsättningar under året	-15	-	-	-15	-1
Avsättningar den 31 december	27	4	30	61	51
Långfristiga avsättningar	-	2	28	30	31
Kortfristiga avsättningar	27	2	2	31	20
Avsättningar den 31 december	27	4	30	61	51

5.3 ARVODE TILL REVISORER

Arvode till EY

EY har valts som revisorer av representantskapet.

Tabell 5.3 Arvode till revisorer som valts av representantskapet

(miljoner EUR)	2024	2023
Lagstadgad revision	1,9	1,8
Andra intyg	0,4	0,3
Skatterådgivning	0,2	0,3
Övriga ersättningar	1,1	0,3
Summa arvode till revisorer	**3,6**	**2,7**

20250708197157

5.4 LEDNINGENS ARVODEN OCH TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE PARTER

Ersättning till ledningen

Ersättningen till de 19 registrerade styrelseledamöterna bedöms och justeras vartannat år och godkänns av representantskapet. Styrelsens ersättning justerades senast under 2024. De principer som tillämpas för beräkning och fastställande av ersättningen till styrelsen beskrivs på sidan 81. Styrelseledamöter får betalt för mjölkleveranser till Arla Foods amba på samma villkor som gäller för andra ägare. Detsamma gäller för instrument gällande individuellt kapital.

Under 2024 utgjordes direktionen av koncernchef Peder Tuborgh, Chief Operations Officer, Europe, Peter Giørtz-Carlsen och från den 1 december 2024 Chief Financial Officer Torben Dahl Nyholm. Principerna som tillämpas för direktionens ersättning beskrivs på sidan 97.

Tabell 5.4.a inkluderar upplupna belopp relaterade till respektive rapporteringsperiod. Beloppet baserades på rapporterade nyckeltal tillsammans med uppskattningar av resultatet jämfört med konkurrenterna och följaktligen kan den slutliga framtida utbetalningen avvika.

Tabell 5.4.a Arvoden till ledningen

(miljoner EUR)	2024	2023
Styrelsen		
Löner och arvoden	1,8	1,7
Summa	**1,8**	**1,7**
Direktionen		
Fast ersättning	2,8	2,5
Pension och andra förmåner	0,5	0,5
Kortfristiga rörliga incitament	0,7	0,7
Långfristiga rörliga incitament	1,4	1,0
Summa	**5,4**	**4,7**

Tabell 5.4.b Transaktioner med styrelsen

(miljoner EUR)	2024	2023
Köp av mjölkråvara	33,2	30,3
Efterlikvid för halvåret	0,3	0,4
Efterlikvid för föregående år	1,1	1,1
Summa	**34,6**	**31,8**
Oreglerade mjölkleveranser i leverantörsskulder och övriga skulder	1,8	1,2
Instrumenten avseende individuellt kapital	3,3	2,8
Summa	**5,1**	**4,0**

5.5 KONTRAKTUELLA SKYLDIGHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSER

Finansiella kommentarer

Kontraktuella förpliktelser och åtaganden uppgick till 869 miljoner EUR (2023: 614 miljoner EUR). Arla tecknade energiinköpsavtal i Danmark, Tyskland och Storbritannien under året, vilket innebär en ökning av de kontraktuella åtagandena med 100 miljoner EUR. Åtagandena som rör investeringar i materiella anläggningstillgångar ökade med 85 miljoner EUR. Övriga kontraktuella förpliktelser och åtaganden bestod av IT-licenser, kortfristiga leasingavtal och leasingavtal med lågt värde och övriga. De ökade med 70 miljoner EUR netto.

Som säkerhet för en hypotesskuld, i enlighet med den danska lagen om hypotekslån, med ett nominellt värde av 1 209 miljoner EUR (2023: 1 216 miljoner EUR), har Arla lämnat pant i fastigheter. Åtaganden om finansiell säkerhet och garantiåtaganden uppgick till 29 miljoner EUR (2023: 18 miljoner EUR).

Arla är part i ett fåtal rättsprocesser, tvister och andra krav. Ledningen bedömer att utfallet av dessa rättsprocesser inte kommer att få någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella ställning utöver det som redan redovisats i de finansiella rapporterna.

Tabell 5.5 Kontraktuella åtaganden*

(miljoner EUR)	0–1 år	1–5 år	Mer än 5 år	Summa
2024				
IT-avtal	52	64	-	116
Kortfristiga leasingavtal och leasingavtal med lågt värde	46	-	-	46
Energiinköpsavtal	34	157	217	408
Investeringsåtaganden i materiella anläggningstillgångar	219	80	-	299
Summa	**351**	**301**	**217**	**869**
2023				
IT-avtal	34	31	-	65
Kortfristiga leasingavtal och leasingavtal med lågt värde	27	-	-	27
Energiinköpsavtal	11	120	177	308
Investeringsåtaganden i materiella anläggningstillgångar	187	27	-	214
Summa	**259**	**178**	**177**	**614**

**Andra kontraktuella åtaganden som inte redovisas i tabellen inkluderar pant i fastigheter som säkerhet för hypotekslån och finansiella säkerhetsåtaganden och garantiåtaganden.*

5.6 HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Händelser efter balansdagen

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

5.7 ALLMÄNNA REDOVISNINGSPRINCIPER

Grund för upprättandet

Arlas koncernredovisning har inkluderats i denna årsredovisning och 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 17 februari 2025 och presenterades för representantskapet för godkännande den 26 februari 2025.

Den funktionella valutan i moderbolaget är DKK. Presentationsvalutan för moderbolaget och för koncernen är EUR.

Denna koncernredovisning upprättas i miljoner EUR med avrundningar.

Koncernredovisning

Koncernredovisningen upprättas genom en sammanslagning av moderbolagets och de enskilda dotterbolagens finansiella rapporter, som är upprättade enligt koncernens redovisningsprinciper. Omsättning, kostnader, tillgångar, skulder och poster som ingår i eget kapital i dotterbolagen sammanräknas och presenteras rad för rad. Koncerninterna innehav, saldon och transaktioner samt orealiserade intäkter och kostnader i samband med dessa elimineras.

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods amba (moderbolaget) och de dotterbolag i vilka moderbolaget direkt eller indirekt äger mer än 50 % av rösträtten eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. Företag som styrs gemensamt via ett kontraktsarrangemang 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 %, men högst 50 %, av rösterna.

Orealiserade vinster från transaktioner med joint ventures och intresseföretag, t.ex. vinster som uppstår vid försäljning till joint ventures eller intresseföretag, då kunden betalar med medel som delvis ägs av koncernen, elimineras mot investeringens redovisade värde i förhållande till koncernens intresse i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt, dock endast om ingen värdenedgång ägt rum.

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

Omräkning av transaktioner och monetära poster i utländsk valuta

För varje rapporterande företag i koncernen fastställs en funktionell valuta, som används i den primära ekonomiska miljön där det enskilda företaget är verksamt. När en rapporterande enhet har transaktioner i utländsk valuta omräknas de 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 anläggningstillgångar, 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

20250708197358

5.7 ALLMÄNNA REDOVISNINGSPRINCIPER (FORTSÄTTNING)

och goodwill i joint ventures och intresseföretag med annan funktionell valuta än EUR, omräknas till EUR med växelkursen vid årets slut. Omsättning, kostnader och andelen av årets nettoresultat omräknas till EUR med den månatliga genomsnittskursen, förutsatt att den inte skiljer sig väsentligt från kursen på transaktionsdagen. Valutakursdifferenser redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i reserv för valutakursjusteringar.

Vid en delavyttring av intresseföretag och joint ventures överförs den relevanta proportionella andelen av den ackumulerade valutakursomräkningsreserven till årets nettoresultat tillsammans med eventuella vinster eller förluster i samband med avyttringen.

Antagande av nya eller ändrade IFRS

Arla har implementerat alla nya standarder och tolkningar som antagits av EU från och med 1 januari 2024. Upplysningarna om SCF-program i not 2.1 och lånevillkor i not 4.3 har uppdaterats i enlighet med ändringarna i IFRS 7. De nya standarderna eller tolkningarna förväntas inte få någon annan väsentlig effekt på koncernredovisningen.

Framtida implementeringar

IASB har utfärdat ett antal nya eller ändrade och reviderade redovisningsstandarder och tolkningar som ännu inte är tillämpliga. Arla kommer att anta de nya standarderna när de blir obligatoriska. Implementeringen av IFRS 18 från och med 2027 kommer att ha betydande inverkan på Arlas koncernredovisning från 2027, inklusive omräknade jämförelsetal i årsredovisningen för 2027. Förberedelser inför implementeringen har påbörjats. Den framtida implementeringen av andra kända nya eller förändrade standarder förväntas inte ha någon väsentlig inverkan på koncernredovisningen.

5.8 KONCERNÖVERSIKT

	Land	Valuta	Koncernandel
Arla Foods amba	**Danmark**	**DKK**	**%**
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Japan K.K.	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	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Unipessoal LTDA	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Volac Whey Nutrition Holdings Limited	Storbritannien	GBP	100
Volac Whey Nutrition Limited	Storbritannien	GBP	100
Volac Renewable Energy Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods W.L.L.	Bahrain	BHD	100
Arla Oy	Finland	EUR	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finland	EUR	35
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100

	Land	Valuta	Koncernandel
Arla Foods amba	**Danmark**	**DKK**	**%**
Arla Foods GP Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited Partnership	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Hatfield Limited	Storbritannien	GBP	100
Lockerbie Biogas Limited	Storbritannien	GBP	100
Yeo Valley Dairies Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients Taw Valley Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Property Co. Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Nederländerna	EUR	100
Arla Foods Comércio, Importacão e Exportacão de Productos Alimenticios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ltd.	Saudiarabien	SAR	75
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernsey	EUR	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Danmark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100

20250708197S9

5.8 KONCERNÖVERSIKT

(FORTSÄTTNING)

Arla Foods amba	Land Danmark	Valuta DKK	Koncernandel %
Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Belgien AG	Belgien	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Tyskland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Arla Foods Kuwait Company WLL	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	LBP	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Arla Foods Trading and Procurement Limited	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Corporation	Filippinerna	PHP	100
Arla Foods Limited	Ghana	GHS	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla Dairy Development Company Ltd.	Nigeria	NGN	99
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla For General Trading Ltd.	Irak	USD	51
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100
Årets Kock Aktiebolag	Sverige	SEK	67
Arla Foods Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100
Dofo Cheese Eksport K/S °	Danmark	DKK	100
Dofo Inc.	USA	USD	100
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100
J.P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100
AFI Partner ApS	Danmark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98
Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	90
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods FZE	Förenade Arabemiraten	AED	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grekland	EUR	100
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods France S.a.r.l.	Frankrike	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	Dominikanska rep.	DOP	100

5.2 KONCERNÖVERSIKT

(FORTSÄTTNING)

	Land	Valuta	Koncernandel
Arla Foods amba	**Danmark**	**DKK**	**%**
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods LLC	Förenade Arabemiraten	AED	49
Arla Foods LLC	Oman	OMR	70
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Marygold Trading K/S°	Danmark	DKK	100
Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
COFCO Dairy Holdings Limited**	Brittiska Jungfruöarna	HKD	30
Svensk Mjölk Ekonomisk förening	Sverige	SEK	75
Svensk Mjölk AB	Sverige	SEK	100
Tillväxtbolaget för Sveriges Lantbrukare AB **	Sverige	SEK	25
Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Sverige	SEK	24
Jörd International A/S	Danmark	DKK	100
Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Danmark	DKK	100
Baby&Me ApS	Danmark	DKK	100
Svenska Ostklassiker AB	Sverige	SEK	68
Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Danmark	DKK	100
PT Arla Foods Indonesia	Indonesien	IDR	100
Arla Foods Arinco A/S	Danmark	DKK	90
Green Fertilizer Denmark ApS **	Danmark	DKK	25

**Joint ventures*
***Intresseföretag*
° Enligt 5 § i den danska årsredovisningslagen upprättar bolaget ingen lagstadgad rapport.
Dessutom äger koncernen ett antal enheter utan väsentlig verksamhet.

Moderbolagets finansiella rapporter
Koncernredovisningen representerar, i enlighet med § 149 i den danska årsredovisningslagen, ett utdrag ur Arlas fullständiga årsredovisning. För att göra denna redovisning mer överskådlig och användarvänlig har vi valt att publicera en koncernredovisning som inte innehåller de finansiella rapporterna för moderbolaget, Arla Foods amba. Moderbolagets årsrapport är en integrerad del av hela årsredovisningen och finns på www.arla.com. Vinstdelning och efterlikvid från moderbolaget redovisas i avsnittet om eget kapital i koncernredovisningen. Den fullständiga årsredovisningen innehåller uttalanden av styrelsen och direktionen, samt den oberoende revisorns berättelse.

20250708197760

162 Styrelsen och revisorernas förvaltningsberättelse
163 Revisionsberättelse
165 Den oberoende revisorns bestyrkanderapport om hållbarhetsrapporten

FÖRVALTNINGS-BERÄTTELSER OCH

REVISIONSBERÄTTELSER

ARLA®
CRAVENDALE
Tillsammans med Arla B.O.B tillverkas nu 1-litersflaskorna för Arla® Cravendale, som produceras vid Stourton Dairy i Storbritannien, av återvunnen PET (rPET).

STYRELSENS OCH DIREKTIONENS RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN

I dag har styrelsen och direktionen diskuterat och godkänt Arla Foods ambas årsredovisning för räkenskapsåret 2024. Årsrapporten har upprättats i enlighet med redovisningsprinciperna i IFRS, som godkänts av EU, samt ytterligare upplysningskrav 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 2024 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari till 31 december 2024.

Det är vår uppfattning att förvaltningsberättelsen (som gäller sidorna 4–99) ger en sann och rättvisande bild av utvecklingen av koncernens och moderbolagets finansiella ställning, aktiviteter och ekonomiska omständigheter, årets resultat och kassaflöde samt en beskrivning av de mest betydande risker och osäkerhetsfaktorer som koncernen och moderbolaget står inför.

Arlas ESG-rapportering har upprättats i enlighet med Arlas redovisningsprinciper för ESG. Det är vår uppfattning att rapporteringen ger en sann och rättvisande bild och en rimlig presentation av koncernens ESG-resultat i enlighet med dessa principer.

Årsredovisningen överlämnas för godkännande vid representantskapets möte.

Aarhus, 17 februari 2025

Jan Toft Nørgaard Ordförande	Inger-Lise Sjöström Vice ordförande	Arthur Fearnall	Bjørn Jepsen
Daniel Halmsjö	George Holmes	Gustav Kämpe	Jørn Kjær Madsen
Marcel Goffinet	Marita Wolf	Markus Hübers	René Lund Hansen
Simon Simonsen	Steen Nørgaard Madsen	Florence Rollet	Nana Bule
Anders Olsson	Holger Lund	Paul Cullen	

Peder Tuborgh KONCERNCHEF	Torben Dahl Nyholm KONCERNFINANSDI-REKTÖR

20250708197611

REVISIONSBERÄTTELSE

TILL ÄGARNA I ARLA FOODS AMBA

Utlåtande

Vi har granskat koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter för Arla Foods amba för perioden 1 januari–31 december 2024 som omfattar resultaträkning, rapporten över totalresultat, balansräkning, rapporten över förändringar av eget kapital, kassaflödesanalys och noterna, inklusive information om väsentliga redovisningsprinciper för såväl koncernen som moderbolaget. Koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter upprättas i enlighet med redovisningsprinciperna i 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 2024 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2024 i överensstämmelse med redovisningsprinciperna i IFRS som godkänts av EU och de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen.

Grund för utlåtande

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 "Revisorns ansvar för granskningen av koncernredovisningen och moderbolaget" (här nedan tillsammans "de finansiella rapporterna") i rapporten. Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Oberoende

Vi är oberoende av koncernen i enlighet med IESBA-koden (International Ethics Standards Board for Accountants' International Code of Ethics for Professional Accountants) och de ytterligare etiska krav som gäller i Danmark, och vi har fullgjort våra övriga etiska skyldigheter i enlighet med dessa krav och IESBA-koden.

Uttalande om förvaltningsberättelsen

Ledningen är ansvarig för förvaltningsberättelsen.

Vårt utlåtande om de finansiella rapporterna omfattar inte förvaltningsberättelsen, och vi gör därför inget uttalande avseende denna.

I samband med vår granskning av de finansiella rapporterna är vårt ansvar att läsa förvaltningsberättelsen och då beakta om förvaltningsberättelsen i något väsentligt hänseende inte stämmer överens med de finansiella rapporterna eller de kunskaper som vi inhämtat under revisionen, eller på annat sätt visar sig vara väsentligen felaktiga.

Dessutom är det vårt ansvar att ta ställning till om förvaltningsberättelsen ger den information som krävs enligt den danska årsredovisningslagen.

Baserat på vår granskning drar vi slutsatsen att förvaltningsberättelsen stämmer överens med de finansiella rapporterna och har upprättats i enlighet med kraven i den danska årsredovisningslagen. Vi har inte identifierat några väsentliga felaktigheter i förvaltningsberättelsen.

Ledningens ansvar för de finansiella rapporterna

Ledningen är ansvarig för upprättandet av en koncernredovisning och finansiella rapporter för moderbolaget som ger en sann och rättvisande bild i enlighet med redovisningsstandarden IFRS, som antagits av EU, samt de ytterligare kraven i den danska årsredovisningslagen och för den internkontroll som ledningen bedömer som nödvändig för att möjliggöra upprättande av finansiella rapporter för moderbolaget som är fria från väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller fel.

Vid upprättandet av de finansiella rapporterna är det ledningens ansvar att bedöma koncernens och moderbolagets förmåga att fortsätta bedriva sin verksamhet och att lämna upplysningar om relevanta frågor och att använda fortlevnadsprincipen som grund för upprättandet av de finansiella rapporterna, om inte ledningen antingen väljer att likvidera koncernen eller moderbolaget eller upphöra med verksamheten, eller inte har några andra realistiska möjligheter än att göra så.

Revisorns ansvar för granskningen av de finansiella rapporterna

Vårt mål är att med rimlig säkerhet kunna uttala oss om att det i de finansiella rapporterna som helhet inte förekommer väsentliga fel, oavsett om dessa är avsiktliga eller oavsiktliga, och lämna en revisionsberättelse som inkluderar vårt uttalande. Rimlig säkerhet är en hög säkerhetsnivå, men inte en garanti för att en revision i enlighet med ISA och de ytterligare krav som gäller i Danmark alltid kommer att leda till att en väsentlig felaktighet upptäcks. Felaktigheter kan vara avsiktliga eller oavsiktliga och anses väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar på grundval av de finansiella rapporterna.

Som en del av en revision som genomförts i enlighet med ISA och de ytterligare krav som gäller i Danmark använder vi oss av vårt professionella omdöme och har ett kritiskt förhållningssätt under revisionen. Vi

- Identifierar och bedömer också riskerna för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna, avsiktliga eller oavsiktliga, utformar och utför revisionsförfaranden som svarar mot dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och lämpliga för att vi ska kunna göra ett uttalande. Risken för att inte upptäcka en avsiktlig väsentlig felaktighet är högre än för ett oavsiktligt fel, eftersom avsiktliga felaktigheter kan innefatta samverkan, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, missvisande framställningar eller åsidosättande av interna kontroller.
- Inhämtar en förståelse för interna kontroller som är relevanta för revisionen för att utforma revisionsförfaranden som är lämpliga

I sammanhanget, men inte för att lämna ett uttalande om effektiviteten i koncernens och moderbolagets interna kontroll.

- Utvärderar lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i ledningens uppskattningar och tillhörande upplysningar.
- Drar en slutsats avseende lämpligheten i ledningens användning av fortlevnadsprincipen som grund för upprättandet av de finansiella rapporterna och om det baserat på de inhämtade revisionsbevisen finns en väsentlig osäkerhet rörande händelser eller förhållanden som kan göra det tveksamt om koncernen och moderbolaget har förmåga att fortsätta bedriva sin verksamhet. Om vi drar slutsatsen att det föreligger en väsentlig osäkerhet måste vi dra uppmärksamhet till de tillhörande upplysningarna i de finansiella rapporterna, eller, om upplysningarna inte är tillräckliga, ändra vårt uttalande. Vår slutsats baseras på de revisionsbevis som inhämtats till och med datum för revisionsberättelsen. Framtida händelser eller förhållanden kan dock göra att koncernen och moderbolaget inte kan fortsätta bedriva verksamheten.
- Utvärderar den övergripande presentationen av, strukturen hos och innehållet i de finansiella rapporterna, däribland upplysningarna, och huruvida de finansiella rapporterna representerar de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en sann och rättvisande bild.
- Planerar och genomför koncernrevisionen för att erhålla tillräckliga lämpliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsenheterna inom koncernen som en grund för att bilda sig en uppfattning om koncernens finansiella rapporter och moderbolagets finansiella rapporter. Vi är ansvariga för ledningen, tillsynen och granskningen av det revisionsarbete som utförts i anslutning till 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, 17 februari 2025

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr 33 94 61 71

Henrik Kronborg Iversen
Auktoriserad revisor
MNE-nr 24687

Jan K. Mortensen
Auktoriserad revisor
MNE-nr 40030

20250708197 62

DEN OBEROENDE REVISORNS BESTYRKANDERAPPORT OM HÅLLBARHETSRAPPORTEN

TILL INTRESSENTERNA I ARLA FOODS AMBA

Som avtalat har vi utfört en granskning med kombinerad rimlig och begränsad säkerhet, enligt definitionen i International Standards on Assurance Engagements, av Arla Foods ambas hållbarhetsrapport i årsredovisningen på sidorna 31–89 för perioden 1 januari 2024 till 31 december 2024.

Mer specifikt ska vi dra slutsatser om:

Rimlig säkerhet vad gäller följande nyckeltal som identifierats i hållbarhetsrapporten (kallas fortsättningsvis "Utvalda hållbarhetsnyckeltal med rimlig säkerhet"):

- Nyckeltalen i tabellen om framsteg avseende utsläpp av växthusgaser, utsläpp av växthusgaser (scope 1, 2, 3), växthusgasintensitet per nettoomsättning, energiförbrukning, energiintensitet baserat på nettoomsättning, elförbrukning inom Europe och djurvälfärd på sidorna 48–50
- Nyckeltalen i tabellerna om olyckor, antal anställda (antal medarbetare) efter land och kön, antal anställda (antal medarbetare) efter avtalstyp, fördelning av anställda efter åldersgrupp på sidan 76
- Nyckeltal i tabellen om återkallelser på sidan 85

Begränsad säkerhet vad avser återstående information i hållbarhetsrapporten på sidorna 31–89 i årsredovisningen.

Vid utarbetandet av hållbarhetsredovisningen tillämpade Arla Foods amba de allmänna redovisningsprinciperna på sidorna 31–89 och de redovisningsprinciper som listas tillsammans med nyckeltalen. Hållbarhetsrapporten ska läsas och förstås tillsammans med redovisningsprinciperna, vilka ledningen ensamt ansvarar för att välja och tillämpa. Avsaknaden av en etablerad praxis för att härleda, utvärdera och mäta hållbarhetsrapporten möjliggör olika, men godtagbara, mättekniker och kan påverka jämförbarheten mellan enheter och över tid.

Ledningens ansvar

Arla Foods ambas ledning ansvarar för att välja redovisningsprinciper och för att presentera hållbarhetsrapporten i enlighet med redovisningsprinciperna, i alla väsentliga avseenden. Detta ansvar omfattar att fastställa och upprätthålla interna kontroller, att upprätthålla adekvata register och göra uppskattningar som är relevanta för utarbetandet av hållbarhetsrapporten, så att den är fri från väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på bedrägeri eller fel.

Revisorernas ansvar

Vårt ansvar är att uttrycka en slutsats baserad på våra undersökningar om presentationen av hållbarhetsrapporten i enlighet med den omfattning som fastställs ovan.
Vi har utfört våra undersökningar i enlighet med ISAE 3000 (International Standard for Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information) och de ytterligare kraven i den danska revisionslagstiftningen för att erhålla säkerhet i syfte att nå vår slutsats.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab tillämpar International Standard on Quality Management 1, ISQM1, som ställer krav på att företaget ska utforma, implementera och driva ett system för kvalitetshantering inklusive policyer eller rutiner avseende efterlevnad av etiska krav, professionella standarder och tillämpliga juridiska och lagstadgade krav.

Vi har uppfyllt de oberoende och andra etiska kraven i International Ethics Standards Board for Accountants' International Code of Ethics for Professional Accountants (IESBA Code), som bygger på grundläggande principer om integritet, objektivitet, yrkeskompetens och vederbörlig omsorg, konfidentialitet och professionellt beteende samt etiska krav som gäller i Danmark.

Beskrivning av utförda förfaranden

För att uppnå rimlig säkerhet om de utvalda hållbarhetsnyckeltalen under rimlig säkerhet var vårt mål att utföra sådana förfaranden som vi anser vara nödvändiga för att ge oss tillräckliga lämpliga bevis för att uttrycka en åsikt med rimlig säkerhet.

För att få begränsad säkerhet om den återstående informationen i hållbarhetsrapporten var vårt mål att utföra sådana förfaranden som vi anser nödvändiga för att ge oss tillräckliga lämpliga bevis för att uttrycka en slutsats med begränsad säkerhet. De förfaranden som utförts i samband med vårt uppdrag för begränsad säkerhet är mindre omfattande än de som utförs i samband med ett uppdrag för rimlig säkerhet. Följaktligen är graden av säkerhet för vår slutsats betydligt lägre än den säkerhet som skulle erhållas om vi hade utfört ett uppdrag för rimligt säkerhet.

Som en del av vår undersökning utförde vi nedanstående förfaranden:

- Intervjuade de ansvariga för hållbarhetsrapporten för att utveckla en förståelse för processen för att förbereda hållbarhetsrapporten och för att genomföra interna kontrollförfaranden.
- Analytisk granskning av data och trender för att identifiera områden i hållbarhetsrapporten med en betydande risk för vilseledande eller obalanserad information eller väsentliga felaktigheter och att skapa sig en förståelse för eventuella förklaringar till betydande avvikelser.
- Baserat på förfrågningar utvärderade vi lämpligheten hos de redovisningsprinciper som använts, deras konsekventa tillämpning och relaterade upplysningar i hållbarhetsrapporten. Detta omfattar rimligheten i uppskattningar gjorda av ledningen.
- Utformade och utförde ytterligare förfaranden som svarar på dessa risker och erhöll bevis som är tillräckliga och lämpliga för att ge en grund för vår slutsats.

Utöver ovanstående utförde vi följande förfaranden för utvalda hållbarhetsnyckeltal under rimlig säkerhet:

- Enades om viktiga poster och representativa prover baserade på allmänt accepterade provtagningsmetoder för att få information i syfte att kunna kontrollera att uppgifterna är korrekta och fullständiga
- Anläggningsbesök för att genomföra genomgångar av datainsamlings-, beräknings- och konsolideringsprocesser relaterade till rimlig säkerhet för mätvärdena.

Enligt vår uppfattning utgör granskningen som utförts en tillräcklig grund för vår slutsats.

Sammanfattning

Det är vår uppfattning att de utvalda hållbarhetsnyckeltalen under rimlig säkerhet för perioden 1 januari 2024 till 31 december 2024, som har varit föremål för våra förfaranden för rimlig säkerhet, i alla väsentliga avseenden har upprättats i enlighet med redovisningsprinciperna på sidorna 48–50, 76 och 85.

Utifrån de undersökningar för begränsad säkerhet och de bevis som inhämtats har ingenting kommit till vår kännedom som får oss att tro att den återstående informationen i Arla Foods ambas hållbarhetsrapport i årsredovisningen på sidorna 31–89 för perioden 1 januari 2024 till 31 december 2024 inte i alla väsentliga avseenden har upprättats i enlighet med de allmänna redovisningsprinciper som beskrivs på sidorna 31–89 och de redovisningsprinciper som listas tillsammans med nyckeltalen.

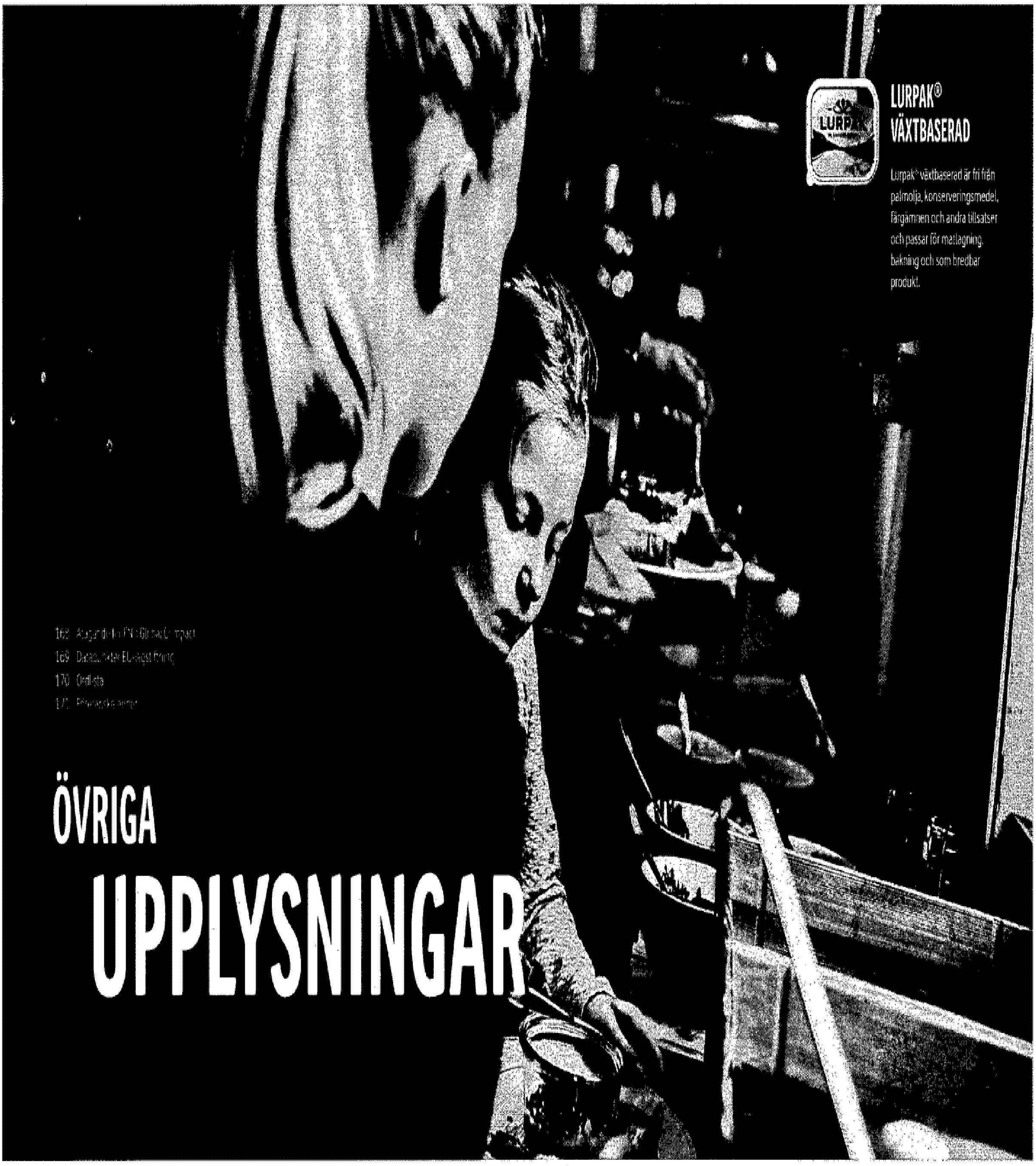
Köpenhamn, 17 februari 2025

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr 30 70 02 28

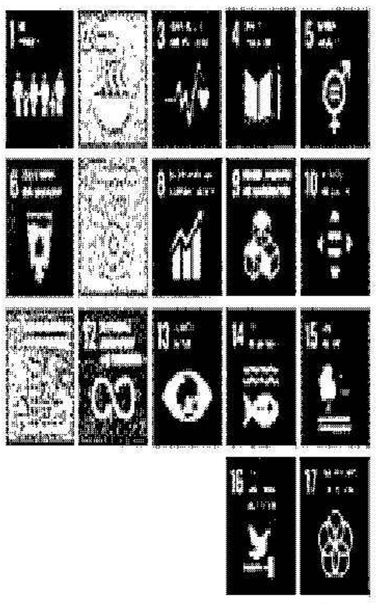
Henrik Kronborg Iversen
Partner, Auktoriserad revisor
MNE-nr 24687

Monica Mal Bak Lársen
Partner, Climate Change and Sustainability Services

20250708197 63


LURPAK®
VÄXTBASERAD
Lurpak® växtbaserad är fri från palmolja, konserveringsmedel, färgämnen och andra tillsatser och passar för matlagning, bakning och som bredbar produkt.
ÖVRIGA
UPPLYSNINGAR

FN:S INITIATIV GLOBAL COMPACT



FN:S INITIATIV GLOBAL COMPACT

I början av 2008 anslöt sig Arla till Global Compact, FN:s initiativ för etiskt företagande. Det innebär att vi har förbundit oss att följa de tio principerna i Global Compact.

Mänskliga rättigheter

1. Stödja och respektera internationella mänskliga rättigheter inom sfären för företagens inflytande
2. Försäkra att vi inte är inblandade i kränkningar av mänskliga rättigheter

Arbetsvillkor

3. Upprätthålla föreningsfrihet och erkänna rätten till kollektiva förhandlingar
4. Eliminera alla former av tvångsarbete
5. Avskaffa barnarbete
6. Avskaffa diskriminering vad gäller rekrytering och arbetsuppgifter

Miljö

7. Stödja försiktighetsprincipen vad gäller miljörisker
8. Ta initiativ för att stärka ett större miljömedvetande
9. Uppmuntra utvecklandet av miljövänlig teknik

Antikorruption

10. Motarbeta alla former av korruption, inklusive utpressning och mutor.

WE SUPPORT

Sedan 2008 har Arla deltagit i Global Compacts nordiska nätverk, och i maj 2009 undertecknade vi Caring for Climate, ett frivilligt åtagande för företag som aktivt vill bidra till klimatförbättrande åtgärder. 2010 undertecknade Arlas koncernchef det så kallade CEO Statement of Support for the Women's Empowerment Principles, ett initiativ från Global Compact och FN:s utvecklingsfond för kvinnor (Unifem). Läs mer om Global Compact och organisationens principer på unglobalcompact.org och mer om Arlas uppförandekod på arla.se.

VÅRA FRAMSTEG MOT FN:S GLOBALA MÅL FÖR HÅLLBAR UTVECKLING

Standard	FN:s globala mål för hållbar utveckling	Sida
Miljödata		
CO_2e-utsläpp	2.3, 2.4, 12.2, 12.3, 12.5, 13.1	48
CO_2e-minskning scope 1 och 2 (basår: 2015)		48
CO_2e-minskning scope 3 per kilo mjölk och vassle (basår: 2015)		48
Totalt CO_2e (miljoner kilo)		48
Energimix		
Andel förnybar el EU (%)	7.2, 7.3	50
Avfall och vatten	6.3, 6.4	
Fast avfall (ton)		67
Vattenförbrukning (tusen m^3)		60
Djurvälfärd	15.1	
Celltal (tusen celler/ml)		50
Andel granskade gårdar utan stora renlighetsproblem		50
Andel granskade gårdar utan stora rörlighetsproblem		50
Andel granskade gårdar utan stora skadeproblem		50
Andel granskade gårdar utan stora problem med kornas kroppshull		50
Socialt ansvar		
Total andel kvinnor (%)	5.1, 5.5	77
Andel kvinnor på chefsnivå eller högre (%)	5.1, 5.5	77
Andel kvinnor i koncernledningen (%)	5.1, 5.5	77
Könskvot löner, tjänstemän (man mot kvinna)	5.1, 5.5, 8.5, 8.7	77
Personalomsättning (%)	8.5, 8.7	77
Livsmedelssäkerhet – antal återkallelser	2.1	85
Olycksfrekvens (per miljon arbetstimmar)	8.8	76
Ägarstyrning		
Andel kvinnor bland styrelseledamöter (%)	5.1, 5.5	38
Icke-reviderade mål och ambitioner		
Näring och prisvärda produkter	2.1, 3.4	80–85
Ansvarsfulla inköp	2.3, 2.4, 6.3, 6.4, 8.7, 8.8, 12.2, 12.4, 13.1, 15.1, 15.2	53–61
Korruption och mutor	16.5	87–88

20250708197641

DATAPUNKTER EU-LAGSTIFTNING

Nedan finns en tabell med en lista över datapunkter i sektorsövergripande och sektorsspecifika standarder som härrör från annan EU-lagstiftning i enlighet med ESRS 2 (bilaga 2). Här anges var datapunkterna finns i rapporten.

Redovisningskrav	Datapunkt	Hänvisning till SFDR	Hänvisning till pelare 3	Hänvisning till förordning om index	Hänvisning till EU:s klimatlag-stiftning	Sida
ESRS 2 GOV-1	21 (d)	✓		✓		38
ESRS 2 GOV-1	21 (e)			✓		93
ESRS 2 GOV-4	30	✓	✓			37
ESRS 2 SBM-1	40 (d) i	✓		✓		ej väsentligt
ESRS 2 SBM-1	40 (d) ii	✓		✓		ej väsentligt
ESRS 2 SBM-1	41 (d) iii	✓		✓		ej väsentligt
ESRS 2 SBM-1	42 (d) iv			✓		ej väsentligt
ESRS E1-1	14				✓	41–43, 45
ESRS E1-1	16 (g)		✓	✓		50
ESRS E1-4	34	✓	✓	✓		41–43, 45, 48
ESRS E1-5	38	✓				49
ESRS E1-5	37	✓				49
ESRS E1-5	40–43	✓				49, 50
ESRS E1-6	44	✓	✓	✓		48
ESRS E1-6	53–55	✓	✓	✓		48, 49
ESRS E1-7	56				✓	ej väsentligt
ESRS E1-9	66			✓		ej väsentligt
ESRS E1-9	66 (a), 66 (c)		✓			ej väsentligt
ESRS E1-9	67 (c)		✓			ej väsentligt
ESRS E1-9	69			✓		ej väsentligt
ESRS E2-4	28	✓				ej angett
ESRS E3-1	9	✓				ej angett
ESRS E3-1	13	✓				ej angett
ESRS E3-1	14	✓				ej angett
ESRS E3-4	28 (c)	✓				ej angett
ESRS E3-4	29	✓				ej angett
ESRS 2-IRO1-E4	16 (a) i	✓				ej angett
ESRS 2-IRO1-E4	16 (b)	✓				54
ESRS 2-IRO1-E4	16 (c)	✓				54
ESRS E4-2	24 (b)	✓				50, 60
ESRS E4-2	24 (c)	✓				ej angett
ESRS E4-2	24 (d)	✓				50, 60

Redovisningskrav	Datapunkt	Hänvisning till SFDR	Hänvisning till pelare 3	Hänvisning till förordning om index	Hänvisning till EU:s klimatlag-stiftning	Sida
ESRS E5-5	37 (d)	✓				67
ESRS E5-5	39	✓				67
ESRS 2-SBM3-S1	14 (f)	✓				75
ESRS 2-SBM3-S1	14 (g)	✓				75
ESRS S1-1	20	✓				37, 71, 75, 78
ESRS S1-1	21			✓		78
ESRS S1-1	22	✓				78
ESRS S1-1	23	✓				71, 79
ESRS S1-3	32 c	✓				79
ESRS S1-14	88 (b), 88 (c)	✓		✓		ej angett
ESRS S1-14	88 (e)	✓				ej angett
ESRS S1-16	97 (a)	✓		✓		ej angett
ESRS S1-16	97 (b)	✓				ej angett
ESRS S1-17	103 (a)	✓				78
ESRS S1-17	104 (a)	✓		✓		75
ESRS 2-SBM3-S2	11 (b)	✓				75
ESRS S2-1	17	✓				71, 73, 78, 79
ESRS S2-1	18	✓				78
ESRS S2-1	19	✓		✓		78, 79
ESRS S2-1	19			✓		78, 79
ESRS S2-4	36	✓				75
ESRS S3-1	16	✓				ej väsentligt
ESRS S3-1	17	✓		✓		ej väsentligt
ESRS S3-4	36	✓				ej väsentligt
ESRS S4-1	16	✓				37, 75, 78, 84, 85
ESRS S4-1	17	✓		✓		75, 78
ESRS S4-4	35	✓				75
ESRS G1-1	10 (b)	✓				78, 79
ESRS G1-1	10 (d)	✓				78, 79
ESRS G1-4	24 (a)	✓		✓		88
ESRS G1-4	24 (b)	✓				88

ORDLISTA

A

A contopriset är den kontantbetalning som ägarna får för mjölk som de har levererat under avräkningsperioden.

Ardagården® är namnet på vårt kvalitetsprogram.

Arlaintjäning definieras som a contopriset plus Arla Foods ambas andel av vinsten för perioden dividerat med det totala antalet kilo invägd medlemsmjölk. Det mäter värdeskapandet per kilo ägarmjölk inklusive balanserade vinstmedel och efterlikvid.

Arla® kriterier för näringsvärde är våra riktlinjer för att säkerställa näringskvaliteten hos våra produkter.

B

BEPS är en förkortning för Base Erosion och Profit Shifting. Detta är strategier för skatteflykt som utnyttjar brister och avsaknad av överensstämmelse i skatteregler för att på konstlad väg flytta vinster till platser med låg eller ingen skatt.

Biogas är en blandning av gaser som produceras genom nedbrytning av organiskt material i avsaknad av syre, främst metan och koldioxid. Inom Arla produceras biogas främst av kogödsel.

Biomassa är vegetabiliskt eller animaliskt material som används för energiproduktion. Det kan vara odlade energigrödor, trä- eller skogsrester, avfall från livsmedelsgrödor, trädgårdsodling, livsmedelsbearbetning, djuruppfödning eller mänskligt avfall från avloppsreningsverk.

BoD är en förkortning för styrelsen (Board of Directors). Arlas styrelse består av 14 ägare, tre medarbetarrepresentanter valda av kooperativets medarbetare och två externa ledamöter valda av representantskapet. Styrelsen representerar en bred grupp av intressen och ansvarar för att förvalta Arla i ägarnas bästa intresse.

C

CapEx innebär investeringar.

CoCS är en förkortning för Arlas uppförandekod för leverantörer.

COD är en förkortning för Carbon Oxygen Demand, ett mått på mängden organiska föreningar i vatten, och används för att bedöma vattenkvaliteten.

CSRD är en förkortning för Corporate Sustainability Reporting Directive och är ett regelverk som EU-kommissionen tagit fram. Det syftar till att öka transparensen, jämförbarheten och tillförlitligheten hos företagens hållbarhetsrapporter om frågor som för miljö, socialt ansvar och ägarstyrning.

D

DCF är en förkortning för avskognings- och omvandlingsfria råvaror (deforestation and conversion-free).

Den genomsnittliga räntekostnaden, exklusive ränta avseende pensionstillgångar och pensionsskulder Nettoräntekostnaden beräknas som totalsumman för räntekostnader exklusive kontantrabatter och standardränta, plus låneavgifter och ränta på finansiella leasingavtal och minus ränteintäkter på värdepapper. För att beräkna den genomsnittliga räntekostnaden divideras nettoräntekostnaden med räntebärande nettoskuld exklusive pensionstillgångar och pensionsskulder.

Digitalt engagemang definieras som antalet interaktioner som konsumenter har genom digitala kanaler. Interaktionen mäts på ett antal olika sätt, till exempel genom visning av en video på alla medlekanaler i mer än tio sekunder, besök på en webbsida, kommentarer, gilla-markeringar eller delning på sociala media.

Digital reach (räckvidd) definieras som engagemang i Arlas digitala innehåll, dvs att en person tillbringar mer än två minuter på vår webbplats, tittar på våra YouTube-videor till slutet samt gillar eller kommenterar innehåll på våra sociala medieplattformar.

E

EBIT är en förkortning för resultat före räntor och skatt och ett mått på vinsten från den löpande verksamheten.

EBITDA är en förkortning för resultat före räntor och skatt, av- och nedskrivningar i den löpande verksamheten.

EBIT-marginalen är EBIT som en procentandel av den totala omsättningen.

EMEA är en förkortning för Europa, Mellanöstern och Afrika.

EMT är en förkortning för koncernledningen (Executive Management Team). Inom Arla består teamet av direktionen, en chef för vart och ett av de kommersiella segmenten Europe och International och fyra funktionsexperter.

ESRS är en förkortning för European Sustainability Reporting Standards och syftar på en föreslagen uppsättning redovisningsstandarder för hållbarhetsrelaterade upplysningar från företag som är verksamma inom EU. Denna standard har tagits fram av European Financial Reporting Advisory Group och syftar till att tillhandahålla ett gemensamt ramverk för hur företag kan redovisa sina resultat vad avser miljö, socialt ansvar och ägarstyrning.

ETS är en förkortning för Emission Trading System, en marknadsbaserad metod som används för att kontrollera föroreningar genom att erbjuda ekonomiska incitament för att uppnå minskningar av utsläppen av föroreningar.

F

FarmAhead™ Technology är en verktygslåda med datadriven och vetenskapsbaserad teknik och innehåller FarmAhead™ Beräkning, FarmAhead™ Ersättning, FarmAhead™ Innovation och FarmAhead™ Kundsamarbete. Den är utformad för att göra det möjligt för våra ägare att mäta, förstå och främja sin individuella hållbarhetsomställning på gården.

FMCG är en förkortning för snabbrörliga konsumtionsvaror (fast-moving consumer goods).

Fritt kassaflöde definieras som kassaflöde från den löpande verksamheten efter avdrag för kassaflöde från investeringsverksamheten.

FTE är en förkortning för heltidsekvivalenter. Heltidsekvivalenter definieras som den avtalade arbetstiden för en anställd jämfört med ett heltidskontrakt i samma befattning och land. Siffran för heltidsekvivalenter (FTE) används för att mäta den aktiva personalstyrkan räknat som heltidstjänster. En heltidsekvivalent (FTE) på 1,0 motsvarar en heltidsanställd, medan en heltidsekvivalent på 0,5 motsvarar halvtid.

Förstärkning är processen då man tillsätter viktiga vitaminer och mineraler i livsmedel för att öka deras näringsvärde. Syftet är att åtgärda näringsbrist hos en befolkning och förbättra folkhälsan.

G

GDPR är en förkortning för den allmänna dataskyddsförordningen, som reglerar dataskydd och integritet i Europeiska unionen (EU) och Europeiska ekonomiska samarbetsområdet (EES). Förordningen behandlar också överföringen av personuppgifter utanför EU- och EES-områdena. GDPR syftar i första hand till att ge enskilda personer kontroll över sina personuppgifter och förenkla regelverket för internationella företag genom en enhetlig förordning inom EU.

GHG-protokollet (GHGP) tillhandahåller redovisnings- och rapporteringsstandarder, branschvägledning samt beräkningsverktyg för utsläpp av växthusgaser. Det fastställer en heltäckande, global och standardiserad ram för mätning och hantering av utsläpp från verksamheter i privat och offentlig sektor, värdekedjor, produkter, städer och policyer.

Global industry share är ett mått på den totala mjölkkonsumtionen för att producera industriprodukter jämfört med den totala mjölkkonsumtionen, baserat på volymer. Industriprodukter (råvara) säljs med lågt eller inget mervärde till andra företag som använder dem i sin produktion. Det förekommer också industriförsäljning av ost, smör och mjölkpulver.

H

Handelns egna varumärken avser varumärken som ägs av dagligvaruhandeln, men tillverkas av Arla enligt kontrakt.

I

Icke-GMO (genetiskt modifierade organismer), till exempel med avseende på fodergrödor till kor.

I farten, on-the-go, avser mat som konsumeras medan konsumenten är på språng, och även förpackningslösningar som stöder denna konsumtionstrend.

IFRS är en förkortning för International Financial Reporting Standards som är en globalt erkänd uppsättning redovisningsstandarder som utvecklats och underhålls av International Accounting Standards Board (IASB).

Incoterms är en förkortning för International Commercial Terms. Det är en rad på förhand definierade kommersiella villkor som offentliggjorts av Internationella handelskammaren (ICC) avseende internationell handelsrätt. De används i stor utsträckning i internationella affärstransaktioner eller upphandlingsprocesser och deras användning uppmuntras av handelsråd, domstolar och internationella jurister.

Innovationspipeline definieras som nettomarginalintäkterna från innovationsprojekt upp till 36 månader från lanseringen.

Hydrolyserat vassleprotein är ett koncentrat eller isolat där vissa aminobindningar har brutits ned på grund av att proteinet exponerats för värme, syror eller enzymer. Tack vare förbehandlingen absorberas de hydrolyserade proteinerna lättare i magen än vasslekoncentrat eller isolat.

K

Kapacitetskostnader definieras som de allmänna driftskostnaderna och inkluderar personalkostnader, underhåll, energi, städning, IT, resor, rådgivning mm.

Kolinlagring avser en naturlig eller artificiell process genom vilken koldioxid avlägsnas från atmosfären och hålls kvar i fast eller flytande form.

KPI är en förkortning för konsumentprisindex.

20250708197 65

L

LCA är en förkortning för "life-cycle assessment" eller livscykelanalys.

M

Matkasse är en prenumerationstjänst/affärsmodell för livsmedel där ett företag skickar kunder färdiga matportioner, och ibland delvis färdigtillagade ingredienser, och recept för att tillreda hemlagad mat.

MBB är en förkortning för "milk-based beverages" eller mjölkbaserade drycker.

MENA är en förkortning för Mellanöstern och Nordafrika.

Mjölkinvägning definieras som den totala mjölkinvägningen i kilo från ägare och leverantörer.

N

Nettorörelsekapital är det kapital som är bundet i varulager, kundfordringar och leverantörsskulder, inklusive leverantörsskulder avseende ägarmjölk.

Nettorörelsekapital exklusive ägarmjölk är det kapital som är bundet i varulager, kundfordringar och leverantörsskulder, exklusive leverantörsskulder avseende ägarmjölk.

O

OCI är en förkortning för övrigt totalresultat. Det inkluderar intäkter, kostnader, vinster och förluster som ännu inte har realiserats.

OECD avser Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling.

Övriga stödvarumärken är andra varumärken än Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® och mjölkbaserade drycker, som bidrar till den volymdrivna omsättningsökningen från strategiska varumärken.

P

PPA är en förkortning för elköpsavtal som är avtal mellan två parter, vanligtvis en elproducent och en köpare, för köp och försäljning av el.

PPWR är en förkortning för Packaging and Packaging Waste Regulation, förordningar om förpackningar och förpackningsavfall. Det syftar på förordningar vars mål är att hantera miljöpåverkan från förpackningar och förpackningsavfall, främja återvinning och minska avfallsgenerering för att skydda miljön.

Prissättning av koldioxid beskriver en mekanism som sätter en ekonomisk kostnad på koldioxidutsläpp och andra växthusgasutsläpp. På så sätt ges ekonomiska incitament för investeringar i låga koldioxidutsläpp och mer hållbara lösningar.

Q

QEHS står för kvalitet, miljö, hälsa och säkerhet. Det är en funktion inom Arlas produktionskedja som skyddar produktionskvaliteten och -säkerheten.

R

Räntetäckningsgrad är förhållandet mellan EBITDA och nettoräntekostnader.

Räntebärande nettoskuld definieras som kortfristiga och långfristiga räntebärande skulder, minus värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar. Värdepapper och likvida medel som definieras som bundna ingår inte vid avdrag för skulder med värdepapper och likvida medel.

Räntebärande nettoskulder inklusive pensioner definieras som kortfristiga och långfristiga räntebärande skulder, minus värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar plus pensionsförpliktelser. Värdepapper och likvida medel som definieras som bundna ingår inte vid avdrag för skulder med värdepapper och likvida medel.

Resultatmarginal är ett mått på lönsamhet. Det är det belopp med vilket omsättningen överstiger kostnaderna i en verksamhet.

Resultatandel är ett mått på resultat i relation till omsättning beräknat som Arla Foods ambas andel av periodens resultat dividerat med den totala omsättningen.

Riskråvaror är råvaror som är förknippade med risker kopplade till miljö, socialt ansvar och ägarstyrning i hela produktionskedjan.

S

SBTI är en förkortning för Science Based Targets-initiativet som hjälper företag att sätta upp mål för minskning av växthusgasutsläpp i enlighet med klimatvetenskapen och Parisavtalet. Avtalet syftar till att begränsa den globala uppvärmningen till under 2 grader och fortsätta insatserna för att begränsa den till 1,5-gradersmålet.

SCC är en förkortning för cellital eller "somatic cell count".

SDG är en förkortning för FN:s globala mål för hållbar utveckling.

SEA är en förkortning för Sydostasien.

Segmentet förädlat protein innehåller produkter med olika specialfunktioner och sammansättningar, jämfört med standardproteinkoncentrat med en proteinhalt på cirka 80 %.

Skuldsättningsgrad är kvoten mellan räntebärande nettoskulder inklusive pensionsförpliktelser och EBITDA. Det möjliggör utvärdering av förmågan att betala framtida skulder och åtaganden. Det långsiktiga målet för skuldsättningsgraden ligger på mellan 2,8 och 3,4.

SMP är en förkortning som avser skummjölkspulver.

Soliditet är förhållandet mellan eget kapital exklusive minoritetsintressen och totala tillgångar, och är ett mått på Arlas finansiella styrka.

Strategiska varumärken definieras som produkter som säljs under varumärken som Arla®, Lurpak®, Castello®, Puck® och Starbucks™.

U

UNGP är en förkortning för FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter. Dessa principer utgör en global standard för att förebygga och hantera affärsverksamheters negativa effekter för de mänskliga rättigheterna.

UN SDGs är en förkortning för FN:s globala mål för hållbar utveckling. FN fastställde dessa 17 mål 2015 i syfte att tillhandahålla ett brett ramverk för hantering av olika sociala, ekonomiska och miljömässiga utmaningar och för att vägleda det globala arbetet för en hållbar utveckling till 2030.

USD-kopplade valutor är valutor som rör sig i samma riktning som USD (dvs när USD faller mot EUR, faller de också mot EUR). Valutorna i MENA-regionen är typiska exempel.

V

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

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken definieras som omsättningsökning som förknippas med tillväxt i volymer från strategiska varumärken samtidigt som priserna hålls konstanta. Det benämns även varumärkestillväxt i rapporten.

W

WMP är en förkortning för helmjölkspulver.

FÖRETAGS-KALENDER

FEB
26–27
Representantskapsmöte

FEB
27
Offentliggörande av koncernredovisning för 2024

JUNI
17–18
Extrainsatt representantskapsmöte

AUG
28
Offentliggörande av koncernens halvårsresultat för 2025

SEP–OKT
30–1
Representantskapsmöte

Arla Foods amba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danmark

CVR-nr. 25 31 37 63
Telefon +45 89 38 10 00
E-post arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods AB
Box 4083
SE -169 04 Solna
Sverige

Telefon +46 8 789 50 00
E-post arla@arlafoods.com

www.arla.se

20250708197766