

årsrapport 2010



Tættere på Naturen™

HOVED- OG NØGLETAL

Koncern

Mio. DKK	2010	2009	2008	2007	2006
Hovedtal					
Nettoomsætning	49.030	46.230	49.469	47.742	45.491
heraf uden for DK/SE	30.600	28.374	29.766	29.339	27.393
procent uden for DK/SE	62%	61%	60%	61%	60%
Resultat af primær drift	1.684	1.412	1.149	1.520	1.161
Finansielle poster, netto	-294	-232	-862	-562	-409
Årets resultat	1.268	971	556	938	933
Efterbetaling	1.031	660	137	503	336
Konsolidering:					
Vedtægtsreguleret genkonsolidering	-	0	121	121	122
Praksisændring	-	-	0	0	91
Kapitalkonto	466	0	0	0	0
Leverancebaserede ejerbeviser	0	311	176	174	184
Indskudskapital	233	-	-	-	-
Strategifond	-462	0	122	140	200
Aktiver i alt	30.097	30.094	29.280	30.725	26.611
Anlægsaktiver	17.004	16.782	15.205	17.473	15.762
Investering i materielle anlægsaktiver	1.613	1.618	1.447	1.895	1.792
Omsætningsaktiver	13.093	13.312	14.075	13.252	10.849
Egenkapital	8.580	8.281	7.797	8.145	7.971
Langfristet gæld og hensatte forpligtelser	9.341	9.917	9.857	10.369	11.037
Kortfristet gæld	12.060	11.768	11.482	12.064	7.541
Pengestrømme fra driftsaktivitet	2.552	3.402	1.388	3.285	2.354
Pengestrømme til investeringsaktivitet	-1.626	-2.392	-1.082	-4.298	-1.268
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-2.392	-526	733	2.835	-1.075
Frie pengestrømme	926	1.010	306	-1.013	1.086
Nøgletal					
Nettorentebær. gæld inkl. pensionsforpl./EBITDA	2,7	3,2	3,7	3,2	3,4
Rentedækning	10,0	9,0	3,4	6,3	7,4
Soliditetsgrad procent	29%	28%	27%	27%	30%
Råvaretilførsel					
Indvejet mio. kg mælk i alt i koncernen	8.713	8.660	8.243	8.360	8.592
Andelshavere i DK	4.345	4.253	3.911	3.976	4.047
Andelshavere i SE	1.829	1.894	1.943	1.957	2.067
Øvrige	2.539	2.513	2.389	2.427	2.478
Antal andelshavere pr. 31. december					
I DK	3.649	3.838	3.906	4.170	4.591
I SE	3.529	3.787	4.090	4.352	4.817
I alt	7.178	7.625	7.996	8.522	9.408
Arlaindtjening					
DKK pr. kg andelshavermælk	2,52	2,14	2,82	2,47	2,27
SEK pr. kg andelshavermælk	3,49	2,91	3,61	3,07	2,81
Medarbejdere					
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	16.215	16.231	16.233	16.559	17.933

INDHOLD



Arla Foods er et af verdens største mejeriselskaber. Vores produkter sælges i over 100 lande, og vi har 16.215 medarbejdere.”

LEDELSESBERETNING

- 2 Hoved- og nøgletal
- 4 Formanden har ordet
- 6 Den administrerende direktør har ordet
- 10 Arlas identitet:
*Vores vision, Vores mission, Vores strategi,
Vores karakter og Vores ressourcer*

16 Regnskabsberetning

19 Finansielle risici

PÅTEGNINGER

- 21 Ledelsespåtegning
- 22 Den uafhængige revisors påtegning

KONCERN- OG ÅRSREGNSKAB

- 23 Anvendt regnskabspraksis
- 29 Resultatopgørelse
- 30 Balance
- 32 Egenkapitalopgørelse
- 33 Pengestrømsopgørelse
- 34 Noter
- 42 Koncernoversigt

ØVRIGE OPLYSNINGER

- 44 Bestyrelsen
- 46 Koncernledelsen
- 47 Kort over Arlas markeder



Arlas identitet

Arlas arbejde i løbet af året kan illustreres på mange forskellige måder. På side 10-15 giver vi eksempler på, hvordan vi stræber efter at leve op til Vores vision, Vores mission og Vores strategi. Her rapporterer vi også om, hvordan vi forvalter det, som vi kalder Vores karakter og Vores ressourcer.



Videoklip om året der gik

På www.arla.dk/om-arla finder du en online version af årsrapporten, hvor vores administrerende direktør og koncernfinansdirektør i korte videoklip sætter ord på Arlas resultater for året 2010.



Årets CSR rapport

I overensstemmelse med UN Global Compact udgiver vi en CSR rapport. I år ligger udgivelsen samtidig med årsrapporten. CSR rapporten kan læses og downloades på www.arla.dk/om-arla.

Andelshaverne investerer mere i Arlas vækst

Andelshaverne har givet Arla en stærk opbakning ved at bevare ejerstrukturen og samtidig give tilsagn om at øge konsolideringen. Arla har i løbet af året haft en positiv resultatudvikling, der har gjort det muligt at hæve mælkeprisen til andelshaverne fem gange. I slutningen af året blev et forslag om en fusion med det tyske mejeri Hansa-Milch offentliggjort.

Længe ventede forhøjelser af mælkeprisen

Det er med lettelse, at jeg ser tilbage på det år, der er gået. Ganske vist blev mine forventninger om et turbulent år med kraftige udsving indfriet, men vores vækststrategi viste sin styrke ved ikke at være afgrænset til et specifikt marked. Ledelsen og øvrige medarbejdere har lagt stor energi i at forklare Arlas strategi lokalt og globalt i dialogen med andelshaverne, ikke mindst i Sverige, hvor vi har introduceret en ny Sverige-strategi.

I Arla har vi i 2010 budt velkommen til 36 nye svenske andelshavere, som tidligere har leveret deres mælk til andre mejeriselskaber. Tendensen er ellers, at antallet af mælkeproducenter er faldende i Sverige – dette gælder også blandt Arlas andelshavere.

I 2010 gik det godt for Arla på flere markeder. Virksomheden blev effektiviseret, og selskabet vandt på valutakursudsving. Desuden blev resultatet påvirket i en positiv retning af fremgangen på de internationale markeder for mælkepulver. Gennem en bedre udnyttelse af produktionsanlæggene og fortsat fokus på omkostningsbesparelser er det lykkedes Arla at holde virksomhedens omkostninger nede. Det fortjener alle medarbejdere en stor tak for.

Den positive udvikling i det forgangne år medførte, at vi kunne løfte Arla-indtjeningen (betalingen til ejerne plus konsolidering) med 38 øre til 252 øre per kg mælk (svarende til 349 svenske øre). Det skal dog nævnes, at vi indledte året med en mælkepris, der var beklagelig lav.

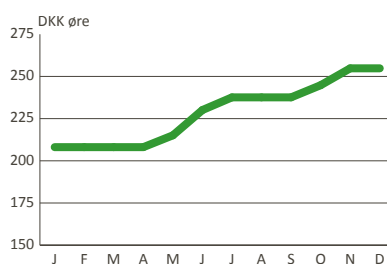
Ny kapitalmodel i mål

Den måske allervigtigste begivenhed for Arla i 2010 var, at andelshaverne, gennem repræsentantskabet, viste en stærk støtte til Arlas koncernstrategi. Konkret indebar det opbakning til, at Arla skal fortsætte som andelsselskab, og at andelshaverne, gennem en øget konsolidering, finansierer en del af Arlas vækststrategi som eksempelvis større investeringer.

Allerede i slutningen af 2009 vidste vi, at finansieringsspørgsmålet ville komme til at spille en central rolle i bestyrelsens arbejde. I bestræbelserne på at finde frem til den bedste løsning har engagement og en livlig debat karakteriseret arbejdet i bestyrelsen, repræsentantskabet og kredsene.

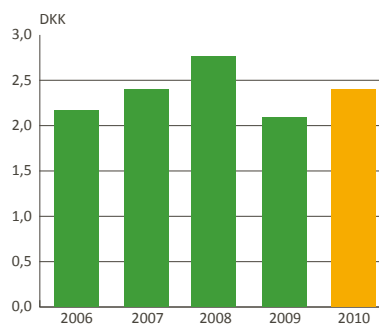
Jeg føler stor ydmyghed over for den støtte, som vi i bestyrelsen har fået fra andelshaverne, der i forvejen er økonomisk hårdt presset. Hver eneste andelshaver kunne sagtens have brugt pengene hjemme på sin gård, men andelshaverne tror på Arla og støtter vækststrategien. De har samme forventning som Arlas ledelse og folkevalgte; at vi ved hjælp af strategien har bedre mulighed for at opnå en høj mælkepris også i de kommende år.

ARLAS LØBENDE MÆLKEPRIS



Forhøjet mælkepris. I løbet af året er den aktuelle mælkepris til ejerne blevet hævet fem gange.

ARLAS UDBETALTE MÆLKEPRIS



Mælkeprisen til ejerne. Diagrammet viser den gennemsnitlige udbetalte pris per kilo mælk, som Arla har betalt til sine ejere i løbet af året inklusiv efterbetaling.



Lokal forankring. Vi har arbejdet videre med at styrke positionerne for den svenske mælk og de svenske landmænd, både over for forbrugerne og inden for egne rækker.

Den nye kapitalmodel indebærer, at 4,5 procent af den såkaldte Arlaintjening investeres i Arla, og det er cirka dobbelt så meget som tidligere. Konsolideringen øger Arlas egenkapital med cirka 4-4,5 milliarder danske kroner over en periode på seks år. I første omgang skal pengene bruges til investeringer med henblik på fortsat vækst, men de vil også gøre det lettere for Arla at låne kapital i forbindelse med opkøb. Den nye konsolideringspolitik ændrer ikke på, at repræsentantskabet stadig hvert år i marts skal tage stilling til konsolideringens størrelse.

Vores vej til beslutningen om den nye kapitalmodel har været lang, og den har budt på en god debat og dialog blandt andelshaverne. Resultatet er ikke alene, at vi er nået til enighed i et vigtigt spørgsmål. Det har også været nødvendigt at undersøge fordele og ulemper ved en række forskellige mulige løsninger for Arla. Det ser jeg som en afgørende styrke for andelsselskabet i det lange løb.

Tættere samarbejde med mælkeleverandører i andre lande

Vi har igennem en årrække kunnet konstatere, at vækst er vores vej frem. Stordrift giver økonomiske fordele, og flere af vores konkurrenter har fusioneret. Et nært samarbejde og gode relationer med mælkeleverandørerne, også uden for Danmark og Sverige, er vigtigt for at sikre adgangen til rå mælk.

På denne baggrund fremlagde vi i slutningen af 2010 et forslag om fusion med det tyske andelsmejeri Hansa-Milch. Andelsmejeriet har en moderne produktion og god afsætning for sine friskvareprodukter under varemærket Hansano®. Hansa-Milch supplerer Arla godt, da Arla i Tyskland sælger mærkevarer og smørbar blandingsprodukter som Arla Kærgården®. I bestyrelsen ser vi et stort, fælles potentiale i fusionen, som efter vores forventning vil kunne bidrage til en højere mælkepris til ejerne. Fusionen er desuden et vigtigt skridt i retning mod vores ambition om at blive et af de tre største mejeriselskaber i Tyskland. Repræsentantskabet og Hansa-Milchs andelshavere tager stilling til fusionsforslaget i marts 2011.

Britiske mælkeleverandører har siden 2008 ejet 3,2 procent af Arlas virksomhed i Storbritannien via et joint venture med Arla Foods amba. Samarbejdet har udviklet sig positivt, og i efteråret 2010 indledte vi en diskussion om øgede investeringer fra de britiske mælkeleverandører. Beslutningen forventes truffet i første halvår af 2011. Vi ønsker, at de britiske leverandører også fremover skal have medejerskab og være med, når vi foretager investeringer i landet.

Også i Finland er samarbejdet med mælkeleverandørerne blevet intensiveret. Vi har holdt flere møder med landmænd og samarbejdsmejerier for i højere grad at involvere dem i den løbende udvikling af virksomheden.

Forventninger om en forskelligartet global markedsudvikling

For 2011 får vi både positive og negative signaler fra verdensmarkedet. Mange lande uden for Europa oplever en positiv udvikling og øget købekraft. Det er godt for os landmænd, når købekraften stiger, men inden for EU er optimismen mere forsigtig. Særligt i Danmark er det vigtigt, at forbrugerne igen får tiltro til økonomien.

Med den store globale spredning udnytter vi med Arlas koncernstrategi også potentialet på udvalgte markeder uden for EU. I det forgangne år er det lykkedes for os andelshavere at nå til enighed om flere vigtige beslutninger, og jeg er overbevist om, at disse på sigt vil bære frugt i form af en langsigtet god mælkepris. Mælkeprisen til andelshaverne vil helt sikkert fortsætte med at have udsving, men jeg tror ikke, at den kommer til at svinge lige så kraftigt som tidligere. Vores strategi med forædling, vækst og fokus på flere udvalgte markeder gør os mindre sårbare over for udsving.

Ove Møberg
Ove Møberg, bestyrelsesformand

EJERE I DANMARK OG SVERIGE



Arlas ejere. I løbet af 2010 er der blevet 6 procent færre andelshavere i Arla. De danske ejere har dog leveret mere mælk, mens mængden af mælk i Sverige er faldet.



Drivhusgasser i fokus. Arla UK har sammen med de britiske mælkeleverandører i Arla Foods Milk Partnership fremlagt en miljøstrategi, hvor et af målene er at reducere udledningen af drivhusgasser på gårdene.



Solidt grundlag for fortsat vækst

Arlas omsætning er i 2010 steget med 6,1 procent i forhold til det foregående år. Fremgangen skyldes først og fremmest stigende priser på industriprodukter, prisforhøjelser til detailhandlen på alle vores markeder og en fordelagtig valutakursudvikling. Arla har haft en god fremgang på de fleste markeder og har formået at holde omkostningerne i skak.

Vækst og lønsomhed går hånd i hånd

Arlas strategi handler om at skabe værdi for vores kunder og ejere gennem innovation og forædling. De seneste par år har koncernen markant øget investeringerne i sine vigtigste brands og styrket sine markedspositioner – også på en række vækstmarkeder uden for Norden.

Gevinsten har for alvor vist sig i 2010, hvor Arla efter flere år med en flad vækst har haft en organisk vækst på 3 procent. Der er flere faktorer, der gør sig gældende. Eksempelvis har vi på vores vækstmarkeder skabt en fremgang på 19 procent. Vores globale brands Lurpak® og Castello® har haft vokseværk – omsætningen på Lurpak® er steget med 14 procent, mens omsætningen for Castello® er steget med 6 procent. Med blikket vendt mod industrien har vores ingrediensforretning leveret en vækst på 23 procent og tog i 2010 yderligere markedsandele. Derudover har stigende priser sammenkoblet med en fordelagtig valutakursudvikling resulteret i en samlet omsætningsfremgang på 6,1 procent til 49.030 mio. danske kroner.

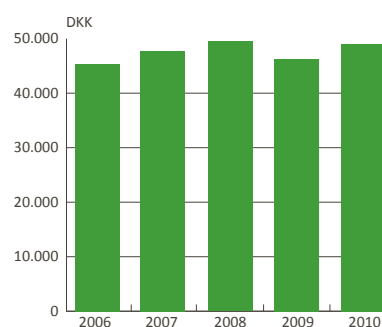
På omkostningssiden har fortsat fokus på besparelser resulteret i en næsten flad udvikling. Totalt set for året har Arla løftet Arlaintjeningen (betaling til ejerne plus konsolidering) med 38 øre til 252 øre per kg mælk (svarende til 349 svenske øre). Nettoresultatet på 1.268 mio. danske kroner er en stigning på 297 mio. danske kroner sammenholdt med 2009. Det stigende nettoresultat, der svarer til 2,6 procent af koncernens omsætning, er en af de positive resultater af det forgangne års arbejde. Andelshaverne har vist Arla stor tillid ved at øge deres investering i selskabet. Det giver os et solidt grundlag, hvorfra vi kan gennemføre vores vækststrategi og realisere vores indtjeningsmål. Derudover vil den øgede egenkapital også give os mulighed for i højere grad at foretage lånefinansierede opkøb.

Det lykkedes Arla at reducere koncernens samlede finansielle gearing i 2010, og sammen med et stærkt kapitalberedskab står Arla godt rustet til fremtiden.

God udvikling på markederne

Når det gælder udvikling, er en af de største begivenheder i det forgangne år vores beslutning om at bygge verdens største friskmælksmejeri uden for London. Storbritannien er vores største marked, og takket være øgede markedsandele er vi nu landets næststørste mejerivirksomhed. Vores investering i det nye mejeri vil beløbe sig til 1,4 milliarder danske kroner, og anlægget kommer til at stå færdigt i 2012. Mejeriet får en kapacitet på en milliard liter mælk om året og forventes at skabe 700 arbejdspladser.

NETTOOMSÆTNING



Omsætningsfremgang. I løbet af 2010 øgede Arla omsætningen med 6,1 procent til 49.030 mio. danske kroner.



Arla i Rusland. Vi udvikler virksomheden Arla Foods Artis i Rusland og har nu salgsrepræsentanter og lokale distributører i sammenlagt 14 byer.



Købestærk målgruppe. Arlas kvalitetsoste er især populære blandt veluddannede amerikanere. Af de oste, der sælges i USA, fremstilles 70 procent på Arlas to anlæg i landet og 30 procent i Danmark.

Også i Sverige er der store muligheder for at udvikle virksomheden. Vi har derfor præsenteret en national strategi, der beskriver, hvordan vi vil gennemføre den ambitiøse vækst, der ligger inden for rammerne af Strategi 2015. Væksten skal blandt andet skabes gennem et øget salg af værdiforædlede produkter – for eksempel økologiske og laktosefri produkter – og ved yderligere satsninger på innovation og madinspiration.

I det forgangne år har det svenske Konkurrenceverket besluttet at indstille sine undersøgelser af Arlas aftaler med de svenske detailhandelskæder. Begrundelsen er, at man ikke har fundet noget, der tyder på, at Arla skulle have misbrugt reglerne, hvilket vi også hele tiden har fastholdt.

Udviklingen på vores vækstmarkeder – USA, Rusland, Polen, Mellemøsten/Nordafrika og Kina – har været god. På sigt vil en større del af indtjeningen komme fra disse markeder, der har et stort vækstpotentiale. I Mellemøsten har Arla genvundet salget hurtigere end forventet, og salget er tilbage på samme niveau som før forbrugerboycotten.

Vækst på flere kernemarkeder

Trods hård konkurrence har vi øget salget i Storbritannien, Sverige og Tyskland, hvor Arlas mærkevarer har vundet markedsandele. Hvis forslaget om en fusion med det tyske andelsmejeri Hansa-Milch vedtages, bliver vores vækst i Tyskland yderligere styrket. Også i Holland har vi oplevet vækst. Her har vi lanceret Arla® som brand for friskvarer, ligesom vores nye serie af økologiske produkter har været en succes.

Det danske marked er desværre stadig præget af den økonomiske krises eftervirkninger, og forbrugerne vælger til en vis grad fortsat lavprisprodukter. Vi må desværre også konstatere, at lønsomheden i Finland ikke har været tilfredsstillende. Her har der været priskrig på mælk og ost, men vi har alligevel nået vores målsætning om en markedsandel på 30 procent.

Forhøjet effektivitet i produktionen

Når det kommer til fortsat effektivisering af virksomheden, har vi i det forgangne år truffet en række beslutninger. Eksempelvis samles produktion og pakning af britiske detailkæders egne smørmærker på Westbury Dairies, som Arla blev medejer af i 2010. Effektiviseringen påvirker den hidtidige produktion i Danmark og Sverige samt kan berøre produktionen i Storbritannien.

Et andet effektiviseringstilg er, at fremstillingen af skiveskåret ost samles på i alt tre anlæg i Danmark, Sverige og Polen. I den forbindelse investerer vi i nye maskiner. Internationalt satser Arla inden for kategorien gul ost på havarti – derfor har vi i 2010 valgt at udvide kapaciteten af netop denne ost på Nr. Vium mejeri i Danmark. Mængden af valle, som er et lønsomt forretningsområde for os, øges, mens vores nuværende produktionskapacitet er fuldt udnyttet. For at få mere kapacitet er vi gået i gang med at bygge et nyt tørretårn på vores danske ingrediensfabrik i Videbæk.

Ved hjælp af Lean-metoden har vi desuden opnået effektiviseringer på 10-30 procent på de mejerier, der har taget metoden i brug – vel at mærke uden at øge investeringerne. På baggrund af de imponerende resultater fremskynder vi udrolningen af Lean på Arlas øvrige mejerier.



Lurpak på toppen. Udviklingen for Arlas tre globale brands har været positiv i det forgangne år. Især Lurpak® har udmærket sig ekstraordinært.



Tættere på Naturen™. I det forgangne år udrollede vi de første reklamefilm med budskabet Tættere på Naturen™. Hos Arla arbejder vi på alle områder på at komme endnu tættere på naturen, og vi skal også blive endnu bedre til at fortælle om vores tiltag.



Gode resultater. I løbet af det seneste år er Lean blevet præsenteret for medarbejderne på flere store danske og engelske mejerier. Takket være de gode erfaringer går vi nu også i gang med at indføre forbedringsmetoden på alle øvrige mejerier.

Hurtig vækst for valle

I Argentina har vi sammen med vores joint venture-partner indviet et nyt tørretårn, der skal bane vej for salget af permeat. Permeat er et proteinfrit sukkerstof, der blandt andet anvendes i is, chokolade og kiks. Investeringen har beløbet sig til over 200 millioner danske kroner.

Fokus på tre brands

2010 har båret præg af en øget markedsføring, der har været centreret om vores tre globale brands Arla®, Lurpak® og Castello®. Dette er en milepæl for Arla, der tidligere har fordelt ressourcerne på flere brands, og effekten har ikke ladet vente på sig. Især udviklingen for Castello® og Lurpak® har været yderst tilfredsstillende.

Vi har arbejdet videre med budskabet Tættere på Naturen™ på alle markeder. I det forgangne år blev de første reklamefilm med temaet Tættere på Naturen™ udrullet på sammenlagt tolv markeder.

Reduceret miljø- og klimapåvirkning

Et eksempel på Tættere på Naturen™ er, når vi koncentrerer produktionen på færre og mere moderne anlæg, idet det oftest fører til en reduceret miljø- og klimapåvirkning. Vi undersøger også mulighederne for i endnu højere grad at udnytte staldgødning og restprodukter fra mejerierne til biogas som erstatning for fossile brændstoffer. Målet er at reducere klimapåvirkningen fra vores anlæg.

I løbet af 2010 var målet at reducere energi- og vandforbruget med 5 procent i forhold til niveauet i 2005. Vi oversteg målet og arbejder nu videre for at nå vores totale klimamål, som er, at vi fra niveauet i 2005 og frem til 2020 skal nedbringe den direkte og indirekte udledning af drivhusgasser med 25 procent inden for produktion, transport og emballage. Du kan læse mere om miljø og klima i vores CSR rapport, som netop er udgivet og er tilgængelig på vores hjemmeside.

Flere innovative produkter fremover

I 2010 har Arla lanceret mange nye produkter, eksempelvis inden for de laktosefrie og økologiske sortimenter. Yoghurten Arla Yoggi® Fri, der er helt fri for tilsætningsstoffer og aromaer, er et andet eksempel. Desuden har flere års produktudviklingsarbejde ført til, at vi i starten af 2011 kan lancere et nyt smørbart produkt med kun 43 procent fedt. Det nye blandingsprodukt fremstilles på Götene Mejeri i Sverige ved hjælp af en helt ny teknik. Vores strategiske målsætning er fortsat at fordoble satsningerne på innovative produkter frem mod år 2015. Der er endnu et stykke vej til, at vi når dette mål.

Medarbejderudvikling i fokus

Hos Arla arbejder vi hele tiden på at blive bedre, både på det overordnede strategiske plan, og hvad angår den enkelte medarbejder og afdeling. Gennem tydelige mål, der tager udgangspunkt i vores strategiske ambitioner, følger vi op på resultaterne, og via Arlas bonusprogram opmuntrer vi vores ledere til at levere gode resultater.

Mejeribranchen er en industri med lange traditioner, men også med en hurtig teknologisk udvikling. For at sikre at Arla også i fremtiden kan få dygtige medarbejdere, har Arla – drevet af en udbredt mangel på kvalificeret arbejdskraft – i 2008 taget initiativ til at samle en lang række britiske mejeriselskaber om en ny mejeriteknikeruddannelse. Her godt to år senere er anden årgang startet på uddannelsen, der blandt andet foregår i et nybygget træningsmejeri.



Nyt træningsmejeri til mejeriteknikere.

Ansvarlig for erhvervsfaglige uddannelser i Storbritannien, John Hayes, besøger her de nye faciliteter i det veludrustede træningsmejeri for kommende mejeriteknikere i Storbritannien.



Vores ansvar. Vores beslutning om udelukkende at købe certificeret soja, kakao og palmeolie, så snart det er praktisk muligt, ser vi som et af årets største fremskridt inden for bæredygtighed.



Ansvarlig udvikling. Hos Arla er vi stolte over arbejdet med vores Code of Conduct og CSR (Corporate Social Responsibility), der er blevet meget mere struktureret – men vi kan naturligvis blive endnu bedre. I det forgangne år er vores adfærdskodeks blevet opdateret og oversat til flere sprog.

Internt i Arla har vi i 2010 lanceret lederuddannelsen Arla Leadership Programme (ALP) for mellemledere og linjeledere i Danmark, Sverige og Storbritannien. Formålet har været at tydeliggøre koblingen mellem ledernes ansvarsområder og virksomhedens ambitiøse vækststrategi. Uddannelsen er blandt andet baseret på vores fælles værdigrundlag ONE.

Årets medarbejderundersøgelse

Arlas medarbejderundersøgelse Barometer blev i 2010 gennemført af 12.650 medarbejdere i 26 lande. Undersøgelsen måler medarbejdernes engagement, samt hvordan de opfatter virksomhedens målsætning, fokus og lederskab. På grund af besparelser blev undersøgelsen ikke gennemført i 2009. Resultatet for 2010 viser en fortsat positiv udvikling i medarbejdernes tilfredshed med arbejdet og deres forankring i virksomhedens kultur.

Indekset for medarbejdernes overordnede engagement i virksomheden ligger på 77 ud af 100, hvilket ifølge leverandøren af undersøgelsen er 10 procent over gennemsnittet for globale virksomheder. Medarbejdernes engagement afspejles også i den høje svarfrekvens på 86 procent. I forhold til undersøgelsen i 2008 viser resultatet en klar forbedring, når det gælder videndeling mellem virksomhedens forskellige afdelinger samt virksomhedens evne til at forebygge fejl. Derudover viser rapporten, at Arla er en populær arbejdsplads – 75 procent angiver, at de gerne anbefaler Arla som arbejdsplads til venner og bekendte.

Kommende aktiviteter

I det kommende år skal vi satse mere på markedsføring og udvikling af nye produkter. Vores budskab Tættere på Naturen™ vil blive endnu tydeligere udadtil, og det kommer samtidig til at gennemsyre virksomheden indadtil.

Allerede i marts træffer Arlas repræsentantskab og andelshaverne i Hansa-Milch beslutning om den foreslåede fusion mellem Arla og det tyske andelsmejeri. Virksomhederne supplerer hinanden godt, og forslaget understøtter vores ambition om at blive en af de tre førende mejerivirksomheder i Tyskland. Fusionen forudsætter en godkendelse fra EU's konkurrencemyndigheder.

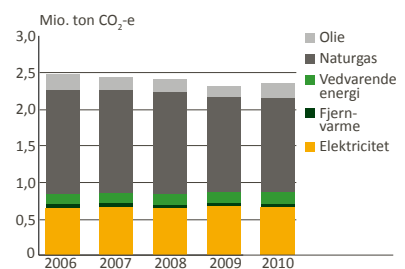
Det bliver interessant at følge med i byggeriet af verdens største og mest klimavenlige mejeri til produktion af friskmælk uden for London. Det er noget, alle hos Arla kan føle sig stolte over.

Vi har et nyt, spændende år foran os. Vi kan være sikre på én ting – vi skal fortsat være forberedt på hurtige ændringer på markedet, som vi er nødt til at tilpasse os. Med stærk støtte fra vores andelshavere arbejder vi ihærdigt på at realisere Strategi 2015 med fokus på organisk vækst, opkøb og nye partnerskaber. Det overordnede mål er hele tiden at optimere virksomheden for at skabe de bedste betingelser for at nå vores vision – at give vores andelshavere den højest mulige mælkepris.



Peder Tuborgh, administrerende direktør

ENERGIFORBRUG



Mejeriernes samlede energiforbrug. I årets løb har vi gennemført en række energibesparende tiltag, eksempelvis på vores mælkepulveranlæg. Arlas totale energiforbrug er reduceret med 8 procent siden 2005.



Nyt supermejeri. Det nye friskmælksmejeri, der skal bygges uden for London, bliver verdens største og teknologisk mest avancerede.

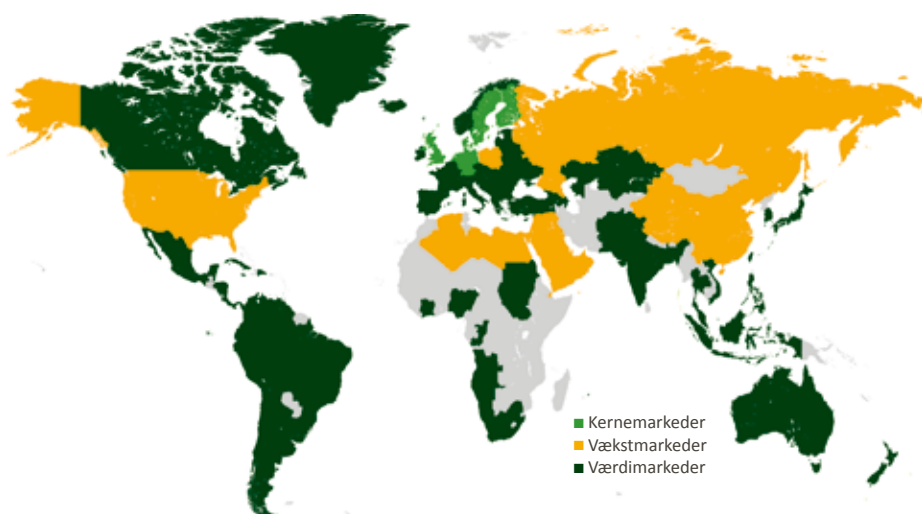


VORES VISION



Vi skal være det førende mejeriselskab i Europa ved at skabe merværdi og tage aktivt lederskab på markedet for derigennem at opnå den højest mulige mælkepris.”

Globalt mejeriselskab



Arla ejes af 7.178 danske og svenske mælkeproducenter, hvoraf 680 har økologisk produktion.



PRIORITEREDE MARKEDER

Kernemarkeder: Storbritannien, Sverige, Danmark, Finland, Holland og Tyskland.

Vækstmarkeder: Rusland, Polen, USA, Kina samt Mellemøsten og Nordafrika (MENA).

Værdimarkeder: Canada, Spanien, Grækenland, Norge og øvrige eksportmarkeder.

VÆRDISKABELSE I PRAKSIS

Løbende forbedringer og forandringer er blandt de drivkræfter, der bidrager til Arlas vision og strategi. Nogle eksempler:

- **NYT SUPERMEJERI I STORBRITANNIEN.** Arla har besluttet at investere 1,4 milliarder danske kroner i verdens mest effektive og miljøvenlige mejeri til drikkemælk. Det er intentionen, at mejeriet skal opføres uden for London og at den første produktionen vil finde sted i 2012.
- **SUCCESTRIG PRODUKTUDVIKLING.** I starten af 2011 lanceres et nyt smørbart produkt med kun 43 procent fedt. Det nye blandingprodukt, der er resultatet af seks års innovativt udviklingsarbejde, sælges under navnet Arla Kærgården® Fedtreduceret i Danmark, Bregott® Mindre i Sverige og Arla Ingmariini® i Finland. Blandingproduktet fremstilles ved hjælp af en helt ny teknologi på Götene Mejeri i Sverige.
- **INVESTERING I NY VALLETEKNOLOGI.** I et nybygget tørretårn ved anlægget i Argentina udvindes permeatpulver fra valle. Investeringen på 200 millioner danske kroner gør det muligt at omdanne et restprodukt til en indtægtskilde.

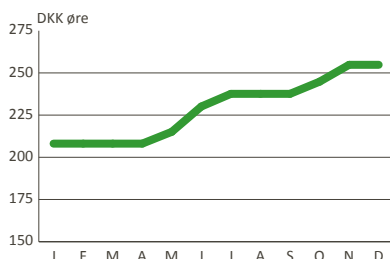


Vores tre globale brands

Siden 2008 har Arla® været vores fælles brand – brandet anvendes både for selve virksomheden og på alle produktkategorier. Til vores produkter i 'premium'-klassen bruger vi Castello® til ost og Lurpak® til smør og blandingprodukter. I det forgangne år har vi satset yderligere på markedsføringen af disse brands samt på innovation og produktionsforbedringer.

DEN HØJEST MULIGE MÆLKEPRIS

I løbet af året er mælkeprisen til ejerne blevet hævet fem gange. Der er flere årsager til den løbende stigende mælkepris. Af eksterne faktorer vandt Arla på valutakursudsving, og derudover var der fremgang på det internationale marked for mælkepulver.



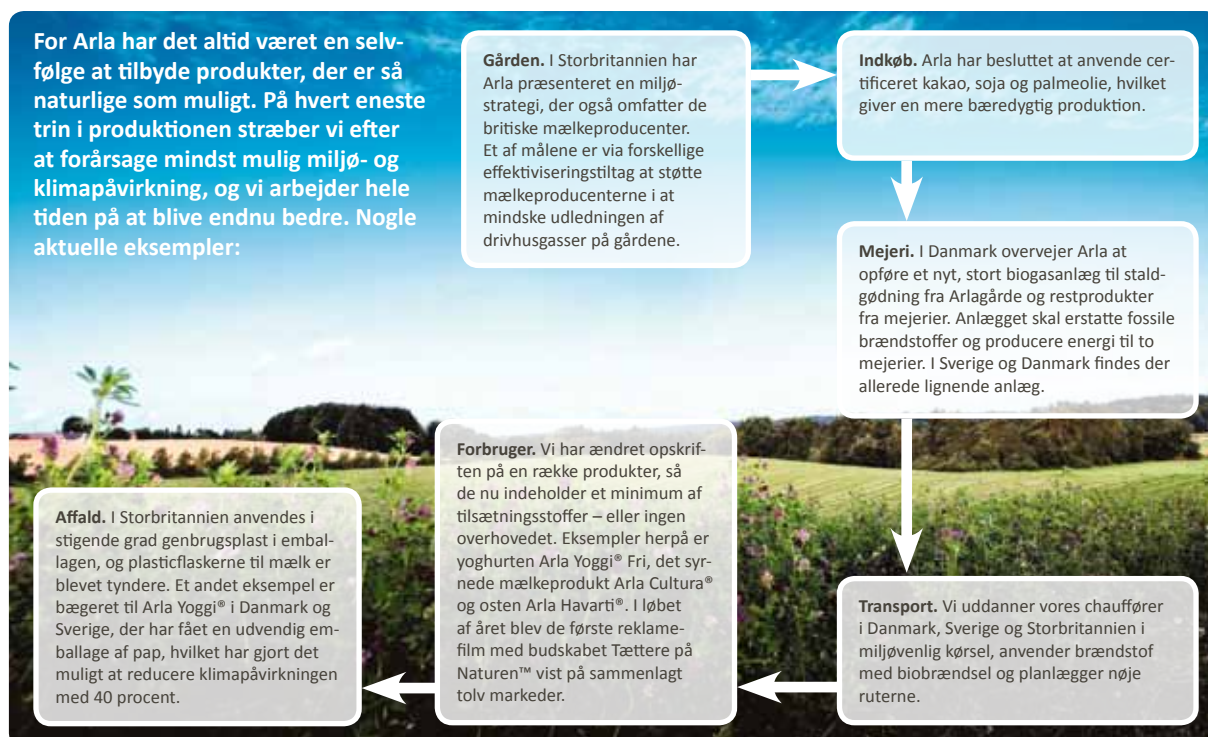
Følg vores udvikling. På vores hjemmeside publicerer vi nyheder om virksomheden. Her finder du også en online version af årsrapporten, hvor vores administrerende direktør og koncernfinansdirektør i korte videoklip sætter ord på Arlas resultater for året 2010.

VORES MISSION



Vores mission er at tilbyde moderne forbrugere naturlige mælkebaserede fødevarer, som skaber inspiration, tryghed og velvære.”

MERE NATURLIGE PRODUKTER FRA JORD TIL BORD



Tydelige retningslinjer for socialt ansvar

Arlas retningslinjer for, hvordan vi arbejder med etisk, social og miljømæssig ansvarlighed, er samlet i publikationen Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct. Dette adfærdskodeks er en rettesnor for os i det daglige arbejde, når vi skal tage stilling til forskellige spørgsmål, foretage afvejninger og træffe beslutninger. I løbet af året har vi opdateret kodekset.

Prisbelønnet madinspiration

Arla vandt den svenske udmærkelse Retail Award for applikationen Arla Köket® til iPhone, der blev udråbt som årets markedsføringside. Via kogebøger og opskrifter til både smartphones og almindelige mobiltelefoner når Arlas madinspiration ud til flere forbrugere. Der findes nu lignende applikationer til en række forskellige smartphones i både Danmark og Sverige.



Høje krav til mælke kvaliteten

Arlas kvalitetsprogrammer opdateres løbende, så de bliver lettere at arbejde med og er tilpasset ændrede forudsætninger på markedet. Det dansk-svenske kvalitetsprogram Arlagården findes nu i version 3.0.

Mere information? På www.arla.dk kan du downloade både kvalitetsprogrammet Arlagården og den seneste version af vores Code of Conduct.

Arla i nye medier. Vi er der, hvor vores forbrugere er. Besøg os på Facebook og Twitter.



VORES STRATEGI



Vi vil være det bedste mejeriselskab for mere end 250 millioner forbrugere i Nordeuropa og Storbritannien.”

ARLAS STRATEGI 2015

Arlas vækststrategi blev præsenteret i 2008 og omfatter et omsætningsmål for 2015 på 75 milliarder danske kroner. Strategien bygger på tre grundsten – udvikling, vækst og effektivisering – og målet skal nås gennem følgende strategiske satsninger:

- **NYE KERNEMARKEDER.** Til vores kernemarkeder regnes nu også Holland og Tyskland.
- **TRE GLOBALE BRANDS.** Arla®, Lurpak® og Castello® er vores tre globale produkt brands. Arla® er desuden virksomhedens brand.
- **PRODUKTUDVIKLING.** Vi skal øge antallet af nye, spændende produkter ved at fordoble udviklingsbudgettet.
- **SATSNING PÅ VALLEPROTEIN.** Vi skal fordoble salget af valleprotein og være verdens førende producent inden for området.
- **REDUCERET KLIMAPÅVIRKNING.** Frem til år 2020 skal vi reducere udledningen af drivhusgasser med 25 procent inden for transport, produktion og emballage.

	2008	2009
UDVIKLING	Arla lancerer en ny offensiv vækststrategi (se ovenfor).	Den globale økonomiske krise medfører, at målene i strategien udskydes fra år 2013 til år 2015. Holland bliver et nyt kernemarked, da Arla får mulighed for at købe friskmælksmejeriet Friesland Foods Fresh Nijkerk. Tættere på Naturen™ introduceres. Applikationscenter Sønderhøj i Danmark indvies og tilbyder innovativ produktudvikling og et nært samarbejde med fødevareproducenter, der ønsker individuelt tilpassede ingredienser.
VÆKST	Køb af hele Arla Ingman i Finland (det vil sige de resterende 70 procent af aktierne) så selskabet bliver et helejet datterselskab.	Køb af mejeriet Friesland Foods Fresh Nijkerk i Holland med 500 medarbejdere og en årlig omsætning på cirka 1,6 milliarder danske kroner. Friesland Foods Fresh Nijkerk er markedsledende inden for friske mejeriprodukter under detailkædernes egne varemærker. Rettighederne til smørvaremærket Anchor® i Storbritannien erhverves fra Fonterra.
EFFEKTIVISERING	Beslutning om at flytte 140 regnskabsstillinger til Gdansk i Polen. JO Bolaget opløses. Arla og Skånemejerier deler varemærkerne. Arla får God Morgon®, JO® og beholder salgsansvaret for Tropicana®. Skånemejerier får varemærket Bravo®.	Sparepakke på 1 milliard danske kroner indføres for at afværge den økonomiske krise. På hoved- og landekontorer over hele verden bliver antallet af medarbejdere reduceret med i alt 350. Lean intensiveres som metode til at effektivisere virksomheden. Målet er at øge kapacitetsudnyttelsen med 10-20 procent uden investeringer, at øge produktiviteten med 10-30 procent og øge driftsstedernes fleksibilitet. Derudover er det også et mål at reducere kompleksiteten.

2010

Et intensivt arbejde igangsættes omkring Arlas kapitalstruktur. Målet er at skabe gode forudsætninger for fremtidige investeringer.

Organisationsændring berører forretningsområderne Consumer International og Global Ingredients og resulterer i det nye forretningsområde Global Categories & Operations og den nu selvstændige forretningsenhed for valle.

Global markedsføring indledes. Trin to i kommunikationen af Tættere på Naturen™ omfatter annoncer, brochurer og reklamefilm.

Arlas bestyrelse foreslår en fusion med det tyske andelsmejeri Hansa-Milch. Selskabernes produkter supplerer hinanden godt, og selskaberne er overbeviste om, at de tilsammen kan vokse på det tyske

Arla køber en andel i det britiske mejeri Westbury Dairies, hvilket giver mulighed for at udnytte overskud af rå mælk. Det betyder også, at produktion og pakning af britiske detailkæders egne smør-mærker samles på Westbury Dairies. Effektiviseringen påvirker den hidtidige produktion i Danmark og Sverige samt kan berøre produktionen i Storbritannien. På Stourton-mejeriet i Storbritannien øges

Arlas Sverigestrategi præsenteres. Arla skal være hele Sveriges madinspirator. Vores ambition er, at flere skal synes om – og købe – Arlas produkter.

I Argentina indvier Arla, sammen med sin joint venture-partner, et nyt pulvertårn – en investering på over 200 millioner danske kroner.

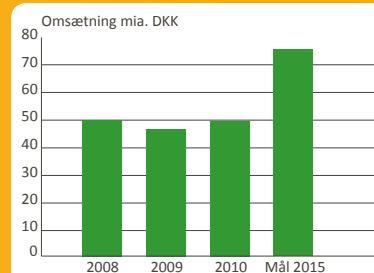
Arla beslutter at investere 1,4 milliarder danske kroner i verdens mest effektive mejeri. Mejeriet skal forsyne godt 11 millioner mennesker med mælk og ligge uden for London.

marked. Fusionsforslaget behandles den 2. marts 2011 af Arlas repræsentantskab og Hansa-Milchs medlemmer og forudsætter godkendelse fra EU's konkurrencemyndigheder.

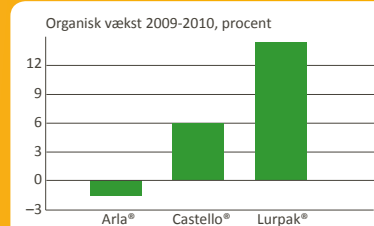
produktionen, blandt andet med 7.000 tons hytteost, mens mejeriet i Northallerton lukkes.

Arla investerer i nye slice-maskiner til gul ost og samler aktiviteten på i alt tre steder i Danmark, Sverige og Polen. Rationaliseringsbeslutningen påvirker mindst 60 stillinger.

2010: Status på strategien.



Satsning på vækst. I 2009 købte Arla det hollandske mejeri Friesland Foods Fresh Nijkerk, og i 2010 blev et forslag om en fusion mellem Arla og det tyske mejeri Hansa-Milch præsenteret.



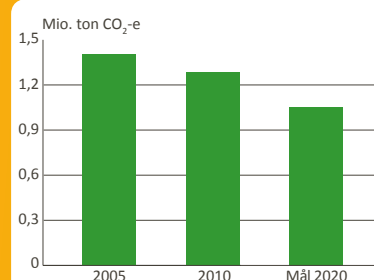
Organisk vækst. Castello® og Lurpak® har udviklet sig positivt, mens Arla® er gået tilbage, blandt andet på grund af, at mange forbrugere vælger lavprisprodukter frem for mærkevarer.



Produktudvikling 2010. Billederne viser eksempler fra Danmark, Storbritannien, Sverige, Tyskland, Finland, Polen og Holland.



Efter planen. Vi er på vej til at nå vores salgsmål for valleprotein til fødevarerindustrien.



Klimastrategi. Udledningen fra vores mejerier, transport og emballage skal reduceres med 25 procent frem mod år 2020 i forhold til niveauet i 2005.



Mere information.

Vi publicerer nyheder på www.arla.dk.

VORES KARAKTER

”Arlas virksomhedskultur – vores karakter – er kendetegnet ved ordene Lead, Sense, Create; Vi stræber efter at tage lederskab, vi har fornemmelse for omverdenen, og vi har en innovativ kultur. 'Be a force of nature' er vores opfordring til nuværende og fremtidige medarbejdere.”

ONE hos Arla

Under overskriften "ONE" samler vi Arla i hele verden og tydeliggør vores fælles strategi, mission, vision, virksomhedskultur og ressourcer, så alle medarbejdere ved, hvordan de bidrager til den fælles succes.

F15

Fremtidens ledere i Arla

I 2008 startede Arlas trainee-program – The Future Fifteen Graduate Programme® (F15). I efteråret 2010 rekrutterede vi tredje årgang med elleve deltagere fra syv forskellige lande. F15-programmet kommer ind på en tredjeplads, når danske elitestuderende rangordner de mest eftertragtede trainee-programmer.

Udmærkelse for Employer Branding

Vi har konstant fokus på at tiltrække og fastholde talentfulde medarbejdere. I kommunikationen har vi valgt at arbejde med opfordringen "Be a force of nature". I Sverige er Arla blevet udmærket som årets arbejds-giver for vores langsigtede arbejde med rekruttering og vores tydelige profilering.



Arkitekturen på Arlas nye hovedkontor i Viby, Danmark, indbyder til videndeling og kreativitet.

MEDARBEJDERUNDERSØGELSE 2010

Årets medarbejderundersøgelse Barometer blev besvaret af 12.650 medarbejdere i 26 lande på 16 forskellige sprog. Generelt viser resultatet en fortsat positiv udvikling i medarbejdernes tilfredshed med arbejdet og deres forankring i virksomhedens kultur. Nogle eksempler:

- **STÆRKT ENGAGEMENT.** Medarbejdernes overordnede engagement i virksomheden ligger på indeks 77 ud af 100, hvilket ifølge leverandøren af undersøgelsen er 10 procent over gennemsnittet for globale virksomheder. Medarbejdernes engagement afspejles også i den høje svarfrekvens på 86 procent.
- **TYDELIGE FORBEDRINGER.** I forhold til den seneste undersøgelse, som blev gennemført i 2008, viser resultatet en klar forbedring, når det gælder videndeling mellem virksomhedens forskellige afdelinger samt virksomhedens evne til at forebygge fejl.
- **POPULÆR ARBEJDSPLADS.** 75 procent af medarbejderne angiver, at de gerne anbefaler Arla som arbejdsplads til venner og bekendte.

Mejeritekniker – fremtidens job

Vi ser løbende på Arlas behov for kompetencer. Eksempelvis har vi igangsat uddannelser til mejeritekniker i både Sverige og Storbritannien, hvor sådanne uddannelsesforløb ikke tidligere har eksisteret. I Storbritannien er der blevet bygget et nyt kursuscenter til den såkaldte EDEN-uddannelse. Her får de studerende en bred mejerifaglig uddannelse blandt andet i de produktionsprocesser, der bruges til at fremstille mælk, ost og smør.



Job hos Arla? På vores hjemmeside www.arla.dk finder du ledige stillinger.

VORES RESSOURCER



Arla stræber efter at anvende alle ressourcer så effektivt som muligt. Desuden er det Arlas mål at drive virksomhed på en ansvarlig og bæredygtig måde.”

Andelshaverne bidrager til Arlas ekspansion

Arlas andelshavere har i det forgangne år besluttet at øge deres investeringer i selskabet. Investeringen sker ved, at en del af betalingen for mælken til ejerne (4,5 procent af den såkaldte Arlaintjening) tilbageholdes i Arla, hvilket er dobbelt så meget som tidligere.

Beslutningen betyder, at Arla i løbet af de kommende seks år vil øge sin egenkapital med 4-4,5 milliarder danske kroner. Andelshavernes ekstra konsolidering bidrager væsentligt til finansieringen af Arlas strategi og udgør samtidig et solidt grundlag for fremtidig lånefinansiering.



Ny CSR rapport

Vores arbejde med etisk, socialt og miljømæssigt ansvar (Corporate Social Responsibility, CSR) foregår under fællesbetegnelsen Vores ansvar og er i overensstemmelse med UN Global Compact. Årets CSR rapport udgives samtidig med denne årsrapport.

25%

Lean øger effektiviteten

Det danske Holstebro Smørmejeri har med Lean øget produktionskapaciteten med 25 procent uden ekstra investeringer. Derudover er det lykkedes mejeriet at opnå færre produktionsstop og foretage hurtigere omstilling mellem de forskellige produktioner. Arla har siden 2009 anvendt Lean til at udvikle virksomheden. Lean har til formål at skabe løbende forbedringer ved at involvere alle medarbejderne og optimere processerne.

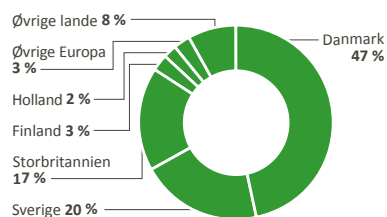
”Arlas klimamål er frem mod år 2020 at nedbringe den direkte og indirekte udledning af drivhusgasser med 25 procent inden for produktion, transport og emballage i forhold til niveauet i 2005.”

MÆLK OG MEJERIUDBIKLING

Vi værner om vores nøglekompetencer inden for mejeriproduktion for at opnå konkurrencemæssige fordele. Det gør vi blandt andet på følgende områder:

- **TEKNOLOGISKE VISIONER.** Vi har teknologiske visioner for, hvordan alle produktområder skal udvikle sig over de kommende ti år. Både produktudvikling og omkostningsbesparelser er i fokus.
- **KOMPETENCEUDVIKLING.** Vi sikrer koblingen mellem forskning, teknologisk udvikling og produktudvikling. Vi har desuden fokus på at indgå aftaler om intellektuelle ejendomsrettigheder, de såkaldte IP Agreements.
- **NETVÆRK.** Med mejerier i flere lande og på forskellige steder drager vi nytte af hinandens erfaringer gennem et omfattende internt netværksarbejde.
- **MAKSIMERET PRODUKTION.** Vi fokuserer på at øge udnyttelsesgraden af vores eksisterende produktionsressourcer uden at foretage yderligere investeringer.
- **ADGANG TIL RÅ MÆLK.** Arlas indvejede mælk for 2010 udgjorde 8.713 millioner kg, hvilket er 0,6 procent mere end året før. Vores andelshavere i Danmark og Sverige stod for 71 procent af mælken. Andelen er uændret siden 2009.

Arla i verden



Arla har 16.215 medarbejdere, heraf cirka 67 procent i Danmark og Sverige. Vi arbejder på at øge mangfoldigheden hos vores medarbejdere, eksempelvis ved at øge antallet af nationaliteter blandt vores medarbejdere i Danmark og Sverige.

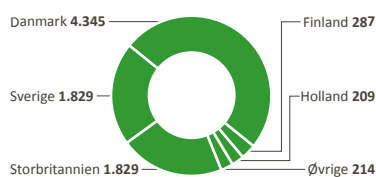
REGNSKABSBERETNING

Generel udvikling

Regnskabsåret 2010 har været præget af økonomisk fremgang i forhold til 2009. Det positive billede forstærkes af, at aconto-prisen til andelshaverne er hævet fem gange i løbet af 2010 med 7,5 øre i maj, 15,0 øre i juni, 7,5 øre i juli, 7,5 øre i oktober og yderligere 10 øre i november. Dette har været muligt som følge af en bedre balance på verdensmarkedet mellem udbud og efterspørgsel med deraf afledt positiv prisudvikling primært på bulkprægede produkter. Medvirkende årsager har desuden været en positiv udvikling i valutakurserne for koncernens primære eksportvalutaer samt det omfattende spareprogram, der indledtes i forsommeren 2009 og som har haft fuld effekt for 2010.

Årets samlede indvejede mælkemængde udgør 8.713 mio. kg. (8.660 mio. kg. i 2009), hvoraf andelshavermælk udgør 6.174 mio. kg. (6.147 mio. kg. i 2009). Hovedparten af ikke-andelshavermælk indvejes på mejerier i Storbritannien, Finland og Holland.

RÅVARETILFØRSEL pr. lande (mio. kg)



Ny konsolideringspolitik

Som tidligere nævnt har repræsentantskabet i 2010 vedtaget en ny konsolideringspolitik, hvorefter 4,5 procent af årets Arla indtjening via resultatdisponering skal konsolideres på egenkapitalen. Heraf skal 2/3 henlægges til den kollektive egenkapital, og 1/3 skal henlægges til et nyt egenkapital-instrument "Indskudskapital".

Det er besluttet, at der fremover skal være et loft på den individuelle konsolidering. Endvidere er det besluttet, at indestående skal forrentes, og at der skal være en udbetalingsperiode ved ophør på 3 år. Forrentning forudsætter myndighedernes godkendelse, hvilket endnu ikke er opnået.

Resultatopgørelse

Årets resultat, efterbetaling og konsolidering

Årets resultat udgør 1.268 mio. DKK mod 971 mio. DKK i 2009. Arla Foods' indtjening pr. kg. indvejet andelshavermælk udgør 252 danske øre/349 svenske øre mod 214 danske øre/291 svenske øre i 2009.

Efterbetalingen ud fra årets resultat udgør 569 mio. DKK mod 660 mio. DKK året før. Herudover er der stillet forslag om udlodning fra strategifonden på 462 mio. DKK således at den samlede efterbetaling for 2010 udgør 1.031 mio. DKK.

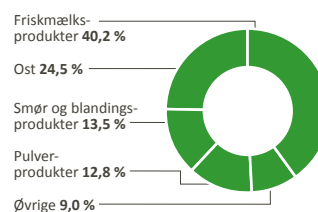
Konsolideringen ud fra årets resultat er på 699 mio. DKK, som henlægges på kapitalkonto med 7,5 danske øre/10,2 svenske øre pr. kg. indvejet andelshavermælk samt 3,8 danske øre/5,2 svenske øre pr. kg. indvejet andelshavermælk, der henlægges som indskudskapital. Årets samlede netto-konsolidering er på 237 mio. DKK, når der tages højde for udbetaling af strategifonden.

Nettoomsætning

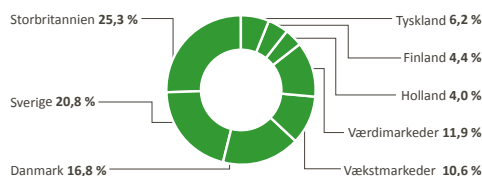
Nettoomsætningen udgør i 2010 49.030 mio. DKK mod 46.230 mio. DKK i 2009 svarende til en stigning på 6,1 procent. Heraf udgør organisk vækst 3,0 procent mens resten kan henføres til ændring i valutakurser (primært SEK, GBP og USD).

Nettoomsætningens fordeling på varegruppe og marked fremgår af følgende diagrammer.

NETTOOMSÆTNING pr. varegruppe



NETTOOMSÆTNING pr. marked



Resultat af primær drift og EBITDA

Resultat af primær drift udgør 1.684 mio. DKK i 2010 mod 1.412 mio. DKK i 2009. Resultat af primær drift er i væsentligt omfang påvirket positivt af de højere priser på mejeriprodukter, som vurderes at have påvirket resultatet positivt med ca. 1,8 mia. DKK. I produktionsomkostninger indgår acontobetaling til andelshavere med 14,9 mia. DKK mod 12,2 mia. DKK året før.

Andre driftsindtægter og -omkostninger vedrører poster af sekundær karakter, herunder bla. indtægter og omkostninger i forbindelse med salg af overskudsel fra kondensanlæg. Herudover er indeholdt poster af engangskaraktter i forbindelse med nedlukning og frasalg af anlæg.

Koncernens EBITDA, defineret som resultat af primær drift tillagt af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle anlægsaktiver, udgør i 2010 3.743 mio. DKK mod 3.223 mio. DKK i 2009.

Af- og nedskrivninger

Af- og nedskrivningerne udgør 2.059 mio. DKK, hvilket er en stigning på 248 mio. DKK. Denne stigning kan henføres til et højere investeringsniveau i 2009 og 2010 samt større nedskrivninger på materielle anlægsaktiver i 2010.

Finansielle poster

Finansielle poster udgør netto en omkostning på 294 mio. DKK mod 232 mio. DKK i 2009. I finansielle poster indgår koncernens nettorenteomkostninger ekskl. renter vedrørende pensioner med 333 mio. DKK mod 330 mio. DKK i 2009. Stigningen i koncernens finansielle omkostninger kan primært henføres til lavere gevinster på værdipapirer og valuta.

Skat

Den omkostningsførte skat er faldet i forhold til 2009, hvilket primært kan henføres til korrektion af tidligere års skat.

Balance**Balancesum**

Balancesummen udgør 30.097 mio. DKK pr. 31. december 2010, hvilket er stort set uændret i forhold til 31. december 2009. Effekten af de højere valutakurser på primært GBP og SEK i forhold til 2009 er en forøgelse af balancesummen på 1,3 mia. DKK. Modsat er beholdningen af henholdsvis værdipapirer og likvider reduceret med 1,4 mia. DKK.

Den primære arbejdskapital defineret som summen af varebeholdninger og tilgodehavender fra salg fratrukket leverandørgæld udgør 4.691 mio. DKK pr. 31. december 2010.

Anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver udgør 4.452 mio. DKK mod 4.728 mio. DKK sidste år og består i det væsentligste af goodwill ved erhvervelse af Arla Foods UK, Tholstrup Cheese og Arla Ingman samt IT-udviklingsprojekter. Årets tilgang på immaterielle anlægsaktiver kan henføres til IT-udviklingsprojekter.

Materielle anlægsaktiver udgør 11.218 mio. DKK mod 10.743 mio. DKK sidste år. Årets tilgang på i alt 1.613 mio. DKK omfatter primært investeringer i bestående mejerianlæg i Storbritannien, Danmark og Sverige.

Finansielle anlægsaktiver udgør 1.334 mio. DKK, hvilket er på niveau med sidste år.

Omsætningsaktiver

Varebeholdninger udgør 4.385 mio. DKK pr. 31. december 2010 mod 3.614 mio. DKK året før. Stigningen kan primært henføres til øget aktivitet samt markant forøgede lagerbeholdninger i forhold til 31. december 2009, hvor lagerbeholdningerne var ekstraordinært lave. Yderligere har lageret en højere værdi som følge af den højere mælkepris ved udgangen af 2010 sammenlignet med 31. december 2009.

Tilgodehavender i alt udgør 5.372 mio. DKK mod 4.981 mio. DKK året før. Stigningen kan i det væsentligste forklares ved den stigende omsætning.

Værdipapirer og likvide beholdninger udgør tilsammen 3.336 mio. DKK mod 4.717 mio. DKK året før. Heri indgår obligationer udlånt via køb og gensalgforretninger (repo) med 2.765 mio. DKK mod 3.139 mio. DKK i 2009.

Egenkapital

Egenkapitalen pr. 31. december 2010 udgør 8.580 mio. DKK svarende til en stigning på 299 mio. DKK i forhold til 31. december 2009.

Andel af årets resultat anvendt til konsolidering udgør 699 mio. DKK. Indestående på strategifond på 462 mio. DKK udbetales fra egenkapitalen forudsat repræsentantskabets godkendelse. Årets værdireguleringer af sikringsinstrumenter udgør -62 mio. DKK og vedrører primært værdiregulering af rentesikringsinstrumenter. Herudover har valutakursreguleringer mv. forøget egenkapitalen med 142 mio. DKK.

Soliditeten målt som egenkapital i forhold til balancesum er steget til 29 procent pr. 31. december 2010 mod 28 procent sidste år.

Hensatte forpligtelser

Pensionsforpligtelser vedrører Storbritannien og Sverige (ydelsesbaserede pensionsordninger). Nettopensionsforpligtelserne i Storbritannien og Sverige er indregnet med 1.584 mio. DKK mod 1.670 mio. DKK året før.

Øvrige hensatte forpligtelser udgør 204 mio. DKK pr. 31. december 2010 og er på samme niveau som sidste år. Øvrige hensatte forpligtelser vedrører primært forsikringsmæssige hensættelser til f.eks. arbejdsskade.

Gældsforpligtelser

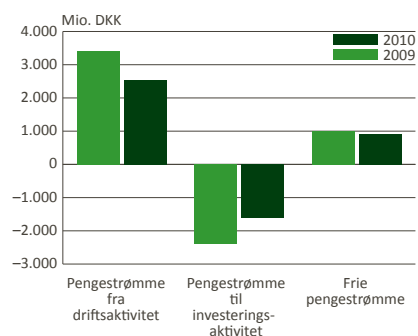
Hovedparten af koncernens langfristede gældsforpligtelser er baseret på danske realkreditlån med en løbetid på op til 20 år med sikkerhed i koncernens anlæg i Danmark, Sverige og England.

Yderligere har koncernen lån fra kreditinstitutter samt et ansvarligt obligationslån på 1 mia. DKK, der udløber i 2014. Arla Foods har mulighed for at indfri lånet i 2011.

Pengestrømme

De frie pengestrømme udgør 926 mio. DKK i 2010. De frie pengestrømme opgøres som pengestrømme fra driftsaktivitet med fradrag for pengestrømme til investeringsaktivitet.

PENGESTRØMME



Pengestrømme fra driftsaktivitet udgør 2.552 mio. DKK i 2010 mod 3.402 mio. DKK i 2009. Reduktionen i pengestrømme fra driftsaktivitet på 850 mio. DKK kan primært henføres til en øget kapitalbinding i koncernens nettoarbejdskapital gennem 2010, hvor kapitalbindingen i 2009 blev væsentligt reduceret.

Pengestrømme til investeringsaktivitet udgør -1.626 mio. DKK mod -2.392 mio. DKK i 2009. Årets investeringer i materielle anlægsaktiver udgør 1.508 mio. DKK. Der har i 2010 ikke været køb af virksomheder.

Begivenheder efter balancedagen

Den 17. december 2010 offentliggjorde Arla Foods en mulig fusion med det tyske andelsmejeri Hansa-Milch eG. Forslaget om en fusion skal endelig besluttes af såvel Arla Foods' som Hansa-Milchs ejerkreds. Fusionen ventes gennemført ved at Arla Foods overtager Hansa Milch eG's driftsaktiviteter mod at Hansa Milch eG bliver andelshaver i Arla Foods amba. Beslutningen ventes truffet i marts 2011 og skal godkendes af konkurrencemyndighederne.

Arla Foods har overtaget Boxholm Mejeri AB i Sverige i februar 2011. Endvidere forventer Arla Foods den 1. juli 2011 at overtage et mejeri i Sundsvall, Sverige fra Milko økonomisk forening. Købet skal godkendes af de svenske konkurrencemyndigheder.

De regnskabsmæssige konsekvenser af ovenstående transaktioner vil blive indarbejdet i årsrapporten for 2011.

Den forventede udvikling

Arla Foods' bestyrelse har i januar 2011 godkendt koncernens budget for 2011. Budgettet indeholder en forventet organisk vækst i nettoomsætningen på 5–6 procent. Endvidere budgetteres med en øget Arla-indtjening i 2011.

Som led i at realisere Arla Foods-koncernens vækstsmål frem til 2015 indeholder koncernens investeringsbudget for 2011 forventede investeringer på 2 mia. DKK svarende til knap 4 procent af den budgetterede netto-omsætning.

Arla Foods har besluttet at have ekstra fokus på at øge pengestrømmene fra driftsaktiviteten i 2011. Dette forventes at have en positiv effekt på pengebindingen i arbejdskapital.

Udvikling i moderselskabet

Udviklingen i moderselskabet i 2010 har været præget af økonomisk fremgang i forhold til 2009. Medvirkende årsager har været øgede salgspriser samt en positiv udvikling i valutakurserne for moderselskabets primære eksportvalutaer.

Andelshaverstruktur

Moderselskabet Arla Foods amba er organiseret med en filial i Sverige, som alene forestår indvejen af leverancer fra Arla Foods amba's svenske andelshavere, hvorefter mælken videresælges til Arla Foods AB. Gennem denne konstruktion sikres det bl.a., at danske og svenske andelshavere afregnes efter fælles retningslinjer, ligesom der sikres indflydelse i det folkevalgte system, herunder valg til selskabets øverste organ, repræsentantskabet, og bestyrelsen, efter de bestemmelser, der er fastlagt i vedtægterne for Arla Foods amba. Arla Foods' mejeriaktiviteter i Danmark med tilhørende anlægsaktiver og ansatte mv. er altovervejende placeret i Arla Foods amba, mens al mejeriaktivitet i Sverige bortset fra indvejen fra de svenske andelshavere er placeret i dattervirksomheden Arla Foods AB.

FINANSIELLE RISICI

Koncernens generelle politik for styring af finansielle risici

De overordnede mål og principper for Arla Foods' finansielle risikostyring er fastlagt i koncernens finanspolitik, som er godkendt af bestyrelsen.

Koncernens finansielle risici overvåges og styres centralt af Corporate Treasury i henhold til finanspolitikken. Finanspolitikken fastlægger rammerne for, hvorledes koncernens valuta-, finansierings-, rente-, likviditets- og kreditrisici skal håndteres. Desuden angives rammerne for, hvilke finansielle instrumenter og modparter, som koncernen kan anvende.

Valutarisici

Valutakursrisici er en væsentlig faktor for Arla Foods, og de har en betydelig indvirkning på indtjening og balance. Arla Foods foretager i vidt omfang afdækning af valutarisici.

Hovedparten af koncernens nettoomsætning samt produktions- og øvrige driftsomkostninger er i GBP, SEK, DKK, EUR og USD. Der er løbende fokus på, at indkøb foretages i valutaer, der reducerer koncernens samlede valutaeksponering. Der kan i henhold til finanspolitikken foretages afdækning af det forventede valutaflow i op til 15 måneder, og afdækning sker ved indgåelse af valutatermins- og optionsforretninger. Af koncernens samlede nettoomsætning på 49.030 mio. DKK er ca. 83 procent i anden valuta end DKK mod 81 procent sidste år.

På koncernens egenkapital er der pr. 31. december 2010 direkte indregnet -5 mio. DKK (1 mio. DKK pr. 31. december 2009), svarende til dagsværdien af finansielle valutainstrumenter, der anvendes til sikring af pengestrømme efter balancedagen.

Koncernen er eksponeret for valutakursrisici relateret til omregning af investeringer i udenlandske dattervirksomheder. Disse valutarisici afdækkes som hovedregel ikke, dog med

enkelte konkrete undtagelser. Pr. 31. december 2010 er valutarelateret omregningsrisiko på nettoinvesteringer i Finland afdækket med EUR-lån.

Finansieringsrisici

Finanspolitikken understøtter koncernens mål og strategier, og et af målene er at reducere refinansieringsrisikoen. Der tilstræbes en passende lang løbetid på gældsforpligtelser og en vis spredning på gældens forfaldstidspunkter.

Koncernen er i væsentligt omfang finansieret ved lån med lang løbetid. Nye lån optages primært med variabel rente, og renterisikoen styres efterfølgende ved brug af renteswaps og renteoptioner, hvorved der opnås en effektiv rentestyring og større fleksibilitet.

Som følge af tilpasning til de internationale standarder er der i committede lånefaciliteter accepteret finansielle covenants. I de nuværende finansielle covenants måles dog udelukkende på soliditet og minimum-egenkapital. Pr. 31. december 2010 er alle finansielle covenants overholdt. For at reducere renteomkostningerne og opnå større fleksibilitet i likviditetsstyringen anvendes koncernens obligationsbeholdning aktivt som finansieringskilde via salgs- og genkøbsforretninger (repo).

Pr. 31. december 2010 udgør den samlede rentebærende gæld eksklusiv koncernens pensionsforpligtelser 12.050 mio. DKK (13.565 mio. DKK pr. 31. december 2009). Den gennemsnitlige restløbetid på den lange rentebærende gældsforpligtelse er ca. 5,3 år mod ca. 5,4 år pr. 31. december 2009. Koncernens nettorentebærende gæld inklusiv pensionsforpligtelser udgør 10.041 mio. DKK pr. 31. december 2010 (10.257 mio. DKK pr. 31. december 2009).

Følgende oversigt viser koncernens nettorentebærende gæld eksklusiv pensionsforpligtelser fordelt på forfaldstidspunkter.

Koncernens nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser

Modværdi mio. DKK	Forfald (antal år efter regnskabsåret)							
	Total	0-1	1-2	2-3	3-5	5-7	7-10	Over 10
DKK	5.727	-251	45	92	1.177	351	1.162	3.151
EUR	1.018	69	12	18	570	347	2	0
GBP	42	-46	33	14	29	12	0	0
SEK	1.354	1.322	20	0	0	0	0	12
Øvrige	316	4	0	1	309	0	1	1
I alt 2010	8.457	1.098	110	125	2.085	710	1.165	3.164
I alt 2009	8.587	798	866	376	1.337	607	863	3.740

Renterisici

Ved indgangen til 2010 var en stor del af koncernens gæld variabelt forrentet, hvilket har medvirket til at holde renteomkostningerne på et lavt niveau. Under hensyntagen til koncernens ekspansive strategi og det lave renteniveau er en betydelig del af koncernens finansiering i 2010 omlagt til fast rente via rentesikringsinstrumenter. Varighed på rentesikring af gælden udgør ca. 4 år mod knap 3 år ved årets begyndelse. Dagsværdien af indgåede sikringsinstrumenter til sikring af koncernens renteomkostninger udgør –75 mio. DKK pr. 31. december 2010, der er indregnet direkte på egenkapitalen (–14 mio. DKK pr. 31. december 2009).

Koncernens resultat påvirkes af udviklingen i renteniveauet. En renteændring på 1 procent-point i det kommende regnskabsår vurderes pr. 31. december 2010 at påvirke resultatet med ca. 30 mio. DKK.

Likviditetsrisici

Likviditetsrisikoen styres ved, at der til stadighed er tilstrækkelig driftslikviditet og kreditfaciliteter til driften. Finansiering af køb af virksomheder og væsentlige investeringer vurderes særskilt.

Styringen af det daglige likviditetsflow foregår i vid udstrækning gennem koncernens finansieringsselskab Arla Foods Finance A/S via cashpool-ordninger hos koncernens bankforbindelser. Selskaber med overskudslikviditet finansierer selskaber med likviditetsunderskud, hvorved de enkelte selskaber og koncernen som helhed opnår en bedre forrentning. I Sverige har Arla Foods AB og Arla Foods amba et fælles Commercial Paper-program på 2,5 mia. SEK, hvorunder der kan udstedes obligationer med en løbetid på op til et år. Pr. 31. december 2010 er Commercial Paper-programmet udnyttet med 1.203 mio. SEK svarende til 995 mio. DKK.

Koncernens likviditetsberedskab er pr. 31. december 2010 øget med 280 mio. DKK til 6.364 mio. DKK i forhold til 31. december 2009.

Likviditetsberedskab

Mio. DKK	2010	2009
Likvide beholdninger	448	1.397
Værdipapirer (frie)	123	176
Uudnyttede committede trækingsfaciliteter	1.182	1.191
Uudnyttede trækingsfaciliteter	4.611	3.320
I alt likviditetsberedskab pr. 31. december	6.364	6.084

Hovedparten af de uudnyttede trækingsfaciliteter kan opsiges med kort varsel.

Kreditrisici

Arla Foods tilgodehavender fra salg vurderes ikke som usædvanligt risikofyldte. Tab på debitorer er på trods af den økonomiske krise på samme beskedne niveau som tidligere år. For at mindske kreditrisikoen arbejdes der løbende med kreditstyring i koncernens enheder, og der foretages jævnligt kreditvurdering af koncernens kunder og samarbejdspartnere.

Råvarerisici

Tilgang af rå mælk udgør koncernens største råvarerisiko. Udover mælk er koncernen eksponeret for en række andre råvarerisici. Den største risiko vedrører energi, hvor indkøbet afdækkes direkte hos leverandørerne med fastpris aftaler eller via finansielle instrumenter. Formålet med afdækningen er at sikre forudsigelighed i priserne. Dagsværdien af indgåede sikringsinstrumenter til sikring af koncernens råvarerisici udgør 9 mio. DKK pr. 31. december 2010, der er indregnet direkte på egenkapitalen

LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2010 for Arla Foods a.m.b.a.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven og selskabets vedtægter. Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2010 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2010.

Det er endvidere vores opfattelse, at ledelsesberetningen indeholder en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og selskabets finansielle stilling som helhed og en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og selskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

København, den 22. februar 2011

Direktion

Peder Tuborgh
Adm. direktør

Povl Krogsgaard
Viceadm. direktør

Andreas Lundby
Viceadm. direktør

Bestyrelse

Ove Møberg
Formand

Åke Hantoft
Næstformand

Viggo Ø. Bloch

Leif Eriksson

Steen Nørgaard Madsen

Gunnar Pleijert

Steen Bolvig

Heléne Gunnarson

Torben Myrup

Ingela Svensson

Palle Borgström

Björn Jakobsson

Anne-Lie Nielsen

Pejter Søndergaard

Bjarne Bundesen

Thomas Johansen

Jan Toft Nørgaard

Bent Juul Sørensen

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS PÅTEGNING

Til andelshaverne i Arla Foods a/b

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Arla Foods a/b for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2010, side 23–43. Koncernregnskabet og årsregnskabet omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter for såvel koncernen som selskabet samt pengestrømsopgørelse for koncernen. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

Vi har i tilknytning til revisionen gennemlæst ledelsesberetningen, der udarbejdes efter årsregnskabsloven, og afgivet udtalelse herom.

Ledelsens ansvar

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde og aflægge et koncernregnskab og årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Dette ansvar omfatter udformning, implementering og opretholdelse af interne kontroller, der er relevante for at udarbejde og aflægge et koncernregnskab og årsregnskab, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl, samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne. Ledelsen har endvidere ansvaret for at udarbejde en ledelsesberetning, der indeholder en retvisende redegørelse i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Revisors ansvar og den udførte revision

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført vores revision i overensstemmelse med danske revisionsstandarder. Disse standarder kræver, at vi lever op til etiske krav samt planlægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at koncernregnskabet og årsregnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter handlinger for at opnå revisionsbevis for de beløb og oplysninger, der er anført i koncernregnskabet og årsregnskabet. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og årsregnskabet, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor interne kontroller, der er relevante for selskabets udarbejdelse og aflæggelse af et koncernregnskab og årsregnskab, der giver et retvisende billede, med henblik på at udforme revisionshandling, der er passende efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtrykke en konklusion om effektiviteten af selskabets interne kontrol. En revision omfatter endvidere stillingtagen til, om den af ledelsen anvendte regnskabspraksis er passende, om de af ledelsen udøvede regnskabsmæssige skøn er rimelige samt en vurdering af den samlede præsentation af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2010 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2010 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den gennemførte revision af koncernregnskabet og årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet.

København, den 22. februar 2011

KPMG

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Finn L. Meyer

Statsaut. revisor

KPMG AB, Sverige

Carl Lindgren

Auktoriserad revisor

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Generelt

Årsrapporten for Arla Foods amba for 2010 er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store klasse C-virksomheder.

Den anvendte regnskabspraksis, som er beskrevet nedenfor, er uændret. Der er foretaget enkelte reklassifikationer i forhold til tidligere. Disse reklassifikationer påvirker ikke årets resultat eller egenkapitalen.

Årsrapporten præsenteres i danske kroner, som er moderselskabets funktionelle valuta.

Grundlag for udarbejdelse

I resultatopgørelsen indregnes indtægter i takt med, at de indtjenes, mens omkostninger indregnes med de beløb, der vedrører regnskabsåret. Værdireguleringer vedrørende finansielle aktiver og forpligtelser indregnes i resultatopgørelsen som finansielle indtægter eller finansielle omkostninger.

Aktiver indregnes i balancen, når det som følge af en tidligere begivenhed er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde koncernen, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når koncernen som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå koncernen, og forpligtelsens værdi kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Måling efter første indregning sker som beskrevet for hver enkelt regnskabspost nedenfor.

Ved indregning og måling tages hensyn til oplysninger om risici og tab, der fremkommer inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterede på balancedagen.

Regnskabsmæssige skøn, forudsætninger og usikkerheder

Ved opgørelse af den regnskabsmæssige værdi af aktiver og forpligtelser er det nødvendigt at skønne over, hvordan fremtidige begivenheder påvirker værdien på balancedagen.

Skøn, der er væsentlige for regnskabsaflæggelsen, foretages bl.a. i forbindelse med køb af virksomheder, ved opgørelse af varelagre, af- og nedskrivninger, pensioner, hensatte forpligtelser, eventualaktiver og eventualforpligtelser.

De anvendte skøn er baseret på forudsætninger, der vurderes at være forsvarlige, men som i sagens natur er usikre.

Der henvises i øvrigt til de enkelte afsnit i anvendt regnskabspraksis for hvert af de ovenstående regnskabsposter for en nærmere gennemgang af de regnskabsmæssige skøn.

Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de dattervirksomheder, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50 procent af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse.

Virksomheder, hvori koncernen udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder. Betydelig indflydelse opnås typisk ved direkte eller indirekte at eje eller råde over mere end 20 procent men mindre end 50 procent af stemmerettighederne. Koncernoversigten fremgår af side 42–43.

Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabets og de enkelte dattervirksomheders regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Der elimineres for koncerninterne indtægter og omkostninger, aktiebesiddelser mv., interne mellemværender og udbytter samt realiserede og urealiserede avancer og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder. Urealiserede fortjenester ved transaktioner med associerede virksomheder elimineres i forhold til koncernens ejerandel i virksomheden. Urealiserede tab elimineres på samme måde i det omfang, der ikke er sket værdiforringelse.

I koncernregnskabet indregnes dattervirksomhedernes regnskabsposter 100 procent.

Virksomhedssammenslutninger

Ved køb af virksomheder indregnes disse i det konsoliderede regnskab fra overtagelsestidspunktet og for den del af året, hvor virksomhederne har været ejet af Arla Foods-koncernen. Kapitalandele i dattervirksomheder udlignes med den forholdsmæssige andel af virksomhedernes nettoaktiver på overtagelsestidspunktet opgjort til dagsværdi. Solgte eller afviklede virksomheder indregnes i den konsoliderede resultatopgørelse frem til afståelsestidspunktet. Sammenligningstal korrigeres ikke for nyerehvervede og frasolgte virksomheder.

Ved køb af virksomheder anvendes overtagelsesmetoden, hvorefter de nytilkøbte virksomheders identificerede aktiver og forpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Der hensættes til dækning af omkostninger ved besluttede og offentliggjorte omstruktureringer i den erhvervede virksomhed i forbindelse med købet. Der tages hensyn til skatteeffekten af de foretagne dagsværdireguleringer.

Kostprisen for en virksomhed består af dagsværdien af det aftalte vederlag med tillæg af omkostninger, der direkte kan henføres til overtagelsen. Er dele af vederlaget betinget af fremtidige begivenheder, indregnes disse dele af vederlaget i kostprisen, i det omfang begivenhederne er sandsynlige, og vederlaget kan opgøres pålideligt.

Positive forskelsbeløb mellem kostprisen for den erhvervede kapitalandel og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser (goodwill) indregnes under immaterielle anlægsaktiver. Resultater dagsværdireguleringerne af den erhvervede virksomheds aktiver og forpligtelser i en negativ indre værdi i den erhvervede virksomhed, indregnes en eventuel minoritetsandel heraf som en del af de positive forskelsbeløb. Positive forskelsbeløb afskrives over resultatopgørelsen efter en individuel vurdering af brugstiden, dog maksimalt 20 år.

Negative forskelsbeløb (badwill), der modsvarer en

forventet ugunstig udvikling i de pågældende virksomheder, indregnes under periodeafgrænsningsposter under passiver og indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at den ugunstige udvikling realiseres.

Fortjeneste eller tab ved hel eller delvis afhændelse af datter- eller associerede virksomheder opgøres som forskellen mellem salgssummen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne på salgstidspunktet, inklusive ikke afskrevet goodwill samt omkostninger til salg eller afvikling. Fortjeneste og tab indregnes i resultatopgørelsen under avance ved salg af virksomheder mv.

Minoritetsinteresser

Minoritetsinteresser måles ved første indregning til den forholdsmæssige andel af den overtagne virksomheds identificerede aktiver og forpligtelser. Minoritetsinteressernes forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes resultat og egenkapital indregnes som særskilte poster i henholdsvis resultatopgørelse og balance.

Omregning af fremmed valuta

For hver af de rapporterede virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta. Den funktionelle valuta er den valuta, som benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Transaktioner i andre valutaer end den funktionelle valuta er transaktioner i fremmed valuta.

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Tilgodehavender, forpligtelser og andre monetære poster i fremmed valuta omregnes til balancedagens valutakurs. Forskellen mellem balancedagens kurs og kursen på tidspunktet for tilgodehavendets eller forpligtelsens opståen, eller kursen i den seneste årsrapport, indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Ved indregning i koncernregnskabet af virksomheder med en anden funktionel valuta end DKK omregnes resultatopgørelserne til gennemsnitlige valutakurser pr. måned i det omfang, dette ikke giver et væsentligt anderledes billede end ved anvendelse af transaktionsdagens kurs. Balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser.

For udenlandske associerede virksomheder indregnes resultatandele til gennemsnitlige valutakurser og andele af regnskabsmæssig indre værdi til balancedagens valutakurser.

De omregningsdifferencer, der opstår ved omregning af de udenlandske virksomheders primoegenkapital til balancedagens valutakurser, samt de omregningsdifferencer, der opstår som følge af omregning af de udenlandske virksomheders resultatopgørelser til gennemsnitskurser, indregnes direkte på egenkapitalen.

Kursreguleringer af mellemværender med selvstændige udenlandske dattervirksomheder, hvor mellemværendet anses for en del af den samlede nettoinvestering i den pågældende virksomhed, indregnes direkte på egenkapitalen. Tilsvarende indregnes valutakursreguleringer af lån og afledte finansielle instrumenter indgået til kurssikring af nettoinvesteringer i udenlandske virksomheder direkte på egenkapitalen i det omfang, de effektivt sikrer imod valutakursrisici på nettoinvesteringen.

Afledte finansielle instrumenter

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra aftaletidspunktet og måles ved første indregning i balancen til kostpris og efterfølgende til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af de afledte finansielle instrumenter indregnes under andre tilgodehavender henholdsvis anden gæld. Modregning af positive og negative værdier foretages alene, når koncernen har ret til og intention om at afregne flere finansielle instrumenter netto. Dagsværdien opgøres på grundlag af aktuelle markedsdata og anerkendte værdiansættelsesmetoder.

Dagsværdisikring

Ændringer i dagsværdi af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder kriterierne for sikring af dagsværdien af et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse, indregnes sammen med ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse for så vidt angår den del, der er sikret.

Pengestrømssikring

Ændringer i dagsværdi af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme, indregnes direkte på egenkapitalen. Indtægter og omkostninger vedrørende sådanne sikringstransaktioner overføres fra egenkapitalen ved realisation af det sikrede og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede.

Sikring af nettoinvesteringer

Ændring i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, som anvendes til sikring af nettoinvesteringer i udenlandske dattervirksomheder, og som effektivt sikrer mod valutakursændringer i disse virksomheder, indregnes direkte på egenkapitalen under valutakursregulering.

For afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for behandling som sikringsinstrument, indregnes ændringer i dagsværdi løbende i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Offentlige tilskud

Offentlige tilskud omfatter tilskud og finansiering af udviklingsprojekter samt tilskud til investeringer m.v. Tilskud

indregnes, når der er rimelig sikkerhed for, at de vil blive modtaget. Tilskud fra EU og andre offentlige myndigheder vedrørende aktiver og udviklingsprojekter, der indregnes i balancen, fragår i anskaffessummen. Tilskud til produktudvikling m.v., der indregnes direkte i resultatopgørelsen, indregnes under andre driftsindtægter på det tidspunkt, de modtages. Eftergivelige tilskud indregnes som forpligtelser, indtil det er overvejende sandsynligt, at betingelserne for eftergivelse opfyldes.

Segmentoplysninger

Der gives oplysninger om forretningssegmenter og geografiske markeder for så vidt angår nettoomsætningens fordeling. Segmentoplysningerne følger koncernens regnskabspraksis og interne økonomistyring.

Resultatopgørelsen

Nettoomsætning

Nettoomsætningen indregnes i resultatopgørelsen, når levering og risikoovergang til køber har fundet sted, og omfatter årets fakturerede salg med fradrag af salgsreduktioner. Modtagne restitutioner og produktionsstøtte fra EU indgår i nettoomsætningen.

I nettoomsætningen for moderselskabet Arla Foods amba indgår herudover deklareret efterbetaling fra andre salgsselskaber inden for Arla Foods-koncernen.

Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter varekøb inkl. køb af mælk fra andelshaverne samt direkte og indirekte omkostninger, herunder af- og nedskrivninger på produktionsanlæg mv. samt lønninger og gager, der afholdes for at opnå årets omsætning. Køb af mælk fra andelshavernes indregnes til årets aconto-priser og omfatter således ikke efterbetaling.

Produktudviklingsomkostninger der ikke opfylder kriteriet for aktivering i balancen omkostningsføres løbende i resultatopgørelsen.

Salgs- og distributionsomkostninger

I salgs- og distributionsomkostninger indregnes omkostninger afholdt til salg og distribution af varer solgt i året samt til årets gennemførte salgskampanjer mv. Endvidere indregnes herunder omkostninger til salgspersonale, nedskrivninger på tilgodehavender fra salg, sponsor-, reklame- og udstillingsomkostninger samt af- og nedskrivninger.

Administrations- og fællesomkostninger

I administrations- og fællesomkostninger indregnes årets omkostninger til ledelse og administration, herunder omkostninger til administrativt personale, kontorlokaler og kontorcholdsomkostninger samt af- og nedskrivninger.

Andre driftsindtægter og -omkostninger

Andre driftsindtægter og -omkostninger indeholder poster af sekundær karakter i forhold til koncernens hovedaktiviteter. Under disse poster indgår bl.a. avancer/tab ved salg af immaterielle og materielle anlægsaktiver. Fortjeneste og tab opgøres som forskellen mellem salgsprisen med fradrag af salgsomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet.

Resultatandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder

I moderselskabets resultatopgørelse indregnes den forholdsmæssige andel af de enkelte dattervirksomheders resultat efter skat og efter fuld eliminerings af interne avancer/tab samt efter fradrag af deklarerede efterbetalinger.

I både moderselskabets og koncernens resultatopgørelser indregnes den forholdsmæssige andel af de associerede virksomheders resultat efter skat og efter eliminerings af forholdsmæssig andel af interne avancer/tab.

Finansielle poster

Renteindtægter og -omkostninger samt kursgevinster og tab mv. medtages i resultatopgørelsen med de beløb, der kan henføres til regnskabsåret.

Finansielle poster omfatter herudover realiserede og urealiserede kursreguleringer af værdipapirer og udenlandsk valuta, amortisering af finansielle aktiver og forpligtelser samt rentedelen af finansielle leasingydelse. Endvidere medtages realiserede og urealiserede gevinster og tab vedrørende afledte finansielle instrumenter, der ikke kan klassificeres som sikringsaftaler.

Skat

Den skattepligtige indkomst opgøres efter de for virksomhederne gældende nationale regler. Skatten opgøres på baggrund af kooperationsbeskatning eller selskabsbeskatning. Fordeling af skatten mellem sambeskattede virksomheder sker efter fuld-fordelingsmetoden.

Årets skat består af årets aktuelle skat og ændring i udskudt skat og indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte på egenkapitalen med den del, der kan henføres til posteringer direkte på egenkapitalen.

Balancen

Immaterielle anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver måles til anskaffelses-/kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Goodwill indregnes ved første indregning som anført under "Virksomhedssammenslutninger".

Produktudvikling, der opfylder kriterierne for indregning i balancen, måles til kostpris inkl. indirekte afholdte omkost-

ninger. Øvrige udviklingsomkostninger indregnes løbende i resultatopgørelsen.

For IT-udvikling indregnes alene eksterne omkostninger afholdt til etablering af koncernens IT-systemer. Interne systemudviklingsomkostninger indregnes løbende i resultatopgørelsen.

Immaterielle aktiver afskrives lineært over den anslåede økonomiske levetid som følger:

Goodwill	op til 20 år
Licenser og varemærker mv.	op til 20 år
Produktudvikling	3 år
IT-udvikling	5–8 år

Der afskrives på immaterielle anlægsaktiver fra erhvervs-/ibrugtagningstidspunktet.

Immaterielle anlægsaktiver vurderes løbende og nedskrives til den højeste værdi af kapital- og dagsværdi svarende til genindvindingsværdien (nettorealiseringsværdi). Genindvindingsværdien opgøres som hovedregel som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra den virksomhed eller aktivitet (pengestrømsfrembringende enhed) goodwill er knyttet til.

Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet tages i brug. Renteudgifter medtages ikke i fremstillingsperioden.

Materielle anlægsaktiver afskrives lineært fra anskaffelses- eller ibrugtagningstidspunktet ud fra en vurdering af brugstiden, der udgør:

Kontorbygninger	50 år
Produktionsbygninger	20 år
Tekniske anlæg og maskiner	5–20 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3–7 år

Aktiverne nedskrives til den højeste værdi af kapital- og dagsværdi svarende til genindvindingsværdien (nettorealiseringsværdi).

Der afskrives ikke på anlæg under opførelse, grunde og lukkede anlæg, der er nedskrevet til nettorealiseringsværdi.

Aktiver med kort levetid, småanskaffelser samt mindre forbedringsudgifter, der enkeltvis og samlet er uvæsentlige, omkostningsføres i anskaffelsesåret.

Leasingkontrakter vedrørende materielle anlægsaktiver, hvor koncernen har alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten (finansiel leasing), måles ved første indregning i balancen til laveste værdi af dagsværdi eller nutidsværdi af de fremtidige leasingydelse. Ved beregning af nutidsværdien anvendes leasingaftalens interne rentefod som diskonteringsfaktor eller en tilnærmet værdi for denne.

Finansielt leasede aktiver behandles herefter som koncernens øvrige materielle anlægsaktiver.

Finansielle anlægsaktiver

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder måles i moderselskabet efter den indre værdis metode.

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder måles i balancen til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes indre værdi opgjort efter koncernens regnskabspraksis med fradrag eller tillæg af uafskrevet positiv eller negativ koncerngoodwill og urealiserede interne avancer og tab.

For de andelsselskaber mv., der indgår i koncernen, er ejerandelen, og dermed andel af indre værdi, beregnet ud fra de enkelte selskabers vedtægtsbestemmelser.

Dattervirksomheder og associerede virksomheder med negativ indre værdi måles til nul, og et eventuelt tilgodehavende hos disse virksomheder nedskrives med koncernens andel af den negative indre værdi i det omfang, det vurderes uerholdeligt. Overstiger den regnskabsmæssige negative indre værdi tilgodehavendet, indregnes det resterende beløb under hensatte forpligtelser i det omfang, koncernen har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække virksomhedens underbalance.

Nettoopskrivning af kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder overføres under egenkapitalen til nettoopskrivning efter den indre værdis metode i det omfang, den regnskabsmæssige værdi overstiger anskaffelsesværdien.

Ansvarlige udlån til dattervirksomheder måles til amortiseret kostpris. Eventuelle valutakursreguleringer til balancedagens kurs føres på egenkapitalen.

Andre værdipapirer og kapitalandele mv. måles til dagsværdi på balancedagen. Ændringer i dagsværdien føres under finansielle poster.

Varebeholdninger

Råvarer og hjælpematerialer samt handelsvarer måles til anskaffelsespris med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Som anskaffelsespris for andelshaverleveret mælk, der indgår i varebeholdningerne, anvendes aconto-prisen tillagt en forventet efterbetaling til Arla Foods amba's andelshavere.

Varer under fremstilling og fremstillede færdigvarer måles til kostpris, bestående af råvarers og hjælpematerialers anskaffelsespris med tillæg af forarbejdningsomkostninger og andre omkostninger, der direkte eller indirekte kan henføres til de enkelte varer. Indirekte produktionsomkostninger indeholder omkostninger vedrørende indirekte materialer og løn samt afskrivninger på produktionsudstyr.

Varebeholdninger måles efter FIFO-metoden. Hvor anskaffelses- eller kostprisen overstiger nettorealiseringsværdien, nedskrives der til denne lavere værdi. Nettorealiseringsværdien fastsættes under hensyntagen til varebeholdning-

gernes omsættelighed, kurans og skøn over salgsprisen med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der skal afholdes for at effektuere salget.

Tilgodehavender

Tilgodehavender indregnes til amortiseret kostpris med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af tab opgjort på grundlag af en individuel vurdering eller en gruppevis nedskrivning på porteføljeniveau. Amortiseret kostpris svarer i al væsentlighed til nominelle værdier.

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte udgifter vedrørende efterfølgende regnskabsår.

Værdipapirer

Værdipapirer måles til dagskurser på balancedagen. Ændringer i dagsværdien indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Likvider

Likvider i fremmed valuta omregnes til balancedagens kurs.

Hensatte forpligtelser

Udskudt skat

Udskudt skat og årets regulering heraf opgøres efter den balanceorienterede gælds metode som skatteværdien af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt, enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudte skatteforpligtelser i virksomheder inden for samme juridiske skatteenhed og jurisdiktion.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skattesatser i de respektive lande, der med balancedagens lovgivning vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst.

Ændring i udskudte skatteaktiver og forpligtelser som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen.

Pensionsforpligtelser

Koncernen har indgået pensionsaftaler med en væsentlig andel af dens medarbejdere. Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbaserede ordninger, dels ydelsesbaserede ordninger.

I de bidragsbaserede ordninger indbetaler koncernen løbende bidrag til uafhængige pensionselskaber. Koncernen har ingen forpligtelse til at betale yderligere.

Ydelsesbaserede ordninger er kendetegnet ved, at virksomheden er forpligtet til at betale en bestemt ydelse fra pensioneringstidspunktet, afhængig af eksempelvis medarbejdernes anciennitet og slutløn.

Forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger

beregnes årligt ved aktuarmæssige opgørelser på grundlag af forudsætninger om den fremtidige udvikling i bl.a. rente, inflation og gennemsnitlig levetid mv.

Årets omkostninger vedrørende ydelsesbaserede ordninger hviler på aktuarmæssige beregninger.

De aktuarmæssigt beregnede nutidsværdier med fradrag af dagsværdien af eventuelle aktiver tilknyttet ordningerne indregnes i balancen under hensatte pensionsforpligtelser.

Ændrer de aktuarmæssige forudsætninger sig, indregnes gevinst og tab som følge heraf dog alene i resultatopgørelsen, såfremt de overstiger 10 procent af enten nutidsværdien af pensionsforpligtelsen eller dagsværdien af pensionsfondenes aktiver, og i så fald over de omfattede medarbejders gennemsnitlige forventede tilbageværende antal arbejdsår i koncernen (korridormetoden).

Øvrige hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser indregnes, når koncernen som følge af en begivenhed indtruffet før eller på balancedagen har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at der må afgives økonomiske fordele for at indfri forpligtelsen.

Øvrige hensatte forpligtelser omfatter bl.a. forsikringsmæssige hensættelser og forpligtelser i forbindelse med virksomhedssammenslutninger, omstruktureringer, tabsgivende kontrakter, garantiforpligtelser og retssager mv., der måles på baggrund af det bedste skøn over de udgifter, der på balancedagen er nødvendige for at afvikle forpligtelsen.

Gældsforpligtelser

Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter mv. samt ansvarlige lån indregnes ved låneoptagelse til det modtagne provenu med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder indregnes de finansielle forpligtelser til den kapitaliserede værdi ved anvendelse af den effektive rentes metode.

Under gæld til kreditinstitutter mv. indregnes endvidere den kapitaliserede restleasingforpligtelse på finansielle leasingkontrakter. Leasingydelsens rentedel indregnes over kontraktens løbetid i resultatopgørelsen.

Efterbetaling til andelshaverne

Efterbetaling til andelshaverne indregnes som gæld med den del af årets resultat, som bestyrelsen indstiller til repræsentantskabet at udbetale til andelshaverne. Beløbet føres via resultatdisponeringen.

Aktuelle skatteforpligtelser

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst reguleret for eventuel skat vedrørende tidligere års skattepligtige indkomster samt for betalte aconto-skatter.

Øvrige gældsforpligtelser

Gæld til leverandører, dattervirksomheder og associerede virksomheder samt anden gæld måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til de nominelle beløb.

Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter indregnet under gældsforpligtelser omfatter bl.a. modtagne betalinger vedrørende indtægter i de efterfølgende år samt badwill. Periodeafgrænsningsposter måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominelle beløb.

Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen for koncernen præsenteres efter den indirekte metode med udgangspunkt i koncernresultatet. Der udarbejdes ikke særskilt pengestrømsopgørelse for moderselskabet.

Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømmene fordelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet samt hvorledes disse pengestrømme har påvirket de likvide midler.

Pengestrømme fra driftsaktiviteter opgøres som koncernens resultat reguleret for ikke-kontante driftsposter såsom af- og nedskrivninger, hensatte forpligtelser samt ændringer i arbejdskapitalen mv.

Pengestrømme til investeringsaktivitet omfatter køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver. Likviditetsvirkningen af køb og salg af virksomheder vises separat under pengestrømme fra investeringsaktivitet. I

pengestrømsopgørelsen indregnes pengestrømme vedrørende købte virksomheder fra overtagelsestidspunktet, og pengestrømme vedrørende solgte virksomheder indregnes frem til salgstidspunktet.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter optagelse og tilbagebetaling af langfristede og kortfristede gældsforpligtelser til kreditinstitutter, realkreditinstitutter, efterbetaling til andelshaverne vedrørende det forudgående regnskabsår og udbetalinger fra egenkapitalen.

De likvide midler udgøres af likvide beholdninger samt børsnoterede obligationer, der uden hindring kan omsættes til likvide beholdninger, og hvorpå der kun er ubetydelige risici for værdiændringer.

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af koncernregnskabet.

Nøgletal

Nettorentebærende gæld inklusiv pensionsforpligtelser/ EBITDA beregnes som den nettorentebærende gæld inklusiv pensionsforpligtelser i forhold til EBITDA.

Rentedækning beregnes som EBITDA i forhold til renteomkostninger, netto.

Soliditetsprocenten beregnes som egenkapital i forhold til den samlede balancesum.

Arla-indtjeningen beregnes som den gennemsnitlige acontopris udbetalt (standardiseret til 4,2 procent fedt/3,4 procent protein) plus årets resultat omregnet til øre pr. kg andels-havermælk.

RESULTATOPGØRELSE

Morderselskab					Koncern	
2009	2010	Mio. DKK	Note	2010	2009	
24.012	26.804	Nettoomsætning	1	49.030	46.230	
-21.296	-23.090	Produktionsomkostninger	2/3	-39.154	-37.052	
2.716	3.714	Bruttoresultat		9.876	9.178	
-1.388	-1.625	Salgs- og distributionsomkostninger	2/3	-5.926	-5.518	
-655	-583	Administrations- og fællesomkostninger	2/3/4	-2.313	-2.237	
32	42	Andre driftsindtægter		123	168	
-13	-15	Andre driftsomkostninger		-76	-179	
692	1.533	Resultat af primær drift		1.684	1.412	
173	-310	Resultat i dattervirksomheder	9	-	-	
0	-4	Resultat i associerede virksomheder	9	23	20	
336	375	Finansielle indtægter	5	147	267	
-193	-270	Finansielle omkostninger	5	-441	-499	
1.008	1.324	Resultat før skat		1.413	1.200	
-37	-56	Skat	6	-160	-229	
971	1.268	Årets resultat		1.253	971	
-	-	Minoritetsinteresser	10	15	0	
971	1.268	Arla Foods amba's andel af årets resultat		1.268	971	
		Foreslås fordelt således:				
660	569	Efterbetaling til Arla Foods amba's andelshavere		569	660	
		Overført til egenkapitalen:				
-	466	Kapitalkonto		466	-	
311	0	Leverancebaserede ejerbeviser		0	311	
-	233	Indskudskapital		233	-	
311	699	Overført til egenkapitalen i alt		699	311	
971	1.268	Fordelt resultat i alt		1.268	971	

Indestående på strategifond på 462 mio. DKK udbetales sammen med efterbetaling forudsat repræsentantskabets godkendelse. Den samlede efterbetaling udgør således 1.031 mio. DKK.

BALANCE

Morderselskab		Aktiver		Koncern	
Balance pr. 31.12.09	Balance pr. 31.12.10	Mio. DKK	Note	Balance pr. 31.12.10	Balance pr. 31.12.09
		Anlægsaktiver			
		Immaterielle anlægsaktiver	7		
0	0	Licenser og varemærker mv.		328	360
18	0	Goodwill		3.744	3.896
23	0	Produktudvikling		0	33
429	373	IT-udvikling		380	439
470	373	Immaterielle anlægsaktiver i alt		4.452	4.728
		Materielle anlægsaktiver	8		
1.530	1.439	Grunde og bygninger		4.728	4.583
2.436	2.338	Tekniske anlæg og maskiner		5.189	4.972
80	84	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		649	272
279	315	Anlæg under opførelse		652	916
4.325	4.176	Materielle anlægsaktiver i alt		11.218	10.743
		Finansielle anlægsaktiver	9		
1.970	1.776	Kapitalandele i dattervirksomheder		–	–
5.231	5.407	Ansvarlige udlån til dattervirksomheder		–	–
170	179	Kapitalandele i associerede virksomheder		634	585
–	–	Udskudte skatteaktiver		150	215
122	131	Andre værdipapirer mv.		550	511
7.493	7.493	Finansielle anlægsaktiver i alt		1.334	1.311
12.288	12.042	Anlægsaktiver i alt		17.004	16.782
		Omsætningsaktiver			
		Varebeholdninger			
518	749	Råvarer og hjælpematerialer		1.281	838
650	329	Varer under fremstilling		530	806
277	672	Fremstillede færdigvarer og handelsvarer		2.574	1.970
1.445	1.750	Varebeholdninger i alt		4.385	3.614
		Tilgodehavender			
1.050	1.093	Tilgodehavender fra salg		4.781	4.272
3.249	3.684	Tilgodehavender hos dattervirksomheder		–	–
0	0	Tilgodehavender hos associerede virksomheder		65	57
51	61	Andre tilgodehavender		340	453
86	38	Periodeafgrænsningsposter		186	199
4.436	4.876	Tilgodehavender i alt		5.372	4.981
387	0	Værdipapirer		2.888	3.320
5	6	Likvide beholdninger		448	1.397
6.273	6.632	Omsætningsaktiver i alt		13.093	13.312
18.561	18.674	Aktiver i alt		30.097	30.094

Moderselskab		Passiver		Koncern	
Balance pr. 31.12.09	Balance pr. 31.12.10	Mio. DKK	Note	Balance pr. 31.12.10	Balance pr. 31.12.09
		Egenkapital			
6.452	7.020	Kapitalkonto		7.082	6.471
857	838	Leverancebaserede ejerbeviser		838	857
–	231	Indskudskapital		231	–
462	0	Strategifond		0	462
500	500	Reservefond B		500	500
10	–9	Værdireguleringer af sikringsinstrumenter		–71	–9
8.281	8.580	Egenkapital i alt		8.580	8.281
–	–	Minoritetsinteresser	10	116	128
		Hensatte forpligtelser			
0	0	Udskudt skat	11	194	229
0	0	Pensionsforpligtelser	12	1.584	1.670
1	10	Øvrige hensatte forpligtelser	13	204	202
1	10	Hensatte forpligtelser i alt		1.982	2.101
		Gældsforpligtelser			
		<i>Langfristede gældsforpligtelser</i>	14		
1.000	1.000	Ansvarligt obligationslån		1.000	1.000
1.807	1.796	Realkreditinstitutter		4.932	5.074
643	634	Kreditinstitutter mv.		1.427	1.742
3.450	3.430	Langfristede gældsforpligtelser i alt		7.359	7.816
		<i>Kortfristede gældsforpligtelser</i>			
11	33	Kortfristet del af langfristet gæld		104	36
1.220	995	Kreditinstitutter mv.		4.587	5.713
660	1.031	Efterbetaling til andelshaverne		1.031	660
1.422	1.943	Leverandørgæld		4.475	3.340
2.854	1.949	Gæld til dattervirksomheder		–	–
5	0	Gæld til associerede virksomheder		1	15
8	27	Skat		51	104
635	641	Anden gæld		1.630	1.699
14	35	Periodeafgrænsningsposter		181	201
6.829	6.654	Kortfristede gældsforpligtelser i alt		12.060	11.768
10.279	10.084	Gældsforpligtelser i alt		19.419	19.584
18.561	18.674	Passiver i alt		30.097	30.094
		Eventualforpligtelser og sikkerhedsstillelser	15		
		Finansielle instrumenter	16		
		Kontraktlige forpligtelser	17		
		Nærtstående parter	18		
		Andelshavernes hæftelse	19		

EGENKAPITALOPGØRELSE

Koncern

Mio. DKK	Saldo pr. 01.01.10	Årets resultat	Valutakurs- reguleringer	Øvrige reguleringer	Årets afgang	Saldo pr. 31.12.10
Kapitalkonto	6.471	466	107	38	0	7.082
Leverancebaserede ejerbeviser	857	0	35 ¹⁾	0	-54	838
Indskudskapital	-	233	0	0	-2	231
Strategifond	462	0	0	0	-462	0
Reservefond B	500	0	0	0	0	500
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter	-9	0	-	-62	0	-71
Egenkapital i alt	8.281	699	142	-24	-518	8.580

Moderselskab

Mio. DKK	Saldo pr. 01.01.10	Årets resultat	Valutakurs- reguleringer	Øvrige reguleringer	Årets afgang	Saldo pr. 31.12.10
Kapitalkonto	6.452	466	107	-5	0	7.020
Leverancebaserede ejerbeviser	857	0	35 ¹⁾	0	-54	838
Indskudskapital	-	233	0	0	-2	231
Strategifond	462	0	0	0	-462	0
Reservefond B	500	0	0	0	0	500
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter	10	0	0	-19	0	-9
Egenkapital i alt	8.281	699	142	-24	-518	8.580

¹⁾ Kursregulering pr. 31. december 2010 vedrørende den del af Leverancebaserede ejerbeviser, der er registreret i SEK, udgør 35 mio. DKK. Beløbet er overført fra valutakursregulering under Kapitalkontoen.

Kapitalkonto:

Kapitalkontoen omfatter selskabets ufordelte egenkapital.

Leverancebaserede ejerbeviser:

Disse er etableret i overensstemmelse med vedtægternes §19, stk. 1, ii og et tilhørende regulativ. Den enkelte andelshavers indestående på ejerbeviset vil kunne udbetales ved ophør af medlemskab af Arla Foods amba i overensstemmelse med regulativets bestemmelser, herunder at repræsentantskabet godkender udbetalingen. Kontoen føres i henholdsvis DKK og SEK.

Strategifond:

Denne er etableret i overensstemmelse med vedtægternes §19, stk. 1, vii. Strategifonden kan af repræsentantskabet besluttes anvendt til likviditetsmæssig udligning af væsentlige og midlertidige negative driftspåvirkninger som følge af opkøb og integrering af større virksomheder eller strategisk sikring af struktur. Et konkret regnskabsårs henlæggelse kan dog uanset ovenstående formål besluttes disponeret af repræsentantskabet efter fem år inklusiv det regnskabsår, hvori henlæggelsen er foretaget.

De årlige bevægelser på Strategifonden har været:

Henlagt	2006	2007	2008	I alt
Anvendt	200	184	262	646
	2007	-44	0	-44
	2008	-140	0	-140
	2009	0	0	0
	2010	-16	-184	-462
Saldo	0	0	0	0

Saldo på strategifond på 462 mio. DKK foreslås udbetalt forudsat repræsentantskabets godkendelse i overensstemmelse med vedtægterne.

Indskudskapital:

Denne er etableret i 2010 i overensstemmelse med vedtægternes §19, stk. 1, iii og et tilhørende regulativ. Den enkelte andelshavers indestående på indskudskapital vil kunne udbetales ved ophør af medlemskab af Arla Foods amba i overensstemmelse med regulativets bestemmelser, herunder at repræsentantskabet godkender udbetalingen.

Reservefond B:

Reservefond B omfatter den ved selskabets stiftelse foretagne henlæggelse og kan efter bestyrelsens forslag af repræsentantskabet besluttes anvendt til dækning af ekstraordinære tab eller nedskrivninger, men alene vedrørende sådanne aktiviteter eller virksomheder, der ikke primært baserer sig på den fra andelshaverne indvejede mælkemængde, og kun såfremt sådanne tab ikke dækkes af andre reserver under egenkapitalen.

Værdireguleringer af sikringsinstrumenter:

Posten omfatter dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme.

Nettoopskrivninger efter indre værdis metode:

Nettoopskrivning efter indre værdis metode er negativ.

Der kan ikke til Arla Foods amba's andelshavere ske udbetalinger, som forringer summen af selskabets Kapitalkonto og eventuelle overførsler fra de årlige resultatdisponeringer til Nettoopskrivning efter indre værdis metode.

PENGESTRØMSOPGØRELSE

Mio. DKK	Koncern	
	2010	2009
Pengestrømme fra driftsaktivitet		
Årets resultat	1.268	971
Af- og nedskrivninger	2.059	1.811
Øvrige driftsposter uden likviditetsmæssig effekt	-285	91
Resultatandele i associerede virksomheder	-23	-20
Avance ved frasalg af virksomheder og ejendomme mv.	0	-8
Ændring i udskudte skatter	96	101
Ændring i varebeholdninger	-618	743
Ændring i tilgodehavender	-316	931
Ændring i hensatte forpligtelser	-272	-147
Ændring i leverandørgæld og anden gæld mv.	795	-1.030
Betalt skat	-152	-41
Pengestrømme fra driftsaktivitet	2.552	3.402
Pengestrømme til investeringsaktivitet		
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-110	-303
Salg af immaterielle anlægsaktiver	0	24
Investering i materielle anlægsaktiver	-1.508	-1.618
Salg af materielle anlægsaktiver	3	158
Nettoinvestering i finansielle anlægsaktiver	-11	76
Køb af virksomheder	0	-729
Salg af virksomheder	0	0
Pengestrømme til investeringsaktivitet	-1.626	-2.392
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet		
Efterbetaling vedrørende forudgående regnskabsår	-660	-137
Udbetaling fra egenkapitalen vedr. udtrådte andelshavere	-34	-32
Ændring i langfristede gældsforpligtelser	-102	23
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	-1.596	-380
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-2.392	-526
Ændring i likvide midler og værdipapirer	-1.466	484
Likvide midler og værdipapirer 1. januar	4.717	4.200
Valutakursregulering af likvider	85	33
Likvide midler og værdipapirer 31. december	3.336	4.717

NOTER

1 NETTOOMSÆTNING

Mio. DKK	Koncern	
	2010	2009
Consumer Nordic	19.765	19.353
Consumer UK	12.184	11.852
Consumer International	10.093	7.840
Global Categories & Operations	4.775	–
Global Ingredients	–	6.305
Øvrige	2.213	880
Nettoomsætning i alt	49.030	46.230

Der er i maj 2010 gennemført en organisationsændring som har berørt Consumer International og Global Ingredients, og hvor det nye forretningsområde Global Categories & Operations blev etableret. En stor del af de internationale salgsaktiviteter er samlet i Consumer International. Herudover er valleforsretningen, der drives som en særskilt forretningsenhed, overført til øvrige forretningsområder. Det har ikke været muligt at tilpasse sammenligningstallene. Fordeling af nettoomsætningen på henholdsvis varegrupper og geografiske markeder fremgår af regnskabsberetningen.

2 PERSONALEOMKOSTNINGER

Moderselskab			Koncern	
2009	2010	Mio. DKK	2010	2009
–2.343	–2.312	Lønninger og gager	–5.411	–5.488
–194	–214	Pensioner	–520	–468
–14	–31	Andre udgifter til social sikring	–623	–437
–2.551	–2.557	Personaleomkostninger i alt	–6.554	–6.393
		Personaleomkostninger er indeholdt i:		
–2.029	–2.002	Produktionsomkostninger	–3.780	–3.709
–208	–229	Salgs- og distributionsomkostninger	–2.006	–1.867
–314	–326	Administrations- og fællesomkostninger	–768	–817
–2.551	–2.557	Personaleomkostninger i alt	–6.554	–6.393
		Heraf:		
–3	–2	Vederlag til moderselskabets repræsentantskab	–3	–3
–4	–5	Vederlag til moderselskabets bestyrelse	–5	–5
–17	–18	Vederlag til moderselskabets direktion	–18	–17
5.563	5.715	Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	16.215	16.231

3 AF- OG NEDSKRIVNINGER

Moderselskab			Koncern	
2009	2010	Mio. DKK	2010	2009
–176	–196	Immaterielle anlægsaktiver	–485	–463
–640	–658	Materielle anlægsaktiver	–1.574	–1.348
–816	–854	Af- og nedskrivninger i alt	–2.059	–1.811
		<i>Af- og nedskrivninger er indeholdt i følgende regnskabsposter:</i>		
–624	–659	Produktionsomkostninger	–1.436	–1.247
–25	–43	Salgs- og distributionsomkostninger	–185	–139
–167	–152	Administrations- og fællesomkostninger	–438	–425
–816	–854	Af- og nedskrivninger i alt	–2.059	–1.811

Årets nedskrivninger i koncernen udgør 22 mio. DKK på immaterielle anlægsaktiver og 113 mio. DKK på materielle anlægsaktiver.

4 HONORAR TIL REPRÆSENTANTSKABSVALGT REVISION

Morderselskab			Koncern	
2009	2010	Mio. DKK	2010	2009
		KPMG:		
-4	-4	Lovpligtig revision	-14	-14
-2	-3	Skatte- og momsmæssig rådgivning	-5	-4
0	0	Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	0	0
-4	-1	Andre ydelser	-4	-5
-10	-8	Honorar i alt	-23	-23

Andre ydelser omfatter bl.a. honorar vedrørende due diligence i forbindelse med opkøb af virksomheder samt rådgivning om koncernens pensionsforpligtelser.

5 FINANSIELLE POSTER

Morderselskab			Koncern	
2009	2010	Mio. DKK	2010	2009
		Finansielle indtægter:		
294	369	Fra dattervirksomheder	-	-
42	6	Øvrige finansieringsindtægter	147	267
336	375	Finansielle indtægter i alt	147	267
		Finansielle omkostninger:		
-8	-22	Til dattervirksomheder	-	-
-185	-248	Øvrige finansieringsomkostninger	-441	-499
-193	-270	Finansielle omkostninger i alt	-441	-499

6 SKAT

Morderselskab			Koncern	
2009	2010	Mio. DKK	2010	2009
-37	-56	Skat af årets skattepligtige indkomst	-182	-130
0	0	Regulering, udskudt skat	-7	-90
0	0	Ændring af skatteprocent	-5	0
0	0	Korrektion af tidligere års skat	34	-9
-37	-56	Skat i alt	-160	-229

7 IMMATERIELLE ANLÆGSAKTIVER**Koncern**

Mio. DKK	Licenser og varemærker mv.	Goodwill	Produkt-udvikling	IT-udvikling
Kostpris 1. januar 2010	548	5.133	111	1.248
Valutakursreguleringer	41	168	5	0
Tilgang	0	0	0	110
Afgang	-2	-231	-30	-320
Kostpris 31. december 2010	587	5.070	86	1.038
Af- og nedskrivninger 1. januar 2010	-188	-1.237	-78	-809
Valutakursreguleringer	-19	-47	-4	0
Afskrivninger	-53	-265	-21	-163
Nedskrivninger	-1	-8	-13	0
Af- og nedskrivninger på afgang	2	231	30	314
Af- og nedskrivninger 31. december 2010	-259	-1.326	86	-658
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2010	328	3.744	0	380

Moderselskab

Mio. DKK	Licenser og varemærker mv.	Goodwill	Produkt-udvikling	IT-udvikling
Kostpris 1. januar 2010	0	48	76	1.211
Tilgang	0	0	0	96
Afgang	0	0	-20	-314
Kostpris 31. december 2010	0	48	56	993
Af- og nedskrivninger 1. januar 2010	0	-30	-53	-782
Afskrivninger	0	-10	-23	-152
Nedskrivninger	0	-8	0	0
Af- og nedskrivninger på afgang	0	0	20	314
Af- og nedskrivninger 31. december 2010	0	-48	-56	-620
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2010	0	0	0	373

8 MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER**Koncern**

Mio. DKK	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under opførelse
Kostpris 1. januar 2010	6.395	10.885	1.196	916
Valutakursregulering	268	480	110	41
Tilgang	93	535	102	883
Overført fra Anlæg under opførelse	267	748	169	-1.184
Reklassifikation	30	-895	1.202	0
Afgang	-7	-491	-127	-4
Kostpris 31. december 2010	7.046	11.262	2.652	652
Af- og nedskrivninger 1. januar 2010	-1.812	-5.913	-924	0
Valutakursreguleringer	-66	-265	-93	0
Afskrivninger	-336	-934	-191	0
Nedskrivninger	-60	-53	0	0
Reklassifikation	-44	609	-902	0
Af- og nedskrivninger på afgang	0	483	107	0
Af- og nedskrivninger 31. december 2010	-2.318	-6.073	-2.003	0
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2010	4.728	5.189	649	652
Heraf finansielt leasede aktiver	46	170	1	0

8 MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER (fortsat)

Mio. DKK	Moderselskab			
	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under opførelse
Kostpris 1. januar 2010	2.699	5.674	194	279
Tilgang	60	100	38	317
Overført fra Anlæg under opførelse	0	279	0	-279
Afgang	-4	-331	-12	-2
Kostpris 31. december 2010	2.755	5.722	220	315
Af- og nedskrivninger 1. januar 2010	-1.169	-3.238	-114	0
Afskrivninger	-132	-460	-34	0
Nedskrivninger	-15	-17	0	0
Af- og nedskrivninger på afgang	0	331	12	0
Af- og nedskrivninger 31. december 2010	-1.316	-3.384	-136	0
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2010	1.439	2.338	84	315
Heraf finansielt leasede aktiver	81	65	2	0

9 FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER

Mio. DKK	Koncern		
	Kapitalandele i ass.virksomheder	Udskudte skatteaktiver	Andre værdipapirer mv.
Kostpris 1. januar 2010	665	815	591
Tilgang	2	0	29
Afgang	0	0	-10
Kostpris 31. december 2010	667	815	610
Reguleringer 1. januar 2010	-80	-600	-80
Udbytte	-12	-	0
Resultat	23	-75	10
Valutakursregulering	34	11	10
Øvrige reguleringer	2	-1	0
Reguleringer 31. december 2010	-33	-665	-60
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2010	634	150	550

Udskudt skatteaktiv vedrører overvejende pensionsforpligtelser i Storbritannien.

Et udskudt skatteaktiv på 82 mio. DKK (92 mio. DKK pr. 31. december 2009) er ikke indregnet, da det ikke forventes at kunne udnyttes.

Mio. DKK	Moderselskab				
	Kapitalandele i datter-virksomheder	Ansvarlige udlån til datter-virksomheder	Kapitalandele i ass.virksomheder	Udskudte skatteaktiver	Andre værdipapirer mv.
Kostpris 1. januar 2010	2.667	5.849	279	-	107
Tilgang	170	0	0	-	0
Afgang	0	0	0	-	-4
Kostpris 31. december 2010	2.837	5.849	279	-	103
Reguleringer 1. januar 2010	-697	-618	-109	-	15
Udbytte	-	-	-6	-	0
Resultat	-224	-	-4	-	4
Goodwill af- og nedskrivninger	-86	-	-	-	-
Forskydning i intern avance på varebeholdninger mv.	3	-	-	-	-
Valutakursregulering	-113	176	19	-	9
Øvrige reguleringer	56	0	0	-	0
Reguleringer 31. december 2010	-1.061	-442	-100	-	28
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2010	1.776	5.407	179	-	131

10 MINORITETSINTERESSER

Mio. DKK	Koncern	
	2010	2009
Minoritetsinteresser 1. januar	128	144
Andel af resultat	-15	0
Til- og afgang, forskydning i ejerandele mv.	3	-16
Minoritetsinteresser 31. december	116	128

11 UDSKUDT SKAT

Moderselskab			Koncern	
2009	2010	Mio. DKK	2010	2009
0	0	Udskudt skat 1. januar	229	172
0	0	Valutakursreguleringer	21	6
-	-	Tilkøb af virksomheder	0	5
0	0	Ændring i øvrigt	-56	46
0	0	Udskudt skat 31. december	194	229

Den udskudte skat vedrører altovervejende materielle anlægsaktiver i Sverige og Finland.

12 PENSIONSFORPLIGTELSE

Hensættelsen omfatter ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien, Sverige og Holland. De ydelsesbaserede ordninger sikrer de omfattede medarbejdere en pension baseret på bl.a. anciennitet og slutløn.

Den opgjorte nettopensionsforpligtelse, der er indregnet i balancen, opgøres således:

Mio. DKK	Koncern	
	31.12.10	31.12.09
Nutidsværdi af ydelsesbaserede ordninger	7.042	6.583
Dagsværdi af ordningernes aktiver	-5.218	-4.530
Nettopensionsforpligtelse	1.824	2.053
Ikke indregnede aktuariemæssige gevinster/tab, netto	-240	-383
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen	1.584	1.670

Storbritannien:

De ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af forpligtelserne. Den aktuariemæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne (5.846 mio. DKK pr. 31. december 2010 mod 5.557 mio. DKK pr. 31. december 2009) med fradrag af markedsværdien af aktiverne (5.218 mio. DKK pr. 31. december 2010 mod 4.530 mio. DKK pr. 31. december 2009) udgør 627 mio. DKK (1.027 mio. DKK pr. 31. december 2009).

Som følge af korridormetoden har aktuariemæssige gevinst på 51 mio. DKK (tab på 130 mio. DKK pr. 31. december 2009) ikke formindsket hensættelsen, hvorfor nettopensionsforpligtelsen pr. 31. december 2010 udgør 679 mio. DKK (897 mio. DKK pr. 31. december 2009).

Sverige:

De ydelsesbaserede ordninger i Sverige er ikke afdækket ved indbetalinger til pensionsfonde.

Den aktuariemæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne udgør 1.196 mio. DKK (1.026 mio. DKK pr. 31. december 2009). Som følge af anvendelse af korridormetoden har aktuariemæssige tab på 291 mio. DKK (253 mio. DKK pr. 31. december 2009) ikke øget hensættelsen, hvorfor nettopensionsforpligtelsen pr. 31. december 2010 udgør 905 mio. DKK (773 mio. DKK pr. 31. december 2009).

12 PENSIONSFORPLIGTELSER (fortsat)

Udviklingen i indregnet nettopensionsforpligtelse:	Koncern	
	2010	2009
Mio. DKK		
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen 1. januar	1.670	1.719
Valutakursreguleringer	161	125
Omkostningsført i resultatopgørelsen, netto	74	87
Koncernens indbetalinger til ordningerne	-321	-261
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen 31. december	1.584	1.670

Aktiver indskudt i pensionsfonde består af:	Koncern				
	Mio. DKK	%	31.12.10	%	31.12.09
Aktier		39	2.048	45	2.027
Obligationer		40	2.075	37	1.656
Ejendomme		13	653	9	421
Øvrige aktiver		8	442	9	426
Pensionsfondenes aktiver i alt		100	5.218	100	4.530

Afkast af pensionsfondenes aktiver:	2010	2009
Mio. DKK		
Forventet afkast på ordningernes aktiver	327	268
Årets aktuarmæssige gevinst/tab på ordningernes aktiver (ikke indregnet)	110	288
Faktisk afkast på ordningernes aktiver	437	556

Koncernen forventer at indbetale 315 mio. DKK til ydelsesbaserede pensionsordninger i 2011.

Forudsætningerne for de aktuarmæssige beregninger pr. balancedagen er:

	31.12.10	31.12.09
Diskonteringsats Sverige	3,9%	3,9%
Diskonteringsats Storbritannien	5,6%	5,7%
Fremtidig lønstigningstakt Sverige	3,0%	3,0%
Fremtidig lønstigningstakt Storbritannien	4,7%	4,7%
Forventet gennemsnitligt afkast på ordningernes aktiver Storbritannien	6,7%	6,6%

Forventet afkast på ordningernes aktiver er fastsat af eksterne aktuarer på grundlag af aktivernes sammensætning og generelle forventninger til den økonomiske udvikling.

13 ØVRIGE HENSATTE FORPLIGTELSE

Moderselskab			Koncern	
2009	2010	Mio. DKK	2010	2009
14	1	Øvrige hensatte forpligtelser 1. januar	202	173
0	0	Valutakursreguleringer	5	2
0	10	Hensat	66	96
-13	-1	Forbrugt	-69	-69
0	0	Tilbageført	0	0
1	10	Øvrige hensatte forpligtelser 31. december	204	202
31.12.09	31.12.10	Mio. DKK	31.12.10	31.12.09
0	0	Forsikringsmæssige hensættelser	117	126
1	10	Andre hensatte forpligtelser	87	76
1	10	Øvrige hensatte forpligtelser i alt	204	202

Forsikringsmæssige hensættelser kan i det væsentligste henføres til arbejdsskade forsikringer mv., mens andre hensatte forpligtelser vedrører hensættelser til omstruktureringer og retssager mv.

14 LANGFRISTEDE GÆLDSFORPLIGTELSE

Moderselskab			Koncern	
31.12.09	31.12.10	Mio. DKK	31.12.10	31.12.09
		<i>Langfristede gældsforpligtelser, der forfalder efter 5 år fra regnskabsårets udløb:</i>		
1.669	1.611	Realkreditinstitutter	4.667	4.823
20	14	Kreditinstitutter mv.	372	387
1.689	1.625	Langfristede gældsforpligtelser i alt, der forfalder efter 5 år	5.039	5.210

15 EVENTUALFORPLIGTELSE OG SIKKERHEDSTILLELSE

Til sikkerhed for gæld har koncernen stillet sikkerhed i fast ejendom med en nominal værdi på 5.208 mio.DKK (5.168 mio. DKK pr. 31.december 2009). Bogført værdi af fast ejendom udgør 3.054 mio.DKK (2.870 mio.DKK pr. 31.12.2009).

I moderselskabet er fast ejendom med en nominal værdi på 1.925 mio. DKK (1.936 mio. DKK pr. 31. december 2009) stillet til sikkerhed for gæld. Bogført værdi af fast ejendom i moderselskabet udgør 1.183 mio.DKK (1.179 mio.DKK pr. 31.12.2009).

Vedrørende åbentstående salgs- og genkøbsforretninger pr. 31. december 2010 er obligationer til en værdi af 2.765 mio. DKK stillet til sikkerhed for gæld til kreditinstitutter (3.139 mio. DKK pr. 31. december 2009.)

I moderselskabet er der ikke åbentstående salgs- og genkøbsforretninger pr. 31. december 2010. Pr. 31. december 2009 var obligationer til en værdi af 378 mio. DKK stillet til sikkerhed for gæld til kreditinstitutter.

Koncernen og moderselskabet er part i enkelte retssager, tvister mv. Det er ledelsens opfattelse, at udfaldet af disse retssager ikke vil have en væsentlig betydning for koncernens finansielle stilling, ud over hvad der er indregnet i balancen og/eller oplyst i årsrapporten.

16 FINANSIELLE INSTRUMENTER

Moderselskab			Koncern	
31.12.09	31.12.10	Mio. DKK	31.12.10	31.12.09
		Til afdækning af valuta- og renterisici er indgået finansielle instrumenter som følger:		
0	890	Cross currency swaps	867	0
1.756	2.506	Renteswaps	5.499	5.373
378	0	Værdipapirer udlånt via salgs- og genkøbsforretning (repo)	2.765	3.139
		Netto nominelt salg på forward kontrakter og optioner:		
3.125	1.304	EUR	1.975	3.572
1.474	817	GBP	1.321	2.552
-724	162	SEK	282	-715
1.335	1.444	USD	1.873	1.599
368	434	Øvrige	453	438

17 KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE

Moderselskab			Koncern	
31.12.09	31.12.10	Mio. DKK	31.12.10	31.12.09
6.702	5.808	Kautions- og garantiforpligtelser	129	178
79	362	Operationelle lejeforpligtelser	532	280
79	117	Operationelle leasingforpligtelser	704	644
190	93	Forpligtelser i henhold til aftale om køb af anlægsaktiver	225	310

18 NÆRTSTÅENDE PARTER

Arla Foods amba har ingen nærtstående parter med bestemmende indflydelse.

Nærtstående parter med betydelig indflydelse omfatter repræsentantskab, bestyrelse og direktion.

Herudover er dattervirksomheder og associerede virksomheder, jf. koncernoversigten side 42–43, nærtstående parter.

Andelshavere, der er medlemmer af repræsentantskabet og/

eller bestyrelsen, afregnes for mælkeleverancer til Arla Foods amba på lige fod med øvrige andelshavere i selskabet.

Herudover har der ikke i årets løb, bortset fra koncerninterne transaktioner, der er elimineret i koncernregnskabet, været transaktioner med nærtstående parter.

Ledelsesvederlag er særskilt oplyst i note 2 vedrørende personaleomkostninger.

19 ANDELSHAVERNES HÆFTELSE

Ingen andelshavere hæfter personligt for moderselskabets forpligtelser.

KONCERNOVERSIGT

Dattervirksomheder

Ejerandel 100%

- Arla Foods AB, Sverige
- Arla Foods Holding A/S, Danmark
- Arla Foods AS, Norge
- Arla Foods Inc., Canada
- Arla Foods S.r.l., Italien
- Arla Foods Inc., USA
- Arla Foods S.A.R.L., Frankrig
- Arla Foods S.A., Spanien
- Arla Foods Hellas S.A., Grækenland
- Arla Foods Ingredients amba, Danmark
- Cocio Chokolademælk A/S, Danmark ²⁾
- Cocio Beverage International P/S
- AFF P/S, Danmark
- Arla Foods Sp. Z o.o., Polen
- Arla Foods SA, Polen
- Arla Foods Financial Services Centre Sp.Z.o.o., Polen
- Aktieselskabet J. Hansen, Danmark
- Rasmus Hansen Eksport K/S, Danmark ³⁾
- Danos Eksport K/S, Danmark ³⁾
- Danland Foods Export K/S, Danmark ³⁾
- Kohave Foods Eksport K/S, Danmark ³⁾
- Chesco Cheese Eksport K/S, Danmark ³⁾
- Rasmus Hansen Oversøisk K/S, Danmark ³⁾
- DOFO Cheese Eksport K/S, Danmark ³⁾
- Danske Landmænd Eksport K/S, Danmark ³⁾
- Oerum Dairies Eksport K/S, Danmark ³⁾
- Boel Foods Eksport K/S, Danmark ³⁾
- Marygold Trading K/S, Danmark ³⁾
- Enico Trading K/S, Danmark ³⁾

Ejerandel 99%

- Andelssmør A.m.b.a., Danmark

Ejerandel 93%

- Mejeriforeningen, Danmark

- L&L International (Sweden) AB, Sverige (100%)
- Arla Foods Russia Holding AB, Sverige (75%)
 - Arla Foods Artis Ltd., Rusland (100%)
- Arla Ingman Oy AB, Finland (100%)
 - Ranuan Meijeri Oy, Finland (100%)
 - Kiteen Meijeri Oy, Finland (100%)
 - Halkivahan Meijeri Oy, Finland (100%)
 - Massby Facility & Services Oy, Finland (60%)
 - Jk Juusto Kaira Oy, Finland (58%)
- FRAS Integration AB, Sverige (69%)
- Rynkeby Foods HB, Sverige (100%)
- Rynkeby Foods Förvaltning AB, Sverige (100%)
- Arla Foods UK Holding Ltd, Storbritannien (33%) ¹⁾

- Arla Foods International A/S, Danmark (100%)
 - Danya Foods Ltd., Saudi-Arabien (75%)
 - Arla Foods Holding NL B.V., Holland (100%)
 - Arla Foods B.V., Holland (100%)
 - Arla Foods UK Holding Ltd., Storbritannien (67%) ¹⁾
 - Arla Foods UK Plc., Storbritannien (94%) ¹⁾
 - Arla Foods Finance Ltd., Storbritannien (100%)
 - Arla Foods Holdings Co. Ltd., Storbritannien (100%)
 - Arla Foods UK Services Ltd., Storbritannien (100%)
 - Arla Foods Creamery Ltd., Storbritannien (100%)
 - Arla Foods Nairn Ltd., Storbritannien (100%)
 - Arla Foods Ltd., Storbritannien (100%)
 - Arla Foods UK Property Co. Ltd., Storbritannien (100%)
- AF A/S, Danmark (100%)
 - Arla Foods Finance A/S, Danmark (100%)
 - Kingdom Food Products ApS, Danmark (100%)
 - Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg, Danmark (100%)
 - Rynkeby Foods A/S, Danmark (50%) ¹⁾
 - Kinmaco ApS, Danmark (100%)
 - Arla Foods Energy A/S, Danmark (100%)
 - Rynkeby Foods A/S, Danmark (50%) ¹⁾
 - Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd., Guernsey (100%)
 - Arla Foods Trading A/S, Danmark (100%)
- Arla Foods Distribution A/S, Danmark (100%)
 - Danmark Protein A/S, Danmark (100%)
- Medlemsartikler ApS, Danmark (100%)
- Arla Foods Ingredients GmbH, Tyskland (100%)
- Fidan A/S, Danmark (100%)
 - Dairy Fruit A/S, Danmark (100%)
- Danapak Holding A/S, Danmark (100%)
 - Danapak A/S, Danmark (100%)
 - Danapak Flexibles A/S (100%)
- Tholstrup International B.V., Holland (100%)
 - Tholstrup Cheese Holding A/S, Danmark (100%)
 - Tholstrup Cheese A/S, Danmark (100%)
 - Arla Foods GmbH, Tyskland (100%)
 - Tholstrup Cheese USA Inc., USA (100%)
- Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L., Libanon (50%)

- Arla Foods Ingredients Inc., USA (100%)
- Arla Foods Ingredients KK, Japan (100%)
- Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100%)
- Arla Foods Ingredients S.A. de C.V., Mexico (100%)
- Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (100%)

Associerede virksomheder

Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ejes via Arla Foods Ingredients amba, ejerandel 50%)
Arla Foods Kuwait Company LLC, Kuwait (ejes via Arla Foods Holding A/S, ejerandel 49%)
Arla Foods Qatar WLL, Qatar (ejes via Arla Foods Holding A/S, ejerandel 40%)
Arla National Food Products LLC, Forenede Arabiske Emirater (ejes af Arla Foods amba, ejerandel 40%)
Arla Foods UK Farmers JV Company Ltd., Storbritannien (ejes via Arla Foods UK Holding Ltd., ejerandel 50%)⁴⁾
Agri-Norcold A/S, Danmark (ejes via Mejeriforeningen, ejerandel 50%)
Al Berit Alban LLC, Bahrain (ejes via Arla Foods Holding A/S, ejerandel 25%)
Biolac GmbH & Co. KG, Tyskland (ejes via Arla Foods Ingredients GmbH, ejerandel 50%)
Dan Vigor Ltda., Brasilien (ejes via Arla Foods International A/S, ejerandel 50%)
HB Grådö Produktion, Sverige (ejes via Arla Foods AB, ejerandel 50%)
K/S Danske Immobilien, Danmark (ejes via Arla Foods Finance A/S, ejerandel 35%)
Mengniu Arla (inner Mongolia) Dairy Products Co., Ltd., Folkerepublikken Kina (ejes af Arla Foods amba, ejerandel 49%)
Restaurangakadamen AB, Sverige (ejes via Arla Foods AB, ejerandel 50%)
Svensk Mjölök Ekonomisk förening, Sverige (ejes via Arla Foods amba, ejerandel 42%)

1) Selskabet indgår flere steder i koncernoversigten.

2) Selskabet ejes 50% / 50% af Arla Foods amba og Danmark Protein A/S.

3) Disse selskaber ejes 50% / 50% af Arla Foods amba og Arla Foods Ingredients amba.

4) Dette selskab ejer 6,3% af aktierne i Arla Foods UK Plc., Storbritannien.

Desuden ejes en række selskaber uden væsentlig erhvervsmæssig aktivitet.

BESTYRELSEN

FOLKEVALGTE

Bestyrelsen består af 14 folkevalgte mælkeproducenter, otte danske og seks svenske. I Danmark bliver den, der vælges som formand i hver af de fire regioner, automatisk bestyrelsesmedlem. De øvrige fire danske bestyrelsesmedlemmer vælges af repræsentantskabet, Arlas øverste besluttende organ. I Sverige findes et valgudvalg, som foreslår kandidater, og alle seks bestyrelsesmedlemmer vælges af repræsentantskabet. Alle folkevalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg i ulige kalenderår.



Ove Møberg
Formand
Hejnsvig, Danmark.
Født 1948.
Bestyrelsesmedlem siden 1992.



Åke Hantoft
Næstformand
Laholm, Sverige.
Født 1952.
Bestyrelsesmedlem siden 1998.



Viggo Ø. Bloch
Varde, Danmark.
Født 1955.
Bestyrelsesmedlem siden 2003.



Björn Jakobsson
Norrtälje, Sverige
Født 1958.
Bestyrelsesmedlem siden maj 2010.



Palle Borgström
Älvängen, Sverige.
Født 1960.
Bestyrelsesmedlem siden 2008.



Steen Nørgaard Madsen
Silkeborg, Danmark.
Født 1956.
Bestyrelsesmedlem siden 2005.



Heléne Gunnarson
Tvååker, Sverige.
Født 1969.
Bestyrelsesmedlem siden 2008.



Torben Myrup
Gundersted, Danmark.
Født 1956.
Bestyrelsesmedlem siden 2006.



Thomas Johansen
Egtved, Danmark.
Født 1959.
Bestyrelsesmedlem siden 2002.



Ingela Svensson
Gamleby, Sverige.
Født 1957.
Bestyrelsesmedlem siden 2007.



Jan Toft Nørgaard
Ribe, Danmark.
Født 1960.
Bestyrelsesmedlem siden 1998.



Pejter Søndergaard
Vestervig, Danmark.
Født 1947.
Bestyrelsesmedlem siden 2002.



Gunnar Plejjert
Mörlunda, Sverige.
Født 1949.
Bestyrelsesmedlem siden 2003.



Bent Juul Sørensen
Ærøskøbing, Danmark.
Født 1958.
Bestyrelsesmedlem siden 1998.

MEDARBEJDERREPRÆSENTANTER

I Arlas bestyrelse sidder fire medarbejderrepræsentanter, to fra Danmark og to fra Sverige. I Danmark vælger medarbejderne med hjælp fra et valgudvalg hvilke seks personer, der skal sidde i repræsentantskabet. De seks personer vælger siden, hvilke to af disse der skal repræsentere medarbejderne i virksomhedens bestyrelse. I Sverige bliver medarbejderrepræsentanterne til bestyrelsen og repræsentantskabet valgt på et fælles årsmøde for alle de faglige organisationer. Et valgudvalg kommer med forslag til repræsentanter. De danske medarbejderrepræsentanter vælges for to år ad gangen, mens de svenske medarbejderrepræsentanter vælges for tre år ad gangen. Alle medarbejderrepræsentanter er på valg i 2011 med undtagelse af Anne-Lie Nielsen, der først er på valg i 2013.



Anne-Lie Nielsen
Linköping, Sverige.
Ansæt på Linköping Mejeri.
Født 1970.
Bestyrelsesmedlem siden maj 2010.



Bjarne Bundesen
Christiansfeld, Danmark.
Ansæt på Christiansfeld Mejeri Center.
Født 1958.
Bestyrelsesmedlem siden 2003.



Steen Bolvig
Holstebro, Danmark.
Ansæt på pulverfabrikken Hoco.
Født 1956.
Bestyrelsesmedlem siden 2003.



Leif Eriksson
Lidköping, Sverige.
Ansæt på Götene Mejeri.
Født 1951.
Bestyrelsesmedlem siden 1998.

KONCERNLEDELSE

CORPORATE CENTRE, EXECUTIVE MANAGEMENT BOARD



Povl Krogsgaard
Viceadministrerende direktør



Peder Tuborgh
Administrerende direktør



Andreas Lundby
Viceadministrerende direktør

CORPORATE CENTRE OG GLOBAL BUSINESS SERVICES

Globale opgaver, som vedrører hele organisationen, varetages af fem koncernstabe, som er ansvarlige for både den langsigtede udvikling samt støtte til forretningen.

- Corporate Affairs omfatter kommunikation og koncernudvikling under ledelse af Peder Tuborgh.
- Corporate Supply Chain omfatter medlemservice, teknik, kvalitet, miljø, globalt indkøb og investeringer under ledelse af Povl Krogsgaard.
- Corporate Commerce omfatter blandt andet koncernmarketing og håndterer national samt international lovgivning under ledelse af Andreas Lundby.
- Corporate Human Resources håndterer medarbejder- og organisationsudvikling under ledelse af Ola Arvidsson.
- Corporate Finance & IT varetager forhold vedrørende økonomi, IT og jura under ledelse af Frederik Lotz.

BUSINESS GROUPS

Arla har fire forretningsområder for produktion, udvikling og salg:

- Consumer Nordic
- Consumer UK
- Consumer International
- Global Categories & Operations

Under øvrige aktiviteter indgår valleforretningen som den væsentligste selvstændige forretningsenhed.



Frederik Lotz
Koncerndirektør/CFO
CORPORATE FINANCE & IT



Ola Arvidsson
Koncerndirektør
CORPORATE HUMAN RESOURCES



Hans-Åke Hammarström
Koncerndirektør
CONSUMER NORDIC

Consumer Nordic har ansvaret for salg af friskvarer, ost og smør i Sverige, Danmark, Finland og Norge. Consumer Nordic har også det overordnede ansvar for produktion, innovation og markedsføring af friskvarer.

Medarbejdere: 4.909
Omsætning: 19,8 mia. DKK



Peter Lauritzen
Koncerndirektør
CONSUMER UK

Consumer UK omfatter datterselskabet Arla Foods UK plc og producerer friskmælk, smør og flødeprodukter i Storbritannien. Ud over den lokale produktion håndterer Consumer UK eksporten fra Danmark og Sverige til Storbritannien.

Medarbejdere: 2.731
Omsætning: 12,2 mia. DKK



Tim Ørting Jørgensen
Koncerndirektør
CONSUMER INTERNATIONAL

Consumer International fokuserer på salg og markedsføring på alle internationale markeder uden for Norden og UK. Herunder også salg og markedsføring af mælkepulver til detailhandlen.

Medarbejdere: 2.017
Omsætning: 10,1 mia. DKK

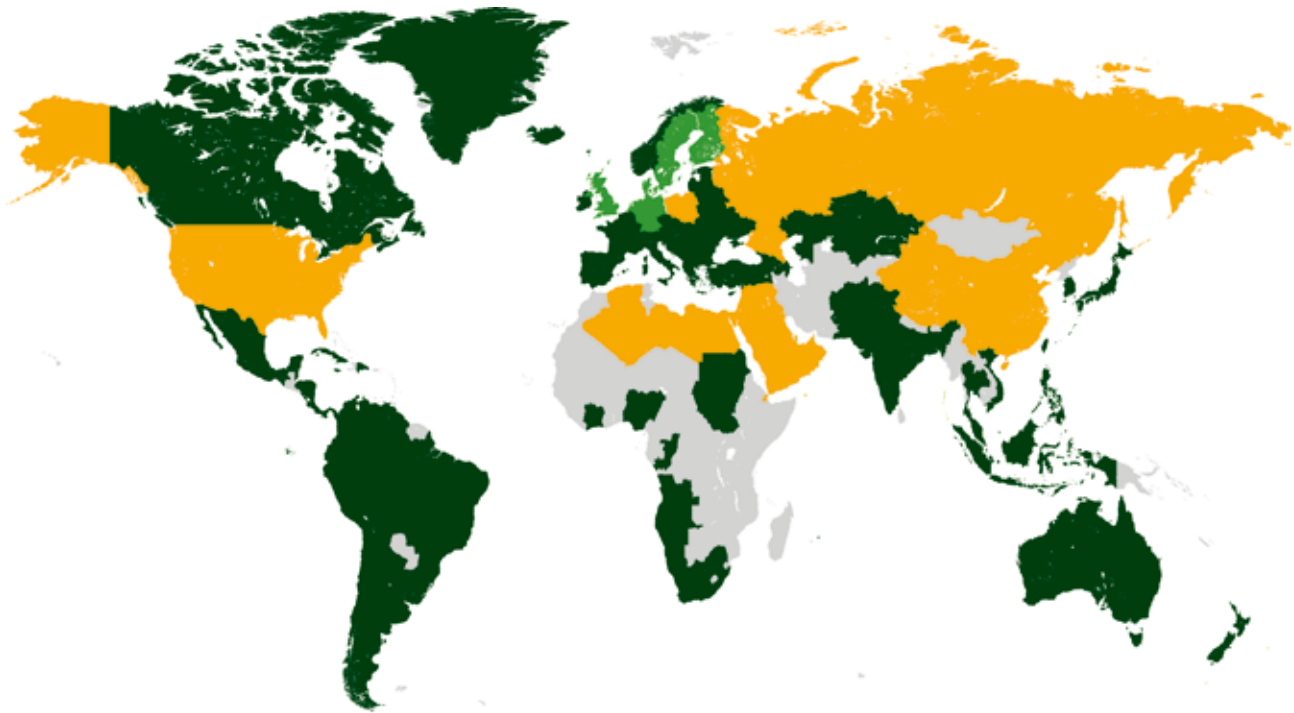


Jais Valeur
Koncerndirektør
GLOBAL CATEGORIES & OPERATIONS

Global Categories & Operations har ansvaret for strategi, innovation og de globale varemærker for smør og ost. Herunder også mælkeindsamling, planlægning og produktion af smør, ost og mælkepulver samt Arlas salg af industriprodukter.

Medarbejdere: 5.196
Omsætning: 4,8 mia. DKK

FØRENDE MEJERISELSKAB MED LOKAL OG GLOBAL TILSTEDEVÆRELSE



- Kernemarkeder
- Vækstmarkeder
- Værdimarkeder

Projektledelse og redigering: Stinne Melanchton Mortensen, Arla Foods. Projektledelse økonomi: Carsten Just Andersen, Arla Foods.
Tekst: Anna Michélsen. Grafisk design: Waldton Design. Produktion: Martin Zetterquist, Formalix. Webproduktion: NoZebra,
Lisbeth Storgaard, Arla Foods. Oversættelse: Amesto, Katie Schwarck og Gerth Johansson. Foto: ©Matilda Lindeblad / Johnér (omslag),
Brian Rasmussen (Ove Møberg og Peder Tuborgh), Niels Aage Skovbo (bestyrelse og koncernledelse), og Arlas arkiv (øvrige).
Trykkeri: Scanprint A/S 2011.



ARLA FOODS DANMARK
Arla Foods a.m.b.a
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Telefon +45 89 38 10 00
Telefax +45 86 28 16 91
E-mail arla@arlafoods.com
Web www.arla.dk
CVR-nr. 25 31 37 63



Tættere på Naturen™

