



JAAR VERSLAG 2024





OP DE VOORPAGINA

JOHNNY NIELSEN

Vlak bij het Deense Slagelse werkt Johnny Nielsen, een van Arla's melkveehouders en de zevende generatie op zijn familieboerderij, dagelijks op Krogsagergaard. Hij verzorgt 350 Holstein-koeien en beheert 300 hectare land, waar hij de meeste gewassen zelf verbouwt.

"We begonnen met 20 koeien en 30 hectare, en dat was al een flinke onderneming," zegt zijn 80-jarige vader Jørgen, die nog altijd actief meewerkt op de boerderij.

Nadat Johnny over het FarmAhead™ Customer Partnership had gelezen en zijn interesse was gewekt, besloot hij zich aan te melden voor het voederefficiëntieproject. Hij heeft al ervaring met het bepalen van de juiste balans in diervoeders, het identificeren van melkproducerende koeigroepen en het dagelijks monitoren van zijn dieren. Nu hij deelneemt aan het project, richt hij zich op het bereiken van een optimale melk-voerverhouding en het verminderen van voerafval, zodat de melkproductie klimaatefficiënter wordt.

"Met data en technologie kunnen we onze manier van werken verbeteren, dus laten we dat dan ook doen. Wij melkveehouders passen ons wel degelijk aan om verbetering te bewerkstelligen en staan open voor verandering in positieve zin. Dat verhaal wil ik graag met iedereen delen", zegt hij, een waar toonbeeld van evenwicht tussen traditie en innovatie.



Positieve verandering

Johnny verbouwt het grootste deel van zijn gewassen zelf, waaronder voederbieten. Deze bieten zijn een waardevol ingrediënt in voermengsels die de melkproductie ondersteunen.

"Mijn vader en ik zijn verschillend, maar dat is juist positief. Hij heeft me de ruimte gegeven om de boerderij te verbeteren, en dat zorgt voor een sterke samenwerking," vertelt hij.

OVER DIT VERSLAG

Dit jaarverslag biedt een uitgebreid overzicht van de financiële resultaten, duurzame prestaties en bestuursstructuur van Arla. Het bevat zowel de extern gecontroleerde jaarrekening als de extern getoetste duurzaamheidsrapportage.

We boeken vooruitgang met het afstemmen van onze rapportages op de Europese normen voor duurzaamheidsrapportering (ESRS) en de EU-richtlijn voor duurzaamheidsrapportering (CSRD). De volledige implementatie hiervan is gepland voor 2025.

Duurzaamheidsrapportage

In het gedeelte Duurzaamheidsverklaringen gaan we in op onze dubbele materialiteitsanalyse, waarmee de impact, risico's en kansen van belangrijke ESRS-onderwerpen worden beoordeeld, inclusief onze voortgang op elk van de kerngebieden.

De rapportage omvat ook het verplichte MVO-verslag, conform paragraaf 99a en 99d van de Deense jaarrekeningswet.. [Zie pagina 38 voor meer informatie.](#)

Geconsolideerde jaarrekening

In het deel over de geconsolideerde jaarrekening belichten we de financiële prestaties van het jaar en de positie aan het jaareinde. Verklaringen van de moedermaatschappij zijn niet inbegrepen; deze worden ingediend bij de Deense autoriteiten. De structuur is hetzelfde als in het vorige jaarverslag.

INHOUDSOPGAVE



I.

MANAGEMENT REVIEW

INLEIDING

- 5 Bericht van de voorzitter
- 6 Bericht van de CEO
- 7 Prestaties 2024 in een oogopslag
- 8 Vijfjarig overzicht
- 10 Hoogtepunten van 2024

OVER ARLA

- 12 Bedrijfsmodel
- 13 Future 26-strategie: Update halverwege
- 15 Risicobeheer

PRESTATIEOVERZICHT

- 18 Samenvatting
- 19 Overzicht externe markt
- 21 Prestatieoverzicht
- 30 Vooruitzichten voor 2025

DUURZAAMHEIDSRAPPORTAGE

Algemene informatie

- 32 Duurzaamheid bij Arla
- 34 Materialiteitsanalyse

Milieu

- 40 Klimaatverandering en dierenwelzijn
- 53 Biodiversiteit en natuur
- 61 Gebruik van grondstoffen en circulariteit

Sociaal

- 68 Medewerkers en werknemers in de waardeketen
- 80 Consumenten: gezonde en veilige voeding

Bestuur

- 87 Verantwoorde bedrijfsvoering

ONS BESTUUR

- 91 Bestuurskader
- 93 Bestuur
- 97 Managementvergoeding
- 98 Verantwoorde bedrijfsvoering

II.

JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Primaire overzichten

- 101 Resultatenrekening
- 101 Totaalresultaat
- 102 Winstverdeling
- 103 Balans
- 104 Eigen vermogen
- 107 Kasstroom

Toelichting

- 109 Algemene toelichting
- 112 Noot 1: Omzet en kosten
- 118 Noot 2: Netto werkkapitaal
- 122 Noot 3: Ingezet kapitaal
- 131 Noot 4: Financiering
- 152 Noot 5: Overige

III.

VERKLARINGEN EN OVERIGE INFORMATIE

VERKLARINGEN VAN BESTUUR EN ACCOUNTANT

- 162 Verslag van de Board of Directors en de Executive Board
- 163 Verklaring van de onafhankelijke accountant over de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij
- 165 Verklaring van de onafhankelijke accountant met assurance over de duurzaamheidsverklaringen

OVERIGE OPENBAARMAKINGEN

- 168 Global Compact-initiatief van de VN
- 169 Datapunten EU-wetgeving
- 170 Wordenlijst
- 171 Ondernemingsagenda

5 Bericht van de voorzitter
6 Bericht van de CEO
7 Prestaties 2024 in een oogopslag
8 Vijfjarig overzicht
10 Hoogtepunten 2024

INLEIDING



ARLA®
SKYR

Arla® Skyr is een van onze producten die bekendstaat om zijn romigheid, hoge eiwitgehalte en lage vetgehalte. Onze producten creëren waarde in 164 landen over de hele wereld.

ONZE MISSIE WAARMAKEN EN DE GROENE TRANSITIE STIMULEREN OP DE MELKVEEHOUDERIJEN

Voor Arla was 2024 een jaar met sterke financiële resultaten en belangrijke vooruitgang op het gebied van duurzaamheid. Dit weerspiegelt de toewijding en vaardigheden van Arla's melkveehouders, medewerkers en management.

Met de toegenomen omzet en merken die weer groeiden, versterkten we ons concurrerend rendement voor onze 7.624 melkveehouders. We blijven onze op wetenschap gebaseerde, en datagestuurde aanpak voortzetten om de CO₂-voetafdruk in onze waardeketen te verkleinen. Zo versterken we onze positie als marktleider in het bevorderen van de groene transitie voor zuivelproducten.

Onze missie waarmaken

Als coöperatie is onze missie om de hoogste waarde voor de melk van onze melkveehouders te garanderen. In 2024 konden wij een concurrerende prestatieprijs bieden van 50,9 eurocent/kg melk.

Op basis van Arla's resultaten en sterke financiële positie stelde de Board of Directors een nabetaling voor van 292 miljoen euro, wat vervolgens werd goedgekeurd door de Board of Representatives. Dit was onze hoogste nabetaling ooit. Dit staat gelijk aan 2,2 eurocent/kg melk en ligt voor het derde jaar op rij boven het niveau dat in het consolideringsbeleid van Arla is vastgesteld.

Het vermogen van Arla om consequent concurrerende melkprijzen te leveren is essentieel voor onze melkveehouders. We moeten zorgen voor financieel gezonde bedrijven en tegelijkertijd investeren in het behouden van onze koploperpositie op het gebied van duurzaamheid. Dit doen we samen met onze klanten en door ons aan te passen aan nieuwe wetgeving. Onze melkprijs is een belangrijke maatstaf voor onze kracht en aantrekkelijkheid als coöperatie in een tijd waarin de concurrentie voor melk in Europa toeneemt en de vraag naar zuivel hoog blijft.

Vooruitgang op het gebied van duurzaamheid

In 2024 zetten Arla en onze melkveehouders de ambitieuze inspanningen voort om duurzaamheidsverbeteringen te stimuleren. De CO₂e-uitstoot op bedrijven werd verder verlaagd, wat de effectiviteit van onze aanpak aantoonde en zorgt dat Arla op koers blijft voor de realisatie van onze doelstellingen.

Een belangrijke ontwikkeling in 2024 was de consolidatie van onze duurzaamheidsinspanningen op melkveehouderijen met betrekking tot het FarmAhead™-programma. Dit stelde onze melkveehouders in staat om hun duurzaamheidstransitie te meten en verder te verbeteren. De erkende FarmAhead™ Check, die we in 2020 introduceerden biedt melkveehouders inzicht in hun klimaatimpact. De Incentive belooft proactieve maatregelen direct via de individuele melkprijs. De

op punten gebaseerde FarmAhead™ Incentive blijft verandering stimuleren: van 2023 tot 2024 steeg het gemiddelde puntenaantal van 50 naar 53.

Recentelijk hebben we met de introductie van het FarmAhead™ Customer Partnership een belangrijke stap gezet in onze samenwerking met onze klanten om verdere verbeteringen in duurzaamheid te stimuleren. Dit programma geeft onze klanten toegang tot primaire gegevens voor hun ESG-rapportage om scope 3-emissiereductiedoelstellingen te behalen. Daarnaast kunnen ze partner worden bij specifieke duurzaamheidsprojecten die plaatsvinden op Arla-melkveehouderijen. Hierdoor creëren we een sterke link tussen boerderij en consument terwijl de kosten van de overgang naar melkveeteelt met een lagere CO₂-voetafdruk worden vergoed

Een sterk vooruitzicht voor onze coöperatie

Op basis van de belangrijke mijlpalen en resultaten die we in 2024 hebben behaald, gaan we de tweede helft van onze Future 26-strategie in. Met een duidelijke richting en plan, en een sterke commerciële en financiële positie, zijn we goed gepositioneerd voor de toekomst. Zowel ons bedrijf als onze melkveehouders zijn vastbesloten om voorop te blijven lopen in de zuivelindustrie op het gebied van waardecreatie en duurzaamheid.



JAN TOFT
NØRGAARD

Voorzitter van de
Board of Directors

STERKE FINANCIËLE PRESTATIES EN VOORLOPER OP HET GEBIED VAN DUURZAAMHEID

In 2024 behaalden we uitstekende financiële resultaten, door sterke merken en goede prestaties in ons efficiëntieprogramma. Tegelijkertijd maakten we grote stappen in ons leiderschap op het gebied van duurzaamheid met FarmAhead™.

De wereldwijde vraag naar zuivel, en onze merken in het bijzonder, was de belangrijkste drijfveer voor onze concurrerende melkprijs in 2024. Dit leidde tot onze hoogste nabetaling ooit.

De stijgende omzet van 13,8 miljard euro getuigt van onze sterke marktpositie en ons effectief beheer van zowel prijzen als kosten. We behaalden een nettowinst van

401 miljoen euro, oftewel 2,9% van de omzet: ruim binnen ons doelbereik. De prestatieprijs steeg naar 50,9 eurocent/kg, het op een na hoogste niveau in onze geschiedenis. Ons efficiëntieprogramma overtrof de verwachtingen behaalde een nettobesparing van 131 miljoen euro.

Strategische merken weer aan het groeien

Het herstel van de koopkracht van consumenten in heel Europa in 2024 bracht een heropleving van de merkgroei met zich mee die onze verwachtingen overtrof. Lurpak®, Arla® en Puck® lieten solide volumegroeipercentages zien, en ondanks uitdagingen in het Midden-Oosten wist ook Starbucks™ in 2024 groei

te behalen. Alleen Castello® had te maken met een lichte daling. Onze strategische merken zorgden voor een volumegereven omzetstijging van 3,7%, vergeleken met een daling van 0,7% in 2023.

Meer dan 1 miljard euro geïnvesteerd in onze toekomst

In totaal hebben we dit jaar meer dan 1 miljard euro geïnvesteerd om toekomstige groei te verzekeren en ons concurrentievermogen te garanderen. Een gebied waarin is geïnvesteerd, is de gespecialiseerde eiwitproducten voor voedings- en sportdoeleinden, een categorie die in 2024 is blijven groeien. Door de overname van een weivoedingsbedrijf en een productiefaciliteit van Volac International Limited in het Verenigd Koninkrijk heeft Arla Foods Ingredients haar positie in deze markt versterkt. Tegelijkertijd hebben we nieuwe leveranciers aan ons netwerk toegevoegd en beschikken we over een grotere voorraad grondstoffen, waarmee we onze toeleveringsketen versterken.

Leiderschap in duurzaamheid met FarmAhead™

Door onze groene overgangsiniciatieven te bundelen onder het nieuwe merk FarmAhead™ en de succesvolle uitrol van het FarmAhead™ Customer Partnership, hebben we onze leiderschapspositie in duurzaamheid binnen de voedingsmiddelensector verder versterkt. Dit jaar is onze CO₂e-uitstoot in verband met melk met 3% gedaald ten opzichte van 2023, wat neerkomt op 415.000 ton.

FarmAhead™-Technology heeft een cruciale rol gespeeld in het behalen van een significante vermindering van de CO₂e-uitstoot van Arla op melkveehouderijen. Het FarmAhead™ Customer Partnership versterkt deze inspanningen verder door klanten in staat te stellen deel te nemen aan klimaatreductieprojecten op melkveehouderijen, wat waardevolle gegevens oplevert voor ESG-rapportage en scope 3-klimaatdoelen. Partnerschappen met klanten – eind 2024 goed voor meer dan 4 miljard kg melk – hebben voor een aanzienlijke stap vooruit gezorgd op het gebied van gezamenlijke duurzaamheidsinspanningen, en we hebben er vertrouwen in dat we onze doelstellingen voor 2030 zullen halen.

Geopolitieke onrust hield aan in 2024

De geopolitieke onrust hield in 2024 aan. Als gevolg daarvan worden steeds meer plannen ontwikkeld om de mogelijke impact van de mondiale situatie, ook in onze kernmarkten, het hoofd te bieden.

In deze situatie moeten we de waarde van een robuuste en stabiele voedselproductie niet onderschatten. Door ons coöperatieve model, waarbij onze melkveehouders het hart van ons bedrijf vormen, hebben wij een goede positie om voedzame kwaliteitsvoeding te bieden. In tijden van onrust streven we ernaar de waarden van duurzaamheid en gemeenschapsondersteuning hoog te houden. Als het gaat om het navigeren



PEDER TUBORGH

CEO van Arla Foods

en aanpassen in tijden van verandering, hebben wij een sterke staat van dienst.

Vooruitzichten voor 2025

Voor 2025 verwachten we een uitdagender jaar, met mogelijke vertraging in de merkgroei door de hoge prijsniveaus van zuivelproducten en voortdurende marktvolatiliteit. Normaal zouden hogere prijzen het aanbod stimuleren, maar door onzekerheden in de regelgeving kunnen melkveehouders minder geneigd zijn om te investeren in kernmarkten.

Nu we 2025 ingaan, erkennen we de uitdagingen die voor ons liggen, maar blijven we vertrouwen hebben in onze strategische richting en de veerkracht van ons bedrijf.

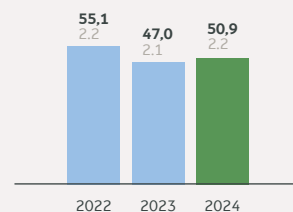
Het inspelen op marktontwikkelingen, het behouden van onze focus op efficiëntie en het voortzetten van duurzaamheidsverbeteringen zullen essentieel zijn om de onzekerheden het hoofd te bieden en waarde te leveren volgens onze Future 26-strategie.

PRESTATIES VAN 2024 IN EEN OOGOPSLAG

F26 Concurrentievermogen

50,9

PRESTATIEPRIJS
EUROCENT/KG

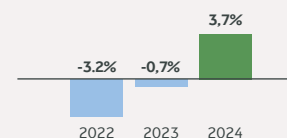


• Nabetaling

F26 Waardecreatie

3,7%

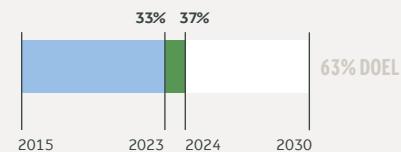
VOLUME-GEDEVEN
OMZETGROEI VAN STRATEGISCHE
MERKEN



F26 Duurzaamheid

4%

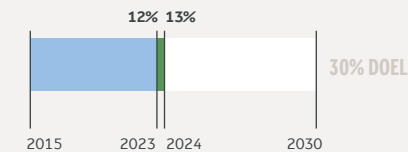
SCOPE 1- EN 2-EMISSIONS
REDUCTIE IN 2024



F26 Duurzaamheid

1%

SCOPE 3-EMISSIONS
PER KG MELK EN WEI
REDUCTIE IN 2024

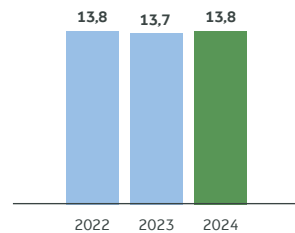


F26

Lees meer over onze
Future 26-strategie
[op pagina 13.](#)

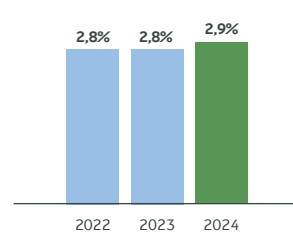
13,8

OMZET
MILJARD EURO



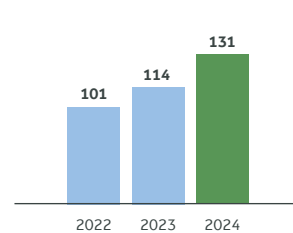
2,9%

WINSTAANDEEL¹
VAN DE OMZET



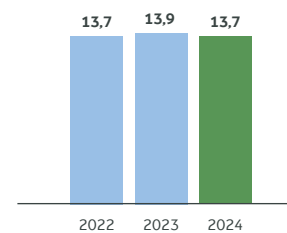
131

NETTO-EFFICIËNTIE
MILJOEN EURO



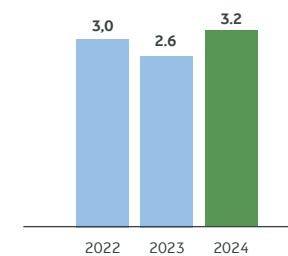
13,7

MELKVOLUME²
MILJARD KG



3.2

SCHULDENLAST³



• Volgens vooruitzichten

¹ Op basis van de winst toegewezen aan de coöperatieleden van Arla Foods amba.

² Gestandaardiseerde melk: 4,2% vet, 3,4% eiwit. De cijfers voor 2022 zijn dienovereenkomstig aangepast. Het melkvolume omvat zowel eigenaarmelk als overige melk.

³ De schuldenlast, gecorrigeerd voor het tijdelijke effect van fusies & overnames (M&A's) gedurende het jaar bedroeg 2,9.

VIJFJARIG OVERZICHT

Financiële kerncijfers

miljoen euro	2024	2023	2022	2021	2020
Prestatieprijs					
eurocent/kg eigenaarmelk	50,9	47,0	55,1	39,7	36,5
Resultatenrekening					
Omzet	13.770	13.674	13.793	11.202	10.644
EBITDA	1.109	1.079	1.001	948	909
EBIT	598	600	529	468	458
Saldo van vorderingen en schulden	-135	-145	-80	-61	-72
Winst van het jaar	417	399	400	346	352
Winst toekomend aan Arla Foods amba	401	380	382	332	345
Winstverdeling voor het jaar					
Individueel kapitaal	40	41	39	42	41
Gemeenschappelijk kapitaal	69	69	74	83	81
Nabetaling	292	270	269	207	223
Balans					
Totaal activa	9.330	8.299	8.746	7.813	7.331
Investerings in materiële vaste activa	557	445	373	452	478
Investerings in activa met een gebruiksrecht	132	88	56	69	102
Vaste activa	5.354	4.788	4.611	4.668	4.413
Vlottende activa	3.976	3.511	4.135	3.145	2.918
Eigen vermogen	3.138	3.052	3.168	2.910	2.639
Langlopende verplichtingen	3.105	2.650	2.915	2.446	2.296
Kortlopende verplichtingen	3.087	2.597	2.663	2.457	2.396
Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen	3.533	2.850	2.986	2.466	2.427
Netto werkkapitaal	1.519	1.104	1.442	810	679
Kasroom					
Kasroom uit bedrijfsactiviteiten	652	1.151	184	780	731
Kasroom uit investeringsactiviteiten	-887	-519	-443	-482	-488
Vrije kasroom	-235	632	-259	298	243
Kasroom uit financieringsactiviteiten	186	-592	269	-330	-293

Financiële kerncijfers

miljoen euro	2024	2023	2022	2021	2020
Financiële ratio's					
Winsttaandeel ¹	2,9%	2,8%	2,8%	3,0%	3,2%
EBIT-marge	4,3%	4,4%	3,8%	4,2%	4,3%
Schuldenlast ²	3,2	2,6	3,0	2,6	2,7
Interest-coverage ratio	7,5	11,1	19,6	23,7	16,8
Eigenvermogensaandeel	33%	36%	35%	37%	35%
Instroom van standaardmelk (miljoen kg)					
Instroom van coöperatieleden in Denemarken	5.279	5.277	5.185	5.185	5.224
Instroom van coöperatieleden in het Verenigd Koninkrijk	3.449	3.412	3.360	3.345	3.320
Instroom van coöperatieleden in Zweden	1.901	1.925	1.876	1.896	1.905
Instroom van coöperatieleden in Duitsland	1.554	1.646	1.637	1.683	1.732
Instroom van coöperatieleden in Nederland, België en Luxemburg	790	798	757	749	742
Instroom van overige landen	762	816	858	968	1.043
Totale instroom van rauwe melk	13.735	13.874	13.673	13.826	13.966
Aantal coöperatieleden					
Coöperatieleden in Zweden	1.938	1.996	2.108	2.236	2.374
Coöperatieleden in Denemarken	1.828	1.948	2.105	2.274	2.357
Coöperatieleden in Duitsland	1.218	1.329	1.429	1.497	1.576
Coöperatieleden in het Verenigd Koninkrijk	1.919	1.981	2.053	2.127	2.241
Coöperatieleden in Nederland, België en Luxemburg	721	745	797	822	858
Totaal aantal coöperatieleden	7.624	7.999	8.492	8.956	9.406

¹ Berekend als winst toekomend aan Arla Foods amba / omzet.

² De schuldenlast, gecorrigeerd voor het tijdelijke effect van M&A's gedurende het jaar bedroeg 2,9.

Meer informatie vindt u in het gedeelte Financiële overzichten, [vanaf pagina 100](#).

VIJFJARIG OVERZICHT

Kerncijfers duurzaamheid	Doelstelling	Doeljaar	2024	2023	2022	2021	2020
Klimaat							
Reductie scope 1+2-emissies ten opzichte van referentiejaar 2015	-63%	2030	-37%	-33%	-29%	-25%	-24%
Reductie scope 3-emissies per kg melk en wei ten opzichte van referentiejaar 2015	-30%	2030	-13%	-12%	-9%	-7%	-7%
Elektriciteit uit hernieuwbare bronnen in Europa ¹	100%	2025	75%	69%	52%	39%	40%
Biodiversiteit en natuur¹							
Soja (ingrediënten) moet ontbossings- en conversievrij (DCF) zijn	100%	2025	94%	69%	-	-	-
Palm (ingrediënten) moet ontbossings- en conversievrij (DCF) zijn	100%	2025	96%	79%	-	-	-
Vezelmateriaal uit bossen (verpakking en energie) moet ontbossings- en conversievrij (DCF) zijn	100%	2025	96%	96%	-	-	-
Soja (voer) moet ontbossings- en conversievrij zijn (deforestation and conversion free, DCF)	100%	2025	48%	27%	-	-	-
Palm (voer) moet ontbossings- en conversievrij zijn (DCF) ²	100%	2028	Niet beschikbaar	Niet beschikbaar	-	-	-
Gebruik van hulpbronnen en circulariteit							
Verpakkingen geschikt voor recycling (eigen merken)	100%	2025	94%	95%			
Nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen	0%	2030	79%	83%			
Voedselafval	50%	2030	8%	0%			
Medewerkers en werknemers in de waardeketen							
Gemiddeld aantal medewerkers op fulltime basis	-	-	21.895	21.307	20.907	20.617	20.020
Man-vrouwverhouding in leidinggevende functies (directeur of hoger)	40%	2030	31%	29%	29%	27%	26%
Ongevallen per miljoen arbeidsuren	0	Doorlopend	4,6	5,5	4,4	4,3	5,2
Consumenten: gezonde en veilige voeding							
Consumenten met een laag inkomen bereikt in Nigeria en Bangladesh (miljoen)	100	2030	84	97	87	86	76
Terugroepacties voor producten	0	Doorlopend	2	1	1	0	1

¹ Doel is gesteld voor het einde van het jaar. Aangezien de KPI is gebaseerd op 12 maanden aan gegevens, wordt het bereiken van het doel niet weergegeven in het jaarverslag 2025

² Gegevens worden niet beschikbaar gesteld vanuit feedbedrijven

Meer informatie vindt u in het gedeelte Duurzaamheidsverklaringen, [vanaf pagina 31](#).



Elektriciteit uit hernieuwbare bronnen in Europa

In 2024 was 75% van onze stroom in Europa afkomstig uit hernieuwbare bronnen. Vanaf eind 2025 zullen we uitsluitend gebruikmaken van hernieuwbare bronnen.

HOOGTEPUNTEN VAN 2024

Het groeitraject van AFI

De groei werd bereikt door verschillende inspanningen, waaronder een overname, investeringen en samenwerkingen met deskundigen. Hiermee is de toegang tot voeding via wei verder ontsloten.

F26 HALVERWEGE

INVESTeringen IN OVERNAMES, NIEUWE INNOVATIES, GEVORMDE MERKPARTNERSCHAPPEN EN DE LANCERING VAN FARMAHEAD™: EEN KLEINE GREEP UIT ONZE BELANGRIJKSTE HOOGTEPUNTEN IN 2024, WAARMEE ONZE FUTURE 26-STRATEGIE VOORUITGANG BOEKT.

FARMAHEAD™: EEN OP DATA GEBASEERD VOOR DUURZAME ZUIVEL

Dit jaar hebben we onze duurzaamheidsinitiatieven gebundeld onder de naam FarmAhead™, waarmee we onze inzet voor wetenschappelijk onderbouwde melkveehouderij benadrukken.

Door onze FarmAhead™ Technology kunnen onze coöperatieleden beschikken over de tools om de verduurzaming van hun bedrijven te meten en te verbeteren. Met elementen als de FarmAhead™ Check,

Incentive en Innovation krijgen boeren inzicht in hun klimaatimpact en worden ze beloond voor proactieve maatregelen. Via het FarmAhead™ Customer Partnership kunnen klanten deelnemen aan duurzaamheidsprojecten op melkveehouderijen. Hiermee helpen we hen door toegang te bieden tot primaire gegevens voor hun ESG-rapportage en het behalen van hun scope 3-emissiereductiedoelstellingen. Het programma heeft al contracten opgeleverd voor meer dan 4 miljard kg melk.

[Lees meer hierover op pagina 44.](#)



STERKER DOOR PARTNERSCHAPPEN

Een belangrijke stap in de pijler Scale to Grow van onze Future 26-strategie werd gezet met de lancering van Milka® chocolademelk in Duitsland, Oostenrijk en Polen samen met Mondelēz International. Zo ook met de introductie van de Galaxy® chocoladedrank met Mars Inc. in MENA.

Met deze samenwerkingen voldoen we aan de vraag van consumenten naar luxeproducten en verbeteren we tegelijkertijd onze zichtbaarheid op de markt, wat de deur opent naar wereldwijd relevante merken die een grote rol spelen op de markt voor chocolademelk.

[Lees meer over MENA op pagina 27.](#)

DE FORSE GROEI VAN AFI

Arla Foods Ingredients (AFI) groeit via verschillende strategische initiatieven, waaronder de overname van het Whey Nutrition-bedrijf van Volac ter verbetering van AFI's positie en ambities in de gezondheidssector. Daarnaast staat voor begin 2025 de commercialisering van een grote investering in gespecialiseerde eiwitten gepland bij Danmark Protein en is in Argentinië de bouw van een nieuwe permeaatdroger begonnen.

[Lees meer hierover op pagina 28.](#)

ARLA® PROTEIN: VOORUITGANG IN VOLUME EN INNOVATIE

Arla® Protein bleef uitstekend presteren met haar eiwitrijke, suikerarme en vetarme aanbod. In 2024 bedroeg de volumegedreven omzetgroei 36% en was het merk in trek bij mensen met een actieve levensstijl.

Dit jaar introduceerden we nieuwe opties voor consumenten in Denemarken, het Verenigd Koninkrijk, en binnenkort ook in Nederland, met kant-en-klare eiwitrijke maaltijdvervangende shakes.



OVER ARLA

- 12 Bedrijfsmodel
- 13 Future 26-strategie:
Tussentijdse update
- 15 Risicobeheer



ARLA® 24

Arla® 24 zorgt ervoor dat melk binnen 24 uur vanuit de boerderij in de winkel ligt. Het label met twee hartjes geeft aan dat onze koeien in de zomer buiten grazen en in de winter vrij rondlopen in de stal.

BEDRIJFSMODEL

HET IS ONZE MISSIE OM DE HOOGSTE WAARDE VOOR DE MELK VAN ONZE MELKVEEHOUDERS TE GARANDEREN EN GROEI-MOGELIJKHEDEN VOOR HEN TE CREËREN.

Als coöperatie ligt onze focus op de maximalisatie van de waarde van onze melk. Binnen onze coöperatieve structuur betekent dit dat alle via onze producten gegenereerde winsten vervolgens via het melkbetalingsstelsel onder de coöperatieleden worden verdeeld. We zijn de op drie na grootste zuivelproducent ter wereld op het gebied van melkinname en streven ernaar om de toekomst van zuivel vorm te geven. Onze melkveehouders zijn dan ook actief op het gebied van duurzaamheidsinitiatieven, investeren in hun activiteiten voor meer groei en werken aan het welzijn van toekomstige generaties.

Inkoop van grondstoffen

Melkveebedrijven en koeien

Onze coöperatie bestaat uit 7.624 melkveehouders die samen meer dan 1,3 miljoen koeien beheren. Hun doel is om op een duurzame en winstgevende manier melk te produceren, het welzijn van de koeien te waarborgen en de omgeving te

beschermen. Hun duurzaamheidsacties worden via het FarmAhead™ Incentive beloond. [Meer informatie op pagina 44.](#)

Overige ingrediënten

Naast melk kopen we wereldwijd grondstoffen in, zoals wei, soja, suiker, plantaardige olie, fruit en verschillende andere ingrediënten voor onze producten, plus plastic en vezelmateriaal uit bossen voor onze verpakkingen. In 2024 kochten we 2,3 miljard kg externe wei, 0,6 miljard kg andere ingrediënten en 0,3 miljard kg verpakkingsmaterialen in.

Melkophaling

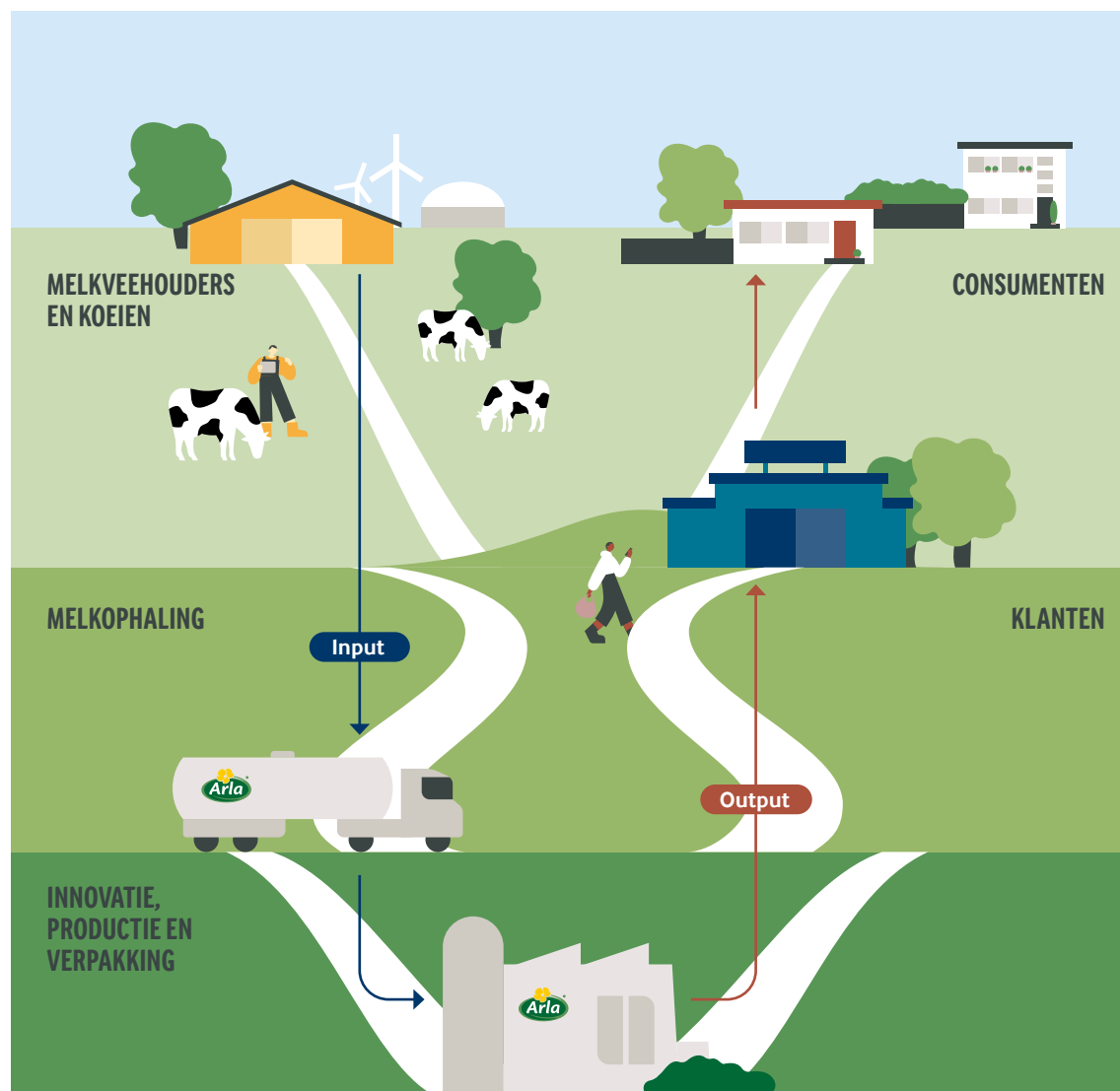
Jaarlijks halen we circa 13,7 miljard kilo aan rauwe melk op, voornamelijk van onze coöperatieleden in zeven landen: Denemarken, Zweden, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, België, Nederland en Luxemburg.

Innovatie, productie en verpakking

Vermindering van de impact op het klimaat is voor ons net zo belangrijk als het creëren van producten die een voedzaam en duurzaam dieet ondersteunen. Samen met onze 21.895 medewerkers streven we ernaar om vorm te geven aan de toekomst van zuivel.

Innovatie

Onze inzet op het gebied van innovatie is van groot belang bij het creëren van



producten die voedzaam, gezond en natuurlijk zijn. We verhogen de waarde van onze eigenaarmelk door middel van branding en marketing.

Productie en verpakking

We exploiteren 58 productie- en verpakkingslocaties en produceren jaarlijks 6,4 miljard kg voedzame zuivelproducten. Onze faciliteiten zorgen voor werkgelegenheid over de hele wereld, en we zetten ons in voor eerlijke lonen en secundaire arbeidsvoorwaarden voor al onze werknemers. [Meer informatie op pagina 45.](#)

Klanten

Wij leveren onze producten over de hele wereld, bereiken 164 landen wereldwijd en werken voor diverse klanten als supermarktketens, foodserviceleveranciers en b2b-ondernemingen. We danken ons succes aan onze inzet voor samenwerkingsverbanden die diensten bieden aan consumenten met aandacht voor verkleining van de ecologische voetafdruk van detailhandelsactiviteiten. [Meer informatie op pagina 23.](#)

Consumenten

Via ons aanbod kunnen miljoenen mensen profiteren van de voordelen van zuivel. Onze aanpak richt zich op innovatieve oplossingen, het bevorderen van goede voedingsgewoonten en het waarborgen van toegang tot betaalbare voeding voor consumenten met een laag inkomen. [Meer informatie op pagina 80.](#)

FUTURE 26-STRATEGIE: TUSSENTIJDSE UPDATE

F26 HALVERWEGE

NU WE HET DERDE JAAR VAN ONZE FUTURE 26-STRATEGIE HEBBEN AFGESLOTEN, ZIJN WE HARD BEZIG MET HET CREËREN VAN EEN DAADWERKELIJK RELEVANTE, VEERKRACHTIGE EN DUURZAME ZUIVELCOÖPERATIE, WAARMEE ONZE VISIE TOT LEVEN WORDT GEBRACHT.

Een samenvatting

In januari 2022 hebben we de Future 26-strategie gelanceerd naar aanleiding van onze visie om 'de toekomst van zuivel vorm te geven om op natuurlijke wijze gezondheid en inspiratie in de wereld te brengen'.

Ten grondslag daaraan lag onze kennis over de aanhoudende groeiende vraag naar zuivel wereldwijd, waarbij we ook oog houden voor de snelle veranderingen in het gedrag en de voorkeuren van de consument. Factoren als duurzaamheid, voedingswetenschap en technologie zijn van invloed op levensstijl, en zuivel speelt een cruciale rol in het bieden van oplossingen.

Future 26: Tussentijdse update

Nu, meer dan halverwege onze strategieperiode, zijn we goed op weg om vooruitgang te boeken op de vier pijlers: Koploper duurzame zuivel, Groei en schaalvoordelen, Groeiplatforms bouwen en Samenwerken voor meer efficiëntie. Deze prestaties benadrukken de kracht van Arla, die stoelt op onze cultuur, onze toegewijde medewerkers, onze innovatieve melkveehouders en onze bedrijfsprestaties in het algemeen.

De eerste drie jaar van strategieperiode zijn achter de rug en in die tijd hebben we te maken gehad met verschillende externe uitdagingen, waaronder constante geopolitieke onzekerheden, marktvolatilititeit en inflatie.



Goed op weg met onze strategieperiode

We hebben ons concurrentievermogen behouden en onze merken uitgebreid, ondanks marktvolatilititeit.



**ARLA®
LACTOFREE**

Arla® LactoFREE bestaat uit een serie producten met al het lekkere van zuivel, maar zonder de lactose. De volumegroei bedroeg 5,0% in 2024.

Maar we blijven op de goede weg en boeken goede vooruitgang en blijven zo gestaag stappen zetten in onze strategie. We hebben ons concurrentievermogen behouden door onze melkveehouders concurrerende melkprijzen aan te bieden, onze merken uit te breiden en de CO₂e-uitstoot te verminderen in overeenstemming met onze wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen.

Om toekomstige groei veilig te stellen en ons concurrentievermogen de komende jaren te garanderen, hebben we dit jaar aanzienlijke investeringen gedaan, waarbij meer dan 1 miljard euro is toegewezen aan verschillende gebieden, van immateriële activa en onroerend goed tot installaties en apparatuur, waaronder gebruiksrechtactiva en M&A's.

Nu staan we vol vertrouwen aan het begin van de tweede helft van onze strategieperiode en willen we ons des te meer inzetten voor het vormgeven van de toekomst van zuivel. Onze basis is solide en onze koers is duidelijk: een toenemende focus op waardecreatie en duurzaamheid binnen de zuivelindustrie. Meer in het bijzonder zal de sterkste nadruk in de laatste twee jaar van de strategieperiode liggen op het benutten en opvolgen van de vele investeringen die in de eerste drie jaar van de strategie zijn gedaan.

Meer informatie over de voortgang van onze Future 26-strategie vindt u op de volgende pagina.

**1 KOPLOPER IN DUURZAME ZUIVEL****Wat we gaan doen**

- Onze melkveehouders gaan voorop lopen op het gebied van CO₂-reducties, door inzet van efficiënte praktijken en nieuwe technologieën
- Mensen inspireren om gezonder te leven, met meer natuurlijke en betaalbare producten
- Investeren in energieoptimalisatie en elektriciteit uit hernieuwbare bronnen
- Stappen zetten richting volledig circulaire verpakkingen door minder en beter plastic te gebruiken en ervoor te zorgen dat onze verpakkingen recyclebaar zijn
- Een sterke commerciële waarde garanderen om het traject financieel duurzaam te maken voor onze melkveehouders

Tussentijdse prestaties

- De FarmAhead™ Incentive steeg van gemiddeld 50 punten in 2023 naar 53 in 2024: duidelijk bewijs van de inzet van onze melkveehouders voor het verminderen van koolstofemissies op hun bedrijven
- Partnerschappen aangegaan met klanten via het FarmAhead™ Customer Partnership d.m.v. overeenkomsten die goed zijn voor 4 miljard kg melk
- Een breed scala aan activiteiten in de toeleveringsketen geïmplementeerd om de uitstoot te verminderen, waaronder zonnepanelen, warmtepompen en biogastrucks

Vooruitblik

We hebben vertrouwen dat we zullen slagen in het behalen van doelstellingen voor 2030 en het versterken van partnerschappen met klanten om de CO₂-reductie in de hele waardeketen voort te zetten. We zullen onze focus op het leveren van meer voedzame producten aan consumenten verder verscherpen

2 GROEI EN SCHAALVOORDELEN**Wat we gaan doen**

- Wereldwijde merken opschalen en versterken door te investeren in loyaliteit en consumentenverbindingen wereldwijd uit te breiden
- Groei versnellen door posities op te schalen met mondiale concurrentievoordelen
- Het succes van de kernmarkten verbeteren via strategische partnerschappen, categorieleiderschap en het opschalen van distributie- en verkoopkanalen
- De AFI-groei verhogen door innovatie en sterke partnerschappen

Tussentijdse prestaties

- Groei gerealiseerd in onze kernmarkten met onze strategische merken, waaronder Arla® en Lurpak®
- Meer capaciteit opgebouwd met Arla® Protein en het segment zuivel dranken (Milk-Based Beverages, MBB) doen groeien dankzij partnerschappen
- De AFI-activiteiten uitgebreid door de overname van Volac Whey Nutrition
- Geïnvesteed in de uitbreiding van Taw Valley Dairy in het Verenigd Koninkrijk, waarmee onze positie als de mondiale voorloper op het gebied mozzarella-productie veilig is gesteld

Vooruitblik

We zullen zorgen voor voldoende capaciteit en capaciteit in innovatie en investeringen om onze categorieën op duurzame wijze te laten groeien en meer consumenten te bereiken

3 GROEIPLATFORMS BOUWEN**Wat we gaan doen**

- Nieuwe posities opbouwen in geselecteerde groeiemarkten, gericht op merken en innovatie
- Het merk Arla® Pro uitbreiden in restaurants en bakkerijen om de wereldwijde foodservice te versnellen
- E-commerce een boost geven door samen te werken met topplatforms en winnende online capaciteiten te ontwikkelen

Tussentijdse prestaties

- Onze aanwezigheid in e-commerce versneld en de foodservice-activiteiten uitgebreid, met name in de categorieën mozzarella en bakkerij
- Aanzienlijke aandeelwinst in Nederland behaald en de winstgevendheid in Duitsland verbeterd, en tegelijkertijd consistente resultaten in SEA en de rest van de wereld geboekt
- Vooruitgang geboekt in bepaalde groeiemarkten zoals Nigeria en Bangladesh, maar niet volledig voldaan aan de verwachtingen in categorieën zoals plantaardige voeding en voeding in het vroege leven

Vooruitblik

We zullen de activiteiten in belangrijke markten aanpassen, waarbij we externe volatiliteit het hoofd bieden en tegelijk een sterke innovatiepijplijn handhaven om ons aanbod uit te breiden

4 SAMENWERKEN VOOR MEER EFFICIËNTIE**Wat we gaan doen**

- Onze toekomst financieren door de efficiëntie en effectiviteit van onze activiteiten te verbeteren
- Onze toeleveringsketen toekomstbestendig maken door de productie en levering te optimaliseren en tegelijkertijd onze CO₂-voetafdruk te verkleinen
- Samenwerken met klanten om groei en topprestaties te stimuleren, met behulp van commerciële, wendbare bedrijfsmodellen, digitale hulpmiddelen en gegevens

Tussentijdse prestaties

- De afgelopen drie jaar hebben onze netto-efficiënties de verwachte 70-100 miljoen euro per jaar overtroffen dankzij verschillende initiatieven, waaronder geoptimaliseerde logistiek, recepten en verpakkingen
- Een robuuste pijplijn gebouwd voor toekomstige efficiëntieverbeteringen en een cultuur van efficiëntie integraal in onze activiteiten opgenomen
- Onze cultuur voor het aandrijven van de efficiëntieagenda versterkt, waardoor het een integraal onderdeel is geworden van onze werkwijzen

Vooruitblik

Met behulp van digitale innovatie en transformatie blijven we inzetten op efficiëntieverbetering in de gehele waardeketen

RISICOBEBEER

ALS WERELDWIJD ZUIVELBEDRIJF DAT ZICH INZET VOOR DUURZAME PRAKTIJKEN WERKEN WE VIA ONZE BENADERING VAN RISICOBEBEER VOORTDUREND AAN HET GARANDEREN VAN ONZE STRATEGISCHE GROEI, HET BESCHERMEN VAN ONZE WAARDE EN HET ONDERSTEUNEN VAN VOORUITGANG IN DE RICHTING VAN ONZE DOELEN.

Aanpak van risicobeheer

Onze aanpak is gericht op herkenning en beperking van risico's, en daarnaast op verkleining van zowel interne als externe effecten. We hebben ook oog voor de kansen voor verhoging van onze waarde die uit deze risico's voortkomen. Onze risico-eigenaars volgen de trends die impact hebben op onze toekomst en signaleren belangrijke risico's. Deze risico's worden vervolgens beoordeeld aan de hand van een tweedimensionale 'heatmap', waarmee de mogelijke gevolgen voor de bedrijfsresultaten en de waarschijnlijkheid ervan worden gekwantificeerd. Risico's worden op korte (minder dan een jaar), middellange (één tot vijf jaar) en lange (meer dan vijf jaar) termijn beoordeeld.

We scherpen onze aanpak voor de herkenning, beoordeling, inperking en beheersing van risico's voortdurend aan. Alle bedrijfseenheden van Arla leveren tweemaal per jaar risicosamenvattingen aan, om zorg te dragen voor een consistente documentatie en evaluatie. Dit jaar hebben we het detailniveau in deze samenvattingen verbeterd door toevoeging van meer kwalitatieve beoordelingen en de ter beperking ondernomen acties. Daarom bevat ons enterprise risk management framework nu verbeterde tools en processen voor duidelijkere communicatie en documentatie.

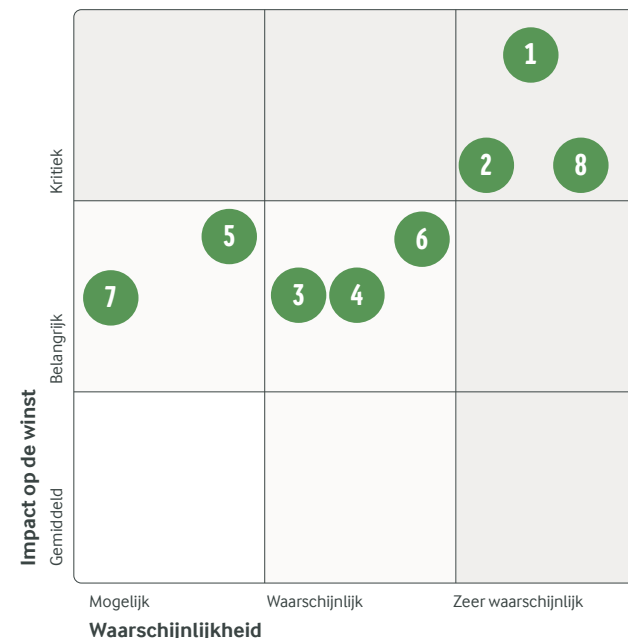
Bestuur en toezicht

De belangrijkste risico's worden regelmatig beoordeeld door het Executive Management Team (EMT) en de Board of Directors (BoD). De BoD zorgt ervoor dat we solide systemen hebben voor risicobeheer, naleving en interne

controles. Het EMT is verantwoordelijk voor het toezicht op risico's, met een focus op het beperken en verminderen ervan en het signaleren van mogelijke kansen die ze met zich meebrengen. Het EMT bekijkt de risicokaart en bespreekt belangrijke risico's met de RvB. De BoD en EMT werken samen om de gesignaleerde risico's te voorkomen, te minimaliseren en te beheren. Door onze flexibele aanpak kunnen we snel reageren op onverwachte risico's.

Beschrijving van het risico

Bijkomstige risico's: Deze risico's vallen buiten het directe beheer van het bestuur.
Marktspecifieke risico's: Deze risico's worden beschouwd als zijnde beheerd binnen het strategische en bedrijfsplanningsproces.
Arla-specifieke risico's: Dit zijn risico's die Arla direct kan beheersen en beperken. Zij dienen als uitgangspunt voor de ontwikkeling van wereldwijd beleid en interne controleprocedures.

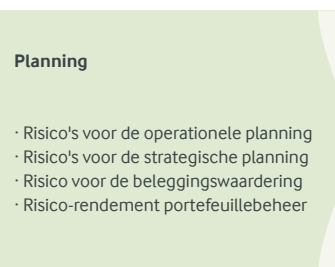


Financieel risicobeheer

BEGRIJPEN



PLANNEN



ACTIE ONDERNEMEN



- Waarschijnlijkheid**
- Bijkomstige risico's**
 - Wettelijke beperkingen en koeenziekten die van invloed zijn op de melkproductie
 - Geopolitieke instabiliteit en economische onrust
 - Marktspecifieke risico's**
 - Transformatie van consumentengedrag
 - Verlies aan concurrentievermogen in merkportfolio
 - Verlies aan internationaal concurrentievermogen door hogere productiekosten
 - Arla-specifieke risico's**
 - IT-storingen, waaronder grote cyberaanvallen
 - Belangrijke problemen met productkwaliteit en -veiligheid
 - Valutavolatiliteit

Categorie	Beschrijving van het risico	Impact van ontwikkeling	Tijdsbestek	Mogelijke impact	Mitigerende maatregelen	
Bijkomstige risico's	1 Wettelijke beperkingen en koelziekten die van invloed zijn op de melkproductie Meer over klimaatgerelateerde risico's vindt u op pagina 51.	De vaststelling van de Natuurherstelwet door de EU in 2024, in combinatie met gesprekken over verdere wijzigingen in het landgebruik, kan de capaciteit van veeteelt beperken. Klimaatbelastingen zoals het EU ETS en de Deense CO ₂ -belasting kunnen de kosten van melkveehouders verhogen. Denemarken is ook van plan strengere eisen voor dierenhuisvesting in te voeren. Bovendien vormen ziekten zoals blauwtong risico's voor de gezondheid en productiviteit van de veestapel	Stabiel	Kort en middellang	<ul style="list-style-type: none"> Hogere productiekosten binnen bedrijven Lager melkvolume Meer woningbeleggingen op melkveehouderijen Minder flexibiliteit in de bedrijfsvoering 	<ul style="list-style-type: none"> Doorlopend implementeren van activiteiten op melkveehouderijen om de CO₂-uitstoot te verminderen Melkveehouders stimuleren om hun CO₂e-uitstoot te verlagen en hun impact op veranderingen in landgebruik te minimaliseren Actief verminderen van de uitstoot in onze eigen activiteiten en alert blijven op mogelijke vermindering van de melkinname Er liggen voor ons verschillende rollen bij het aanpakken van de gevolgen van ziekte en we zullen taken uitvoeren volgens ons continuïteitsplan om veerkracht te garanderen
	2 Geopolitieke instabiliteit en economische onrust	Kwetsbaarheid voor mondiale politieke en economische instabiliteit, waaronder een toename van de handelsbelemmeringen in regio's zoals China, MENA en West-Afrika	Stabiel	Kort	<ul style="list-style-type: none"> Economische instabiliteit en recessie kunnen de vraag naar zuivel verminderen, de wisselkoersen beïnvloeden en grondstofprijzen doen stijgen, wat impact heeft op de winstgevendheid Politieke onrust of oorlogen kunnen gevolgen hebben voor de wereldwijde voedselwaa- deketen, wat kan leiden tot een tekort aan veevoer en verstoring van logistieke netwerken. Deze verstoringen kunnen onze melkvolumes en winstgevendheid beïnvloeden 	<ul style="list-style-type: none"> Het evenwichtig verdelen van onze groei tussen markten met hogere en lagere risico's in ons internationale segment De wendbaarheid van onze toeleveringsketen vergroten
Marktspecifiek risico's	3 Transformatie van consumentengedrag	De voorkeuren van consumenten in de voedingsmidde- lenindustrie zijn altijd in ontwikkeling. Het toenemende tempo en onvoorspelbaarheid van deze veranderingen kunnen een risico vormen met aanzienlijke invloed op ons bedrijf	Stabiel	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> Als onze duurzaamheidstransformatie niet gelijk opgaat met de snelheid van de veranderende consumententrends, kunnen wij marktaandeel en verkoopvolumes verliezen 	<ul style="list-style-type: none"> Inzicht in de behoeften van consumenten en deze op de voet volgen Een breed scala aan opties bieden aan consumenten die op zoek zijn naar duurzamere maaltijdkeuzes Zorgen dat consumenten zich bewust zijn van de voedings- en gezondheidsvoordelen van onze producten en merken
	4 Verlies aan concurrentievermogen in de merkportfolio	Door de aanhoudende onzekerheid over de beste- dingskracht van consumenten in sommige belangrijke markten, kunnen consumenten gaan kiezen voor meer betaalbare alternatieven	Stabiel	Kort	<ul style="list-style-type: none"> Prijsdruk op ons merkproducten kan resulteren in een lagere concurrentiepositie van onze merken in de markt Onze merken vormen de kern van ons waardecreatiemodel. De trage ontwikkeling van de omzet van strategische merken heeft een negatief effect op de winstgevendheid 	<ul style="list-style-type: none"> Ons merkenportfolio relevant en betaalbaar houden voor de consu- ment door innovatie en goede verkooppraktijk
	5 Verlies aan internationaal concurrentievermogen door hogere productiekosten	De meeste van onze zuivelfabrieken zijn gevestigd in Europa, waar de hoge productiekosten een uitdaging vormen voor het concurrentievermogen van onze producten op internationale markten	Stabiel	Kort	<ul style="list-style-type: none"> In onze belangrijkste groeimarkt in de internationale regio concurreren we vaak met zuivelbedrijven die buiten Europa zijn gevestigd. Deze bedrijven hebben een concu- rentievoordeel ten opzichte van ons, als het huidige niveau van productiekosten blijft bestaan 	<ul style="list-style-type: none"> Een kostenefficiënte toeleveringsketen in stand houden om minder afhankelijk te worden van onze Europese vestigingen en mogelijkhe- den onderzoeken voor productie en inkoop voor onze internationale markten waar wij strategische commerciële belangen hebben
Arla-specifieke risico's	6 IT-storingen, waaronder grote cyberaanvallen	Een sterke afhankelijkheid van IT-systemen vormt, in combinatie met toenemende crimeware-aanvallen op fabrikanten, een aanzienlijke operationele kwetsbaarheid	Stabiel	Kort	<ul style="list-style-type: none"> Verstoring van activiteiten en potentiële schade aan ons vermogen om onze producten te produceren, te leveren en te verkopen 	<ul style="list-style-type: none"> Aanscherpen van onze processen rond IT-activiteiten en verminderen van zwakke plekken in de IT-beveiliging Bouwen aan beveiligingsbewustzijn en ondersteuning bieden aan Arla-collega's via een Chief Information Security Office (CISO)
	7 Belangrijke problemen met productkwaliteit en -veiligheid	Het beheren van een complexe en uitgebreide waar- deketen met diverse producten leiden tot verhoogde risico's betreffende het handhaven van productveilig- heid, juiste etikettering en de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers	Stabiel	Kort	<ul style="list-style-type: none"> Grote problemen met de productkwaliteit en/of de voedselveiligheid leiden mogelijk tot een verlies van de merkreputatie en een verminderd vertrouwen in onze producten Afwaardering van producten kan leiden tot financiële verliezen 	<ul style="list-style-type: none"> Continu verbeteren van onze programma's voor kwaliteits- en voedselveiligheidsbeheer Voedselveiligheid en naleving van gezondheids- en veiligheidsvoor- schriften prioriteit geven in onze gehele toeleveringsketen.
	8 Valutavolatiliteit	Doordat een aanzienlijk deel van onze inkomsten af- komstig is van andere valuta's dan EUR of DKK, komt ons primaire financiële risico voort uit valutashommelingen op mondiale markten	Stabiel	Kort	<ul style="list-style-type: none"> Valutaschommelingen die verkoopprijzen in afzonderlijke markten doen stijgen, kunnen van invloed zijn op ons concurrentievermogen en een weerslag hebben op onze omzet en winst Het aankopen van eigenaarmelk en actief zijn in landen buiten de eurozone hebben als gevolg dat onze prestatieprijs, gemeten in euro, blootstaat aan schommelingen in de wisselkoersen van GBP, SEK, NGN, ARS en BDT 	<ul style="list-style-type: none"> Een team dat zich toelegt op het beheren van valutablootstelling De blootstelling op korte termijn beperken door hedging-activiteiten <p>Meer over ons valutarisico in Noot 4: Financiering op pagina 131.</p>

18	Samenvatting
19	Overzicht externe markt
21	Overzicht resultaten
30	Vooruitzichten voor 2025

PRESTATIE- EVALUATIE



LURPAK®

Lurpak® vertoonde een sterke volumegedreven omzetgroei van 5,6%. Het heeft onlangs een plantaardige versie gelanceerd in Denemarken en het Verenigd Koninkrijk.

STERKE MERKGROEI EN FINANCIËLE PRESTATIES

In 2024 zagen we een herleving van de door merkvolume gedreven omzetgroei, dankzij de verhoogde koopkracht van de consument door lagere inflatie en verhoogde lonen, in combinatie met een sterke verkooppraktijk. De toegenomen vraag naar zuivel in combinatie met een stagnerend wereldwijd melkaanbod zorgde voor een stijging van de grondstofprijzen. Dit leidde weer tot stijgende prijzen in de detailhandel en foodservice, vooral in de tweede helft van 2024.

Tijdens deze volatiliteit zagen we sterke onderliggende bedrijfsprestaties met een sterke ontwikkeling van het marktaandeel voor onze merken dankzij een door merkvolume gedreven omzetgroei

van 3,7%. We hadden een robuuste financiële positie, een schuldenlast die gelijk liep met onze doelstellingen en ons efficiëntieprogramma, Fund our Future, leverde boven het verwachte niveau. We investeerden een recordhoeveelheid van meer dan 1 miljard euro in verschillende gebieden om toekomstige groei te garanderen en ons concurrentievermogen in de komende jaren veilig te stellen.

Voortbouwend op onze sterke merk-groei, succesvolle efficiëntieagenda en verhoogde grondstofprijsniveaus, kwam onze totale omzet uit op 13,8 miljard euro. De forse winst maakte het mogelijk om de hoogste nabetaling aan onze melkveehouders te doen van

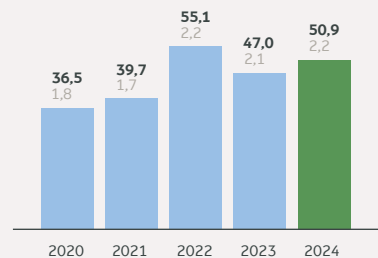
2,2 eurocent/kg, ruim boven de 1,5 eurocent/kg van melk die wordt voorgeschreven in ons Consolideringsbeleid. De prestatieprijis steeg met 8,3% ten opzichte van 2023, van 47,0 eurocent/kg naar 50,9 eurocent/kg in 2024, het een-na-hoogste niveau in de geschiedenis van Arla.

De sterke financiële prestaties stelden ons ook in staat om een nabetaling van 2,2 eurocent/kg melk voor te stellen: ook dit lag ruim boven de in ons Consolideringsbeleid voorgeschreven 1,5 eurocent/kg melk.

Dit jaar zijn onze scope 1- en 2-emissies met 4 procentpunten teruggedrongen,

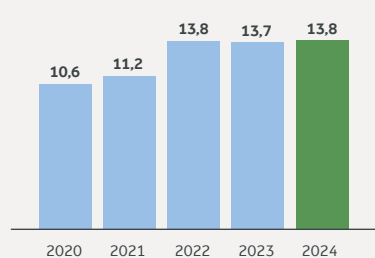
waarmee een totale reductie van 37% is bereikt ten opzichte van ons startpunt in 2015. We hebben ons onderscheiden door het FarmAhead™-kader in te zetten voor meer emissiebeperkende acties op bedrijven en het verbeteren van de prestaties van onze melkveehouders op belangrijke duurzaamheidsthema's. Deze inspanningen hebben geleid tot een daling van 1 procentpunt in onze totale scope 3 emissies.

50,9

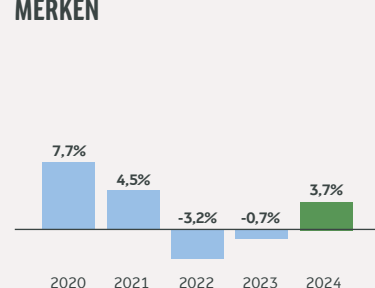
PRESTATIEPRIJS
(EUROCENT/KG)

● Nabetaling

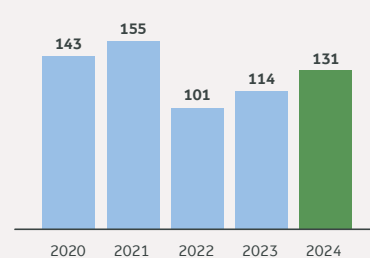
13,8

OMZET
MILJARD EURO

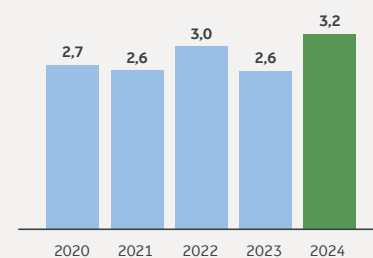
3,7%

VOLUMEGEDREVEN OMZETGROEI
OP BASIS VAN STRATEGISCHE
MERKEN

131

NETTO-EFFICIËNTIE
MILJOEN EURO

3,2

SCHULDENLAST¹

¹ De schuldenlast, gecorrigeerd voor het tijdelijke effect van fusies en overnames gedurende het jaar, bedroeg 2,9.

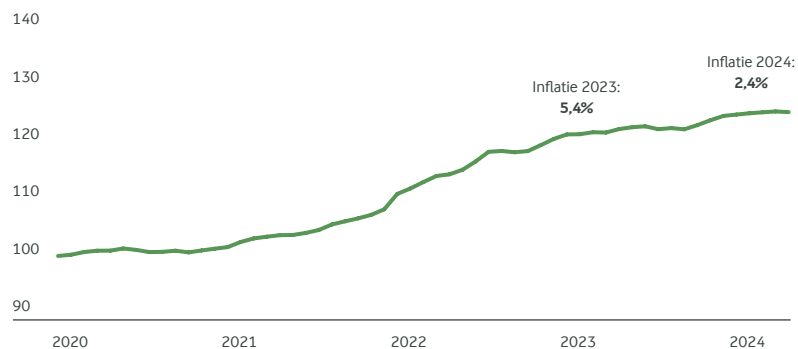
TORBEN
DAHL
NYHOLM

CFO van Arla

OVERZICHT EXTERNE MARKT

2024 WERD GEKENMERKT DOOR AANHOUDENDE GEOPOLITIEKE ONRUST, EEN OPLEVING IN DE KOOPKRACHT VAN CONSUMENTEN EN STIJGENDE PRIJZEN VOOR ZUIVELGRONDSTOFFEN.

Europese Geharmoniseerde Consumentenprijsindex
(Index, jan. 2020 = 100)



Bron: Eurostat

Inflatie in de EU afgenomen

De gemiddelde inflatie in de EU zal naar verwachting afnemen tot 2,4% in 2024, een daling ten opzichte van 5,4% in 2023¹.



Hoge mate geopolitieke onrust hield aan

De hoge mate van geopolitieke onrust die we in voorgaande jaren zagen, hield ook in 2024 aan. Naast ernstige humanitaire gevolgen, hebben deze ontwikkelingen ook de volatiliteit en onzekerheid op de mondiale markten aangewakkerd, de logistiek verstoord en de vrachtprijzen verhoogd. De onzekerheid werd onder andere versterkt door uit regelgeving voortvloeiende beperkingen ten gevolge van mogelijke emissiebelastingen in Europa.

De inflatiedruk nam verder af

In 2024 zagen we dat de inflatie bleef afnemen als gevolg van verbeterd aanbod na de verhoogde inflatiedruk tijdens de pandemie. Dit was vooral duidelijk op het gebied van ingrediënten en nutsvoorzieningen, waar in 2024 sprake was van deflatie. Dit viel met name op in de eerste helft van het jaar; in de tweede helft waren tekenen van normalisatie zichtbaar. De deflatie in ingrediënten en nutsvoorzieningen werd gecompenseerd door inflatie in zakelijke dienstverlening en personeelskosten.

De gemiddelde inflatie in de EU zou naar verwachting afnemen tot 2,4% in 2024, een daling ten opzichte van 5,4% in 2023¹. Naar verwachting zullen buiten Europa echter hogere inflatieniveaus aanhouden, vooral in het Midden-Oosten en Afrika, met als gevolg een wereldwijde

¹ Bron: IMF, World Economic Outlook, oktober 2024

inflatie die volgens de prognose op een hoger niveau van 5,8% (2023: 6,7%)¹ zal blijven.

Geleidelijk economisch herstel in Europa

In 2024 was in Europa een voortzetting zichtbaar van de lage economische groei uit 2023. Dit was mede het gevolg van de hoge rentetarieven die door centrale banken werden ingezet om de inflatie-druk en geopolitieke onzekerheid te verzachten. Er werd echter een geleidelijk herstel verwacht, met een groei van 0,8% in 2024 vergeleken met 0,4% in 2023¹.

Ontwikkelingslanden zouden naar schatting een hogere groei van 4,2% doormaken in 2024, iets lager dan

de 4,4% in 2023¹, wat wees op een aanhoudend groeipotentieel voor zuivelproducten. Een vergelijkbare trend werd waargenomen in China en de VS, waar de groei in 2024 werd geschat op respectievelijk 4,8% en 2,8%, vergeleken met 5,3% en 2,9% in 2023¹. Dit resulteerde in een evenwichtige geschatte wereldwijde bbp-groei van 3,2% in 2024 (2023: 3,3%)¹.

Toegenomen vraag naar zuivel

Terwijl de inflatie en daarmee de kosten van levensonderhoud normaliseerden en lonen stegen, nam de koopkracht van Europese consumenten toe. Dit leidde tot een toename van de zuivelconsumptie, waardoor de Europese verkoopvolumes in 2024 met 0,8% groeiden. De kaas-categorie leverde de grootste bijdrage, met

een stijging van 1,5%, terwijl de categorie boter, spreads en margarine (BSM) een volumedaling van 0,8% doormaakte, voornamelijk als gevolg van hogere consumentenprijzen voor BSM-producten, wat werd veroorzaakt door de scherpe stijging van de vetprijzen. We zagen vergelijkbare volumegroei-percentages voor merken en huiskamerproducten: door de toegenomen koopkracht van consumenten konden merken weer groeien.

Zuivelaanbod vanuit melkveehouders lijdt onder onzekerheden

Hoewel de prijzen op melkveehouderijen in 2024 stegen, bleef het aanbod vanuit melkveehouders gelijk. Dit was deels te wijten aan ongunstige weersomstandigheden, zoals een natte lente in

Noord-Europa en de verspreiding van blauwtong. Bovendien is het mogelijk dat zorgen over mogelijke emissiebelastingen en aanhoudend hoge rentetarieven en voerkosten boeren ervan weerhouden om meer in de melkproductie te investeren.

Opleving van zuivelgrondstofprijzen

De toegenomen vraag naar zuivelproducten, de verbeterde koopkracht van consumenten en het beperkte zuivelaanbod leidden in 2024 tot stijgende zuivelgrondstofprijzen, met name in de tweede helft van het jaar.

De toename in de grondstofprijzen werd veroorzaakt door stijgende

kaas-, boter- en roomprijzen, waardoor de vetprijzen met 40% stegen, maar de eiwitprijzen stabiel bleven (december 2023 tot december 2024).

Hogere melkprijzen op melkveehouderijen

Door de prijsstijging van zuivelproducten stegen nam de melkprijs op melkveehouderijen in 2024 toe. In de EU 27 zouden de gemiddelde prijzen van boerderijmelk in 2024 volgens de prognose met 12,3% stijgen².

Vanuit Arla gezien daalde het totale gestandaardiseerde melkaanbod van 13,9 naar 13,7 miljard kg. De afname kwam vanuit de eigenaarmelk, die met 0,7% afnam, terwijl contractmelk met 6,6%

kromp. De geringe volumevermindering in eigenaarmelk werd voornamelijk veroorzaakt door Duitsland.

Gunstige impact van wisselkoersontwikkeling

In 2024 was een gunstig effect merkbaar op de wisselkoersen van voor Arla belangrijke valuta's. Gemiddeld steeg GBP in 2024 ten opzichte van EUR met 2,7% in vergelijking met 2023. SEK steeg met 0,3%, terwijl USD gelijk bleef. Dit werd echter gecompenseerd door de negatieve gevolgen van de devaluaties in Bangladesh en Nigeria.

¹ Bron: IMF, World Economic Outlook, oktober 2024

² Bron: Milk Market Observatory

Grondstofprijzen

eurocent/kg, equivalent melkgebruik

Gemiddelde prijzen

	2023:	2024:
Gouda	38,3 eurocent/kg	49,0 eurocent/kg
Mozzarella	38,8 eurocent/kg	49,7 eurocent/kg
Magere melkpoeder	39,0 eurocent/kg	49,4 eurocent/kg



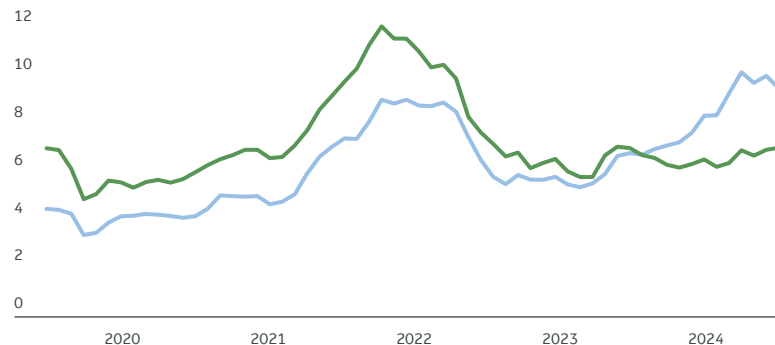
Bron: GDT

Prijzen van vet- en eiwitproducten

(euro/kg)

Gemiddelde prijzen

	2023:	2024:
Eiwitten	6,15 euro/kg	6,21 euro/kg
Vet	5,53 euro/kg	7,96 euro/kg

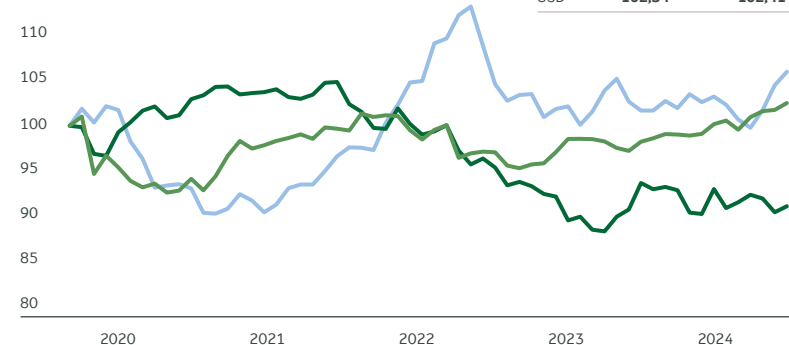


Bron: ZMB

Ontwikkeling van de wisselkoersen

Gemiddelde prijzen

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



Bron: Danmarks Nationalbank

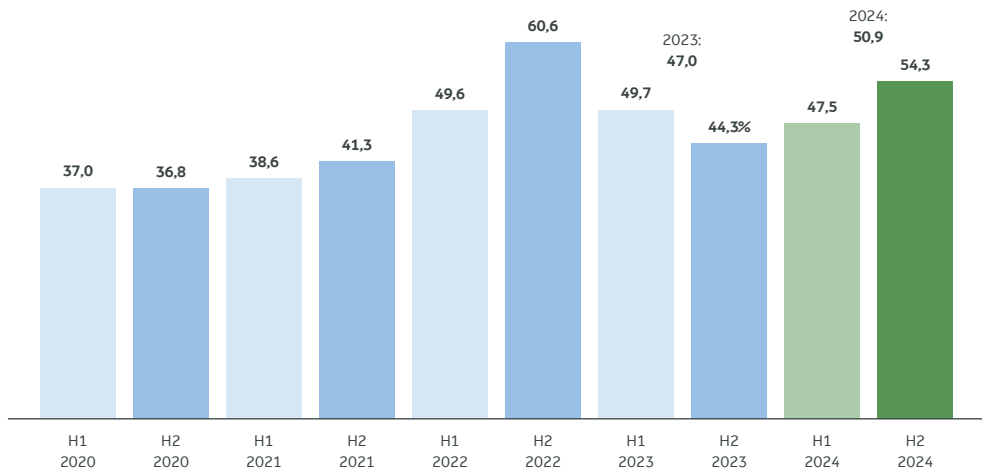
OVERZICHT RESULTATEN

ONDANKS DE VOLATIELE MARKTOMSTANDIGHEDEN DIT JAAR HEBBEN WE STERKE FINANCIËLE PRESTATIES EN MERKGROEI NEERGEZET, MET AANZIENLIJKE RESULTATEN OP HET GEBIED VAN DUURZAAMHEID.

Sterke groei in zowel detailhandel als foodservice

Onze door merkvolume gedreven omzet in de detailhandel en de foodservice nam met respectievelijk 3,4% en 7,5% toe.

Prestatieprijs
eurocent/kg



Positief momentum in melkpreizen door stijgende grondstoffenpreizen

Arla's gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs steeg in 2024 met 8,4% naar 47,8 eurocent/kg, ten opzichte van 44,1 eurocent/kg in 2023. De prestatieprijs – die de toegevoegde waarde aangeeft die Arla levert aan elke kilogram van de melk van haar eigenaars – steeg met 8,3% tot 50,9 eurocent/kg in vergelijking met 47,0 eurocent/kg in het voorgaande jaar. Deze stijging werd voornamelijk gedreven door stijgende prijsniveaus van zuivelproducten, vooral in de tweede helft van het jaar, maar ook door sterke merkgroei en een succesvolle efficiëntieagenda.

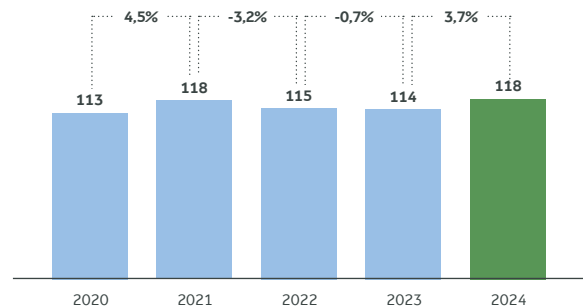
Omzet verhoogd door merkvolumes en handelspreizen

Dit jaar steeg de omzet van Arla met 0,7% naar 13,8 miljard euro, ten opzichte 13,7 miljard euro in 2023. De toename was gedeeltelijk te danken aan de positieve impact van merkvolumes in de detailhandel en foodservice, evenals volumes in de ingrediëntensector. Als gevolg van de hogere commerciële volumes was er minder melk beschikbaar voor Global Industry Sales (GIS), wat resulteerde in lagere grondstoffenvolumes.

Wat de prijzen betreft zagen we een positief effect op GIS door hogere grondstofpreizen; dit werd echter gecompenseerd door de ten opzichte van het voorgaande jaar gemiddeld lagere handelspreizen, wat deels kwam door de hoge handelspreizen begin 2023. Handelspreizen volgen

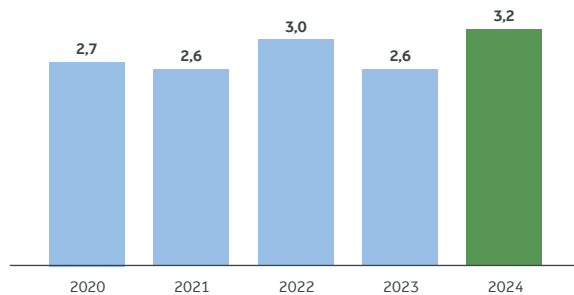
F26 Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken, geïndexeerd naar 2018

%



Ontwikkeling financiële leverage

Doelbereik: 2,8-3,4



doorgaans de grondstoffenprijzen, zij het met een vertraging vanwege hun grotere starheid. Deze trend hield in 2024 aan, en werd vooral tegen het einde van het jaar zeer merkbaar.

Sterke door merkvolume gedreven omzetgroei in detailhandel en foodservice

De verhoogde koopkracht van consumenten in 2024 leidde tot een stijgende vraag in detailhandel en foodservice. In combinatie met een goede verkooppraktijk en de kracht van onze merken resulteerde dit in een sterke door merkvolume gedreven omzetgroei van 3,7%, met een merkvolume-groei van 3,4% in de detailhandel en 7,5% in foodservice. Daarnaast zorgden marktontwikkelingen voor een stijging in de grondstoffenprijzen, waardoor de marges van de detailhandel en foodservice in de tweede helft van 2024 licht onder druk kwamen te staan.

De kracht van onze merken was duidelijk in de ontwikkeling van ons marktaandeel in 2024: het marktaandeel van ons merkvolume op de Europese detailhandelmarkt groeide, met name binnen de BSM-categorie.

Meer besparingen uit Fund our Future dan verwacht

Fund our Future, ons transformatie- en efficiëntieprogramma, leverde boven verwachting goede resultaten op met een nettobesparing op van 131 miljoen euro. Dit werd gedreven door talrijke efficiëntie-initiatieven, zoals efficiëntieverbeteringen in de logistieke routes en optimalisatie van recepten en assortimenten.

Vooruitgang in het verminderen van onze uitstoot

In 2024 hebben we een vermindering van 4 procentpunten behaald in scope 1- en 2-emissies, wat resulteerde in

een daling van 37% ten opzichte van de niveaus van 2015. Dit werd bereikt door middel van energieoptimalisaties, investeringen in stadsverwarming en warmtepompen, en bijdragen vanuit stroomafnameovereenkomsten.

Gemotiveerd door onze FarmAhead™-technologie bleven Arla's melkveehouders de CO₂-uitstoot verminderen. Deze prestatie leidde tot een vermindering van 1,4% in de uitstoot door de melk van onze landbouwers, wat resulteerde in een vermindering van 1 procentpunt in de scope 3-emissie per kg melk en wei die bijdroeg aan een totale vermindering van 13% sinds 2015.

De FarmAhead™ Incentive-punten stegen van gemiddeld 50 in 2023 naar 53 in 2024, wat aantoont dat het een waardevol hulpmiddel is voor het verminderen van emissies op bedrijven. Wij geloven

dat FarmAhead™ ons helpt om onze vooruitgang bij het bereiken van onze doelen voort te zetten.

Onze CO₂e-uitstoot in verband met melk is met 3% afgenomen ten opzichte van 2023: dat staat gelijk aan 415.000 ton. Hoewel het duidelijk moge zijn dat Arla-melkveehouders en onze bedrijfsactiviteiten reducties hebben bereikt, leidde een aanzienlijke toename in de aankoop van externe wei voor onze groeiende ingrediëntenactiviteiten tot slechts een bescheiden daling van de totale uitstoot in vergelijking met 2023.

Nettowinst binnen streefbereik

De nettowinst van Arla in 2024 bedroeg 401 miljoen euro, oftewel 2,9% van de omzet: dit ligt binnen het streefbereik van 2,8-3,2%. In combinatie met een solide financiële positie kunnen we hierdoor een nabetaling doen aan onze leden van 2,2 eurocent per kg melk.

Overig resultaat

Het negatieve inkomen van 11 miljoen euro (2023: -199 miljoen euro) bestond uit waardeaanpassingen op in vreemde valuta gewaardeerde netto activa (omrekeningseffect) ten bedrage van 60 miljoen euro en negatieve effecten van waardeaanpassingen van toegezegde pensioenregelingen en afdekkingsinstrumenten ten bedrage van respectievelijk -33 miljoen euro en -27 miljoen euro. De effecten van deelnemingen en joint ventures bedroegen netto EUR -16 miljoen.

Sterke financiële positie

Dit jaar hebben we onze robuuste financiële positie in de volatiele markt behouden. Onze schuldenlastratio kwam uit op 3,2, vergeleken met 2,6 vorig jaar. De ratio werd beïnvloed door fusies en overnames, voornamelijk de Volac Whey Nutrition-activiteiten in AFI eind dit jaar, waardoor ons netto rentedragende schuldniveau steeg. Het gerapporteerde schuldenlastniveau viel nog steeds ruim binnen onze streefwaarden van 2,8-3,4. De schuldenlast, gecorrigeerd voor het tijdelijke effect van fusies en overnames gedurende het jaar, bedroeg 2,9.

Vermindering operationele kasstroom

De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten daalde naar 652 miljoen euro (2023: 1.151 miljoen euro). Door hogere prijsniveaus zaten meer middelen vast in het netto werkkapitaal van -379 miljoen euro, terwijl vorig jaar juist 320 miljoen euro vrijkwam. De EBITDA kwam uit op 1.109 miljoen euro, vergeleken met 1.079 miljoen euro in 2023.

Hoger investeringsniveau

We zijn blijven investeren in belangrijke projecten om de toekomstige groei binnen onze strategische bedrijfsgebieden te ondersteunen. Onze totale investeringen voor het jaar, inclusief fusies en overnames, bereikten een recordhoogte van 1.053 miljoen euro. De investeringen in immateriële activa, materiële vaste activa, met inbegrip van

activa met een gebruiksrecht (exclusief M&A's), bedroegen 763 miljoen euro (2023: 601 miljoen euro).

Onze belangrijkste investeringen vielen onder andere het vergroten van de botercapaciteit in Holstebro, Denemarken en het stimuleren van de groei in AFI. Daarnaast werden nieuwe projecten onderweg gebracht, zoals de introductie van mozzarellatechnologie in de Britse Taw Valley.

De investeringen in verband met fusies en overnames bedroegen 290 miljoen euro; dit had met name betrekking op de overname van Volac Whey Nutrition.

Hogere netto rentedragende schuld

De netto rentedragende schuld, inclusief pensioenverplichtingen, steeg tot 3.533 miljoen euro (2023: 2.850 miljoen euro); dit werd veroorzaakt door het feit dat er meer middelen vast lagen in netto werkkapitaalposities, plus grotere investeringen.

VOLGENDE GEDEELTE

Lees meer over onze prestaties op basis van merken en markten op de volgende pagina's.

Wereldwijde merken	23
Europa	24
Internationaal	26
Arla Foods Ingredients	28
Wereldwijde omzet sector	29

WERELDWIJDE MERKEN

ONZE STRATEGISCHE WERELDWIJDE MERKEN VORMEN DE KERN VAN ONZE BEDRIJFSACTIVITEITEN EN ZIJN DE DRIJVENDE KRACHT ACHTER HET GROOTSTE DEEL VAN ARLA'S WAARDECREATIE.

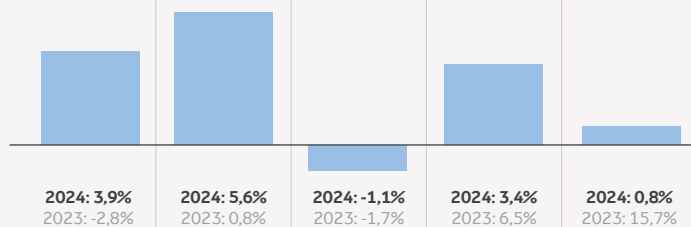
Onze merken



F26 VOLUME GEDREVEN OMZETGROEI OP BASIS VAN STRATEGISCHE MERKEN

3,7%

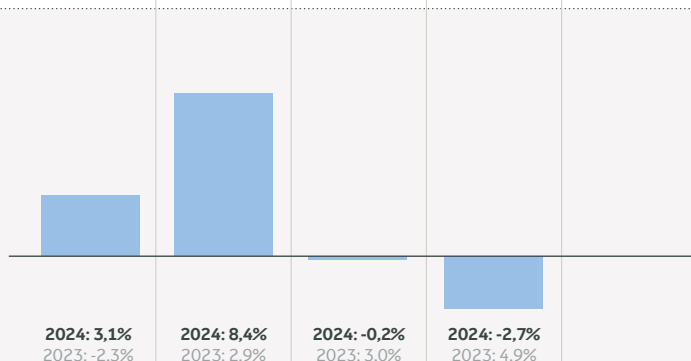
2023: -0,7%



F26 NETTO OMZETGROEI STRATEGISCHE MERKEN

3,1%

2023: 1,2%



In 2024 zagen we een herleving van de merkgroei met een volumege driven omzet van 3,7% (2023: -0,7%) en een merk omzetstijging van 3,1% naar 6.589 miljoen euro (2023: 6.375 miljoen euro), wat onze verwachtingen aan het begin van het jaar overtrof. Deze groei werd gedreven door een grotere koopkracht van consumenten, een sterke verkooppraktijk en de kracht van onze merken, die met de innovaties kwamen waar de markt om vroeg. Deze factoren resulteerden in een stijging van het marktaandeel van ons merkvolume.



Het merk Arla®

Ons merk Arla® en de verschillende succesvolle submerken, die meerdere categorieën omvatten, zoals melk, yoghurt, room, poeder en kaas, realiseerden een volumege driven omzetgroei van 3,9% (2023: -2,8%). De volumestijging werd deels gecompenseerd door een iets lager prijsniveau, wat resulteerde in een omzetstijging van 3,1% naar 3.737 miljoen euro in 2024 (2023: 3.618 miljoen euro).

Sommige submerken kenden een uitzonderlijke volumege driven omzetgroei. De groei werd vooral gedreven door Arla® Protein, wiens volume met 36,0% groeide, mede dankzij de lancering van het Food To Go-concept, en ons foodservice merk Arla® Pro, dat met 13,7% groeide. Vanuit de markt bekeken was de door merkvolume gedreven omzetgroei vooral prominent in het cluster Nederland, België en Frankrijk en in het VK, waar een merkgroei van respectievelijk 10,7% en 10,6% zichtbaar was.



Lurpak®

Ons merk Lurpak® realiseerde een omzetgroei van 8,4% naar 837 miljoen euro (2023: 772 miljoen euro) met een volumege driven omzetstijging van 5,6%, ten opzichte van 0,8% in 2023. Deze sterke groei kwam doordat Lurpak® succesvol gebruik wist te maken van strategische initiatieven en de kracht van het merk. De Europese markten leidden deze merkgroei met een volumege driven omzet van 6,7%, wat met name te danken was aan het VK en Denemarken. Onze internationale markten handhaafden een gestage volumege driven omzetgroei van 3,7%, waarbij West-Afrika en het cluster Rest van de wereld voorop liepen. De groei in 2024 stelde ook deels op de succesvolle lancering van Lurpak® Plant Based.



Castello®

Ons kaasmerk, Castello®, daalde 1,1% in zijn volumege driven omzet in vergelijking met 2023, maar dit werd gecompenseerd door hogere prijzen, wat leidde tot slechts een kleine omzetzijging van 0,2% tot 245 miljoen euro (2023: 246 miljoen euro). Onze Europese markten vertoonden een volumedaling van 3,1%; dit is evenwel een verbetering ten opzichte van vorig jaar (2023: -4,6%). Op internationale markten namen de volumes met 0,4% toe, met de groei van SEA en Rest van de wereld als voortrekker. De volumegroei was voornamelijk te danken aan de categorieën room en smeltkaas, maar werd beperkt door dalingen in de categorieën schimmelkaas en gele kaas, die een negatieve impact hadden op het volume als gevolg van de toegenomen prijsconcurrentie op belangrijke markten.



Puck®

Algemeen gesteld vertoonde Puck®, ons toonaangevende merk in MENA, een volumege driven omzetgroei van 3,4%; daarbij daalde de omzet 2,7% tot EUR 514 miljoen (2023: EUR 526 miljoen). Het portfolio kookproducten liet zowel qua volume als qua omzet een sterke groei zien, waarbij kookroomproducten en het portfolio kookkaas voorop liepen. De daling van de omzet was voornamelijk het gevolg van de toegenomen prijsconcurrentie in de categorie smeltkaas.



Starbucks™

Ons Starbucks™ ready-to-drink (RTD) koffeasortiment, beschikbaar in meer dan 50 landen in Europa, het Midden-Oosten en Afrika, leverde een volumege driven omzetgroei op merkbasis van 0,8% op. De volumege driven omzetgroei was voornamelijk te danken aan onze Europese activiteiten, waar de volumes met 2,8% toenamen dankzij verbeteringen op het gebied van distributie- en kanaalstrategieën, samen met de succesvolle introductie van Ready-To-Drink Protein Coffee in het Verenigd Koninkrijk. Onze internationale markten kenden een daling van 3,5% in de volumege driven omzetgroei vanwege de negatieve impact van de aanhoudende onrust in het Midden-Oosten. Dit werd echter gedeeltelijk gecompenseerd door een sterke groei in de Rest van de wereld.

EUROPA

ONS EUROPESE COMMERCIËLE SEGMENT OMVAT ACHT LANDEN IN NOORD- EN WEST-EUROPA. IN DIT SEGMENT BIEDEN WE MERKEN ZOALS LURPAK®, ARLA® EN STARBUCKS™ AAN.

De omzet steeg in 2024 met 1,0% naar 8,066 miljoen euro (2023: 7,894 miljoen euro). Dit kwam door de volumegegreven omzetgroei op merkbasis van 4,1%, wat te danken was aan sterke merkposities en inzet op groei, maar ook aan de toegenomen koopkracht van de Europese consument, wat mogelijk werd gemaakt door de afremming van de inflatie en de stijgende lonen. De groei werd deels gecompenseerd door een daling in de huismarktvolumes en veranderingen in de handelsprijzen, die hierin de grondstoffenprijzen volgden.

Onze door merkvolume gedreven omzetgroei oversteeg het algemene merkvolume van de categorie Europese detailhandel met 2,1%, met name omdat de categorie BSM met 1,1% daalde, terwijl het detailhandelvolumen van Lurpak® juist met 6,6% steeg.

De groei was vooral sterk in het VK (7,6%) en de cluster Nederland, België en Frankrijk (7,4%). Onze Europese foodservice-activiteiten bleven ook niet achter, met over alle landen genomen een volumegegreven omzetgroei van 7,6%.

Verschillende van onze Europese merken hebben in 2024 qua volumegegreven omzetgroei goed gepresteerd. Zo groeide Arla® Protein met 32,3%, Arla® Pro met 8,7% en Lurpak® met 6,7%. De groei was deels te danken aan de succesvolle lancering van Arla® Protein in Zweden en Milka® chocolademelk in Duitsland.

Daarnaast maakt meer dan 4 miljard kg van de melk van onze melkveehouders in Europa deel uit van het FarmAhead™ Customer Partnership-programma.

Solide prestaties in foodservice
Onze Europese foodservice-activiteiten profiteerden van een door merkvolume gedreven omzetgroei van 7,6%.



**ARLA®
PRO**

Ons foodservicemerk Arla® Pro bleef succes boeken met een door merkvolume gedreven omzetgroei in Europa van 8,7%. Het merk wist continu te blijven inspelen op de veranderende vraag vanuit de foodservicemarkt.

Volumegegreven omzetgroei op basis van strategische merken

4,1%

2023: -1,3%

Omzet
miljoen euro

8.066

2023: 7.984

Omzetgroei

1,0%

2023: 2,7%

Percentage van de totale omzet van Arla

58,6%

2023: 58,4%

Markten

 **VERENIGD KONINKRIJK**

Omzetgroei

-0,2%

2023: 2,4%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

7,6%

2023: 2,2%

Omzetaandeel Europa


2024: 3.055 miljoen euro
 2023: 3.060 miljoen euro

In totaal daalde de omzet van onze activiteiten in het Verenigd Koninkrijk licht met 0,2% naar 3.055 miljoen euro (2023: 3.060 miljoen euro). Deze lichte daling was het gevolg van een sterke door merkvolume gedreven omzetgroei van 7,6% en een gunstig valuta-effect doordat de aansterkende GBP werd gecompenseerd door een verlaging in zowel de huismerk volumes

als de prijsniveaus. De volumegedreven omzetgroei was voornamelijk te danken aan de groei van Arla® Protein, Arla® Pro en Lurpak® van respectievelijk 28,6%, 16,1% en 7,5%. De goed uitgevoerde lancering van Lurpak® Plant Based in het Verenigd Koninkrijk droeg eveneens bij aan de groei.

Markten

 **DUITSLAND**

Omzetgroei

1,5%

2023: 4,6%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

7,0%

2023: -5,4%

Omzetaandeel Europa


2024: 1.272 miljoen euro
 2023: 1.253 miljoen euro

In Duitsland zetten we in 2024 een omzetstijging neer van 1,5% naar 1.272 miljoen euro (2023: 1.253 miljoen euro). Onze volumegedreven omzet steeg met 7,0%, voornamelijk dankzij sterke merkgroei van onze merken Arla® Skyr, Kærgården® en BUKO®, waarvan de volumes met respectievelijk

26,3%, 16,3% en 12,4% toenamen. Ook was de lancering van Milka® chocolademelk in Duitsland succesvol en hebben we het BUKO® portfolio uitgebreid met kookproducten.

Markten

 **NEDERLAND, BELGIË EN FRANKRIJK**

Omzetgroei

4,1%

2023: 10,3%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

7,4%

2023: 6,9%

Omzetaandeel Europa


2024: 509 miljoen euro
 2023: 489 miljoen euro

Onze activiteiten in Nederland, België en Frankrijk zorgden voor een omzetgroei van 4,1% tot 509 miljoen euro (2023: 489 miljoen euro). Zowel de detailhandel- als foodservice-activiteiten lieten een consistente volumegedreven omzetgroei op merkbasis zien op alle drie de markten.

Meest opvallend waren onze merken Melkunie® Breaker, Arla® Pro en Arla® LactoFREE, die groeicijfers lieten zien van respectievelijk 46,1%, 22,0%, en 20,0%, wat leidde tot een algehele volumegedreven omzetgroei op basis van merken van 7,4%.

Markten

 **ZWEDEN**

Omzetgroei

3,6%

2023: -3,7%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

2,0%

2023: -5,1%

Omzetaandeel Europa


2024: 1.592 miljoen euro
 2023: 1.536 miljoen euro

De omzet van Arla Zweden steeg met 3,6% tot 1.592 miljoen euro (2023: 1.536 miljoen euro) met een strategische volumegedreven omzetgroei van 2,0%. Onze merken Svenskt Smör®, Arla® Pro en Bregott® droegen met respectievelijk 14,4%, 7,0% en 6,9% bij aan de groei.

Bovendien werd Arla® Protein met succes gelanceerd in 2024 in Zweden. De merk volumegedreven omzetgroei werd negatief beïnvloed door een algemene trend in Zweden, waarbij huismerken marktaandeel afnamen van merken binnen de melkcategory.

Markten

 **DENEMARKEN**

Omzetgroei

-1,3%

2023: 4,1%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

0,5%

2023: -0,2%

Omzetaandeel Europa


2024: 1.241 miljoen euro
 2023: 1.258 miljoen euro

De opbrengst in Denemarken daalde met 1,3% naar 1.241 miljoen euro (2023: 1.258 miljoen euro). De volumegedreven omzet op basis van strategische merken steeg met 0,5%, maar dit werd gecompenseerd door dalende huismerk volumes. Ondanks de stabiele totale groei waren het

voornamelijk een aantal merken die sterk groeiden, zoals Arla® Protein, Starbucks™ en Lurpak® met een volumegedreven omzetgroei van respectievelijk 24,2%, 5,2% en 3,2%.

Markten

 **FINLAND**

Omzetgroei

2,4%

2023: 14,6%

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken

6,9%

2023: -2,4%

Omzetaandeel Europa


2024: 397 miljoen euro
 2023: 388 miljoen euro

In Finland werd een omzetgroei van 2,4% tot 397 miljoen euro (2023: 388 miljoen euro) gerealiseerd als gevolg van een door merkvolume gedreven omzetgroei van 6,9%, wat voornamelijk te danken was aan een sterke groei van de merken Arla® Protein, Arla Luonto+® en Arla® Apetina. Binnen

foodservice zagen we ook een sterke door merkvolume gedreven omzetgroei van 8,9%, dankzij succesvolle inspanningen om nieuwe klanten aan te trekken. In september 2024 lanceerde Arla een landelijke marketingcampagne gericht op het ontbijt en het welzijn van kinderen.

INTERNATIONAAL

ONS INTERNATIONALE SEGMENT BESLAAT ONGEVEER 140 LANDEN OP ZES CONTINENTEN. ONZE BELANGRIJKSTE MERKEN ZIJN O.A. PUCK®, ARLA®, DANO®, LURPAK®, CASTELLO® EN STARBUCKSTM™.

De omzet in het internationale segment maakte in 2024 een daling door van 1,5% naar 2.435 miljoen euro (2023: 2.471 miljoen euro). Dit had te maken met een ongunstige impact van valutaontwikkelingen, voornamelijk door de devaluaties in Nigeria en Bangladesh. De onderliggende omzetonwikkeling exclusief valuta-effecten was positief, dankzij de handelsprijzen die in navolging van de grondstofprijzen gedurende het jaar stegen.

Ons merkportfolio realiseerde een volumegebreven omzetgroei van 2,9%. Deze groei werd gerealiseerd ondanks uitdagingen zoals prijsverhogingen ter compensatie van valutadevaluaties en geopolitieke onrust in het Midden-Oosten, die de consumentenvraag afremden. Daarnaast bleven de melkprijsverschillen tussen Europa en Oceanië in 2024 groot, wat druk zette op onze grondstofgerichte posities.

Merkvolumegroei op internationale markten
Ondanks geopolitieke onrust en verschillen in melkrijzen realiseerde ons merkportfolio een volumegroei van 2,9%.

Op regionaal niveau werd in alle regio's merkeigen volumegebreven omzetgroei behaald, behalve in West-Afrika, waar sprake was van een aanzienlijke impact door valutadevaluatie-effecten.

Wat merken betreft, zagen we een stabiele volumegebreven omzetgroei onder onze merken, met een volumedaling bij Starbucks™ als gevolg van de onrust in het Midden-Oosten. Ons foodservicekanaal heeft zich verder ontwikkeld en een groei van 7,3% in merkvolume gerealiseerd.



**PUCK®
DIKKE ROOM**

Bij Puck® groeide het volume met 3,4%. De groei in zowel volume als omzet werd aangedreven door de kookroomproducten en het portfolio kookkaas.

Volumegebreven omzetgroei op basis van strategische merken

2,9%

2023: 1,9%

Omzet
miljoen euro

2.435

2023: 2.471¹

Omzetgroei¹

-1,5%

2023: 1,4%

Percentage van de totale omzet van Arla

17,7%

2023: 18,1%

Regio's



MIDDEN-OOSTEN EN NOORD-AFRIKA

Omzetgroei

-2,4%
2023: 3,2%

Volumegegreven omzetgroei op basis van strategische merken

2,7%
2023: 4,2%

Aandeel internationale omzet

2024: 972 miljoen euro
2023: 996 miljoen euro

In MENA daalde de omzet met 2,4% naar 972 miljoen euro (2023: 996 miljoen euro) als gevolg van lagere prijsniveaus, maar werd alsnog een door merkvolume gedreven omzetgroei van 2,7% gerealiseerd. Dit was met name te danken aan ons foodservice-segment en ons belangrijkste merk in de regio, Puck®, dat zijn kook- en mozzarellapositities uitbreidde. De sterke lancering van Galaxy® chocolademelk in de regio droeg bij aan de volumegegreven omzetgroei. De grote geopolitieke onrust in de regio had een negatieve impact, vooral op het Starbucks™-aanbod.

In MENA lanceerde Puck® de Puck® Reusability campagne (Herbruikbaarheidscampagne), die consumenten inspireerde om hun glazen potten opnieuw te gebruiken omdat de infrastructuur voor recycling ontbreekt. De Puck® Selfless Shelves-campagne gaf Libanese vrouwen die het financieel moeilijk hebben de mogelijkheid om zelfgemaakte producten in hergebruikte potten in supermarkten te verkopen, en won daarmee twee Gold Effies en een Bronze Cannes Lion-prijs.

Regio's



NOORD-AMERIKA

Omzetgroei

-0,2%
2023: -2,0%

Volumegegreven omzetgroei op basis van strategische merken

2,2%
2023: 0,3%

Aandeel internationale omzet

2024: 339 miljoen euro
2023: 340 miljoen euro

In 2024 zagen we een stabiele omzetontwikkeling, met een lichte daling van 0,2% naar 339 miljoen euro (2023: 340 miljoen euro) in Noord-Amerika. Wat volume betreft, bereikte Noord-Amerika een door merkvolume gedreven omzetgroei van 2,2%. Dit kwam door een groei van 2,6% in de VS, aangedreven door het merk Arla®, en 1,9% in Canada, voornamelijk vanuit ons merk Tre Stelle®.

Arla Canada startte met het waterterugwinningproject Bocconcini, dat zich richt op dagelijkse waterbesparing, verbetering van de isolatie van leidingen om de koolstofuitstoot te verminderen en in stand houden van nul stortafvalproductie.

Regio's



CHINA

Omzetgroei

-20,1%
2023: 8,7%

Volumegegreven omzetgroei op basis van strategische merken

9,9%
2023: -20,7%

Aandeel internationale omzet

2024: 114 miljoen euro
2023: 142 miljoen euro

In 2024 kregen we te maken met een omzetzak van 20,1% in China tot 114 miljoen euro (2023: 142 miljoen euro) als gevolg van een afname van het huiskonsumptievolume, voornamelijk in UHT-melk: dit stond onder druk van prijzen in China en Oceanië, die aanzienlijk lager waren dan de Europese

melkprijzen. Onze merk volumes namen met 9,9% toe, aangevoerd door Baby&Me in het Early Life Nutrition-segment, dat een volumegegreven omzetgroei van 25,8% bereikte, plus een zeer succesvolle lancering van ons chocolademelkmerk Cocio® in China in 2024.

Regio's



REST VAN DE WERELD

Omzetgroei

8,0%
2023: 5,4%

Volume gedreven omzetgroei op basis van strategische merken

6,4%
2023: 3,2%

Aandeel internationale omzet

2024: 649 miljoen euro
2023: 601 miljoen euro

Ons cluster Rest van de wereld omvat meer dan 80 verschillende landen. De omzet in dit cluster steeg in 2024 met 8,0% naar 649 miljoen euro (2023: 601 miljoen euro), grotendeels dankzij een door merkvolume gedreven omzetgroei van 6,4%. Voor al onze merken in de regio was de groei positief, met als koploper Arla® Protein, dat zijn volumegegreven omzet met 64,3% verhoogde. Ons merk Arla® Pro en Starbucks™ behielden ook een indrukwekkende volumegegreven omzetgroei van respectievelijk 19,5% en 11,3%, grotendeels stoelend op een sterke groei van 34,4% in Polen.

Om gezond eten te bevorderen, richtten we ons op het ontbijt om de trend van het overslaan van deze maaltijd aan te pakken. In Griekenland werkten we samen met Sklavenitis en de Together for Children-organisatie om consumenten voor te lichten en in 2024 ongeveer 5000 ontbijten te verstrekken, ter ondersteuning van de gezonde groei en de scholing van kinderen.

Regio's



ZUIDOOST-AZIË

Omzetgroei

-1,7%
2023: -1,1%

Volume gedreven omzetgroei op basis van strategische merken

1,7%
2023: 3,9%

Aandeel internationale omzet

2024: 261 miljoen euro
2023: 266 miljoen euro

In Zuidoost-Azië daalden de opbrengsten met 1,7% tot 261 miljoen euro in 2024 (2023: 266 miljoen euro), voornamelijk als gevolg van de uitdagingende macro-economische situatie in Bangladesh, waar in 2024 verdere valutadevaluaties plaatsvonden. We bereikten een toename van 1,7% in volumegegreven omzet op merkbasis, doordat sterke prestaties in de Filipijnen en Indonesië de afgenomen volumes in Bangladesh compenseerden. Foodservice bleef een belangrijke drijfveer in Zuidoost-Azië en liet een volumegroei zien van 18,0% en een volumegegreven omzetgroei van 26,6% in ons merk Arla Pro®.

Eind 2024 introduceerden we UHT-melk in Bangladesh om onze activiteiten daar nog een stap verder te brengen met oog op de toekomst. Ook in Bangladesh werd het Green Dairy Partnership gelanceerd, met als doel de uitstoot met 30% te verminderen en het inkomen van huishoudens in de melkveehouderij met 30% te verhogen voor 10.000 boeren in het zuidwesten. In Indonesië bleven we de transitie naar biologische zuivel stimuleren door onze samenwerking met Market Driven Organic Dairy Production. In beide projecten hebben we onze expertise op het gebied van duurzame zuivelwaardeketsen ingezet.

Regio's



WEST-AFRIKA

Omzetgroei

-21,5%
2023: -18,8%

Volumegegreven omzetgroei op basis van strategische merken

-19,1%
2023: -8,8%

Aandeel internationale omzet

2024: 100 miljoen euro
2023: 127 miljoen euro

Onze omzet in West-Afrika daalde in 2024 met 21,5% naar 100 miljoen euro (2023: 127 miljoen euro), gedreven door de voortdurende valutadevaluatie in Nigeria. Merk volumes werden negatief beïnvloed door de prijsverhogingen die werden doorgevoerd om de valutadevaluatie-effecten te beperken. De door merkvolume gedreven omzetgroei kende dus een daling van 19,1%, met de grootste impact op ons merk Dano®, dat een daling van 22,2% boekte.

In Nigeria presteerde onze lokale boerderij goed: zowel de veestapel als de verwachte opbrengst groeiden. Er is nieuwe yoghurtfabriek geopend en Arla-Damau organiseerde een open dag, waar onze belanghebbenden onze inzet om de toekomst van zuivel vorm te geven met eigen ogen konden zien. Ook hebben we een handleiding uitgebracht over beste praktijken in duurzame melkveehouderij waarmee zuivelprofessionals de landbouwpraktijken kunnen verbeteren.

ARLA FOODS INGREDIENTS

ARLA FOODS INGREDIENTS (AFI) IS EEN WERELDWIJDE MARKTLEIDER IN INGREDIËNTEN OP BASIS VAN WEI DIE WORDEN GEBRUIKT IN EEN GROOT AANTAL CATEGORIEËN, VAN BABY-, KLINISCHE EN SPORTVOEDING TOT ZUIVEL, ZOETWAREN EN BAKKERIJPRODUCTEN.

De prestaties van AFI in 2024 werden gedreven door een voortdurende inspanning om nieuwe innovaties en inspirerende concepten te produceren, en ondanks de volatilititeit van de marktprijzen hielden onze ingrediëntenactiviteiten een sterk momentum in 2024.

2024 was een jaar dat werd gekenmerkt door hoge marktprijzen voor zowel grondstoffen als producten met toegevoegde waarde, veroorzaakt door een grote vraag naar zuiveleiwitten in het algemeen, en vooral naar gespecialiseerde eiwitten zoals AFI's assortiment van wei met toegevoegde waarde en melkeiwitten. Al met al resulteerde dit in een hogere groei in het segment met toegevoegde waarde van 1,5% (2023: 10,4%), en een omzetsijging van 5,4% naar 1.015 miljoen euro in 2024 (2023: 963 miljoen euro).

De implementatie van onze Future 26-strategie werd op volle kracht voortgezet. Eind 2024 werd AFI enig eigenaar van Volac Whey Nutrition Limited, dat

producten produceert voor de snelgroeiende sector van gezondheids- en prestatievoeding en biedt kansen voor verdere valorisatie. Daarnaast is een grote investering in nieuwe capaciteiten voor onze gespecialiseerde eiwitten voltooid bij Danmark Protein; deze is begin 2025 klaar voor commercialisering. We zijn ook begonnen met de bouw van een nieuwe permeaatdroger in onze fabriek in Argentinië.

Ter ondersteuning van aanhoudende groei in AFI's kernactiviteiten op het gebied van ingrediënten is de strategische beslissing genomen om te starten met een herprioritering van de inspanningen en productiecapaciteiten op onze locatie in Arinco. De productie van voedingsproducten voor jonge kinderen wordt stopgezet en uitbesteed aan een derde partij, en de locatie Arinco zal zich in plaats daarvan richten op de productie van ingrediënten. Deze overgang zal begin 2026 plaatsvinden.

Grote vraag naar gespecialiseerde eiwitten

De hoge marktprijzen in 2024 werden aangewakkerd door een grote vraag naar zuiveleiwitten, waaronder het gespecialiseerde wei-eiwit van AFI.



**ARLA®
PROTEIN**

Wei is een bijproduct van de kaasproductie en dient als hoogwaardig ingrediënt in voedzame en functionele voedingstoepassingen, waaronder Arla® Protein shakes.



Groei van het segment met toegevoegde waarde

2,5%

2023: 10,4%

Aandeel toegevoegde waarde

80,1%

2023: 79,7%

Omzet
miljoen euro

1.015

2023: 963

Percentage van de totale omzet van Arla

7,4%

2023: 7,0%

GLOBAL INDUSTRY SALES

VIA GIS VERKOPEN WE KAAS, POEDER EN BOTER AAN ANDERE BEDRIJVEN VOOR GEBRUIK ALS INGREDIËNTEN IN HUN PRODUCTIE. DEZE HANDEL STELT ONS IN STAAT OM ONZE MELKVOORRAAD HET HELE JAAR DOOR IN EVENWICHT TE HOUDEN.

Grondstoffenprijzen gestegen in 2024

De stijging werd voornamelijk veroorzaakt door vetrijke producten, zoals boter en gele kaas.

De Europese en wereldwijde marktprijzen voor zuivelproducten stegen in 2024 door een combinatie van veel vraag en een zuivelaanbod dat beperkt bleef, deels als gevolg van de uitbraak van blauwtong in Centraal-Europa, nat weer in Noord-Europa en onzekerheden over regelgeving. De stijging van de grondstoffenprijzen werd voornamelijk veroorzaakt door vetrijke producten zoals boter en gele kaas. Voor boter bedroeg de toename van januari tot december 2024 liefst 40%.

Wat volume betreft: de handelsvolumes daalden als gevolg van hogere detailhandelsvolumes in onze Europese en internationale segmenten en een daling van de melkinname vanuit onze melkveehouders. Als gevolg daarvan daalde het totale aandeel vaste melkbestanddelen dat via GIS werd verkocht tot 24,8% (2023: 27,4%). Ondanks het afnemende aandeel vaste melkbestanddelen dat via GIS werd verkocht, was een stabiele totale omzetontwikkeling van -0,1% zichtbaar, dankzij de hogere grondstofprijzen.



Aandeel van verkoop van vaste melkbestanddelen via Global Industry Sales

24,8%

2023: 27,4%

Omzet
miljoen euro

2.254

2023: 2.256

Omzetgroei

-0,1%

2023: -10,9%

Percentage van de totale omzet van Arla

16,3%

2023: 16,5%

VOORUITZICHTEN VOOR 2025

WE VERWACHTEN DAT DE MERKGROEI IN 2025 ZAL VERTRAGEN VANWEGE HOGE ZUIVELPRIJZEN EN VOLATIELE MARKTOMSTANDIGHEDEN.

Vooruitkijkend naar 2025 verwachten we geen daling van de marktvolatiliteit, omdat de geopolitieke onrust lijkt toe te nemen. Dat vraagt om zorgvuldige strategische planning en aanpassingsmaatregelen.

We verwachten dat de koopkracht van consumenten in 2025 gunstig zal blijven, volgend op de stijging in 2024 als gevolg van lagere inflatie en hogere lonen. De reactie van consumenten op de hogere zuivelprijzen zal echter naar verwachting een impact hebben op de vraag naar zuivel.

Ook bestaat er grote onzekerheid over de ontwikkeling van het wereldwijde zuivelaanbod in 2025. De disbalans tussen vraag en aanbod in 2024 zal zich naar verwachting aanpassen aan de hogere prijsniveaus, waardoor het aanbod in 2025 mogelijk zal toenemen. Politieke onzekerheid met betrekking

tot duurzaamheid in de kernmarkten kan echter een beperkende factor blijven.

Bovendien zal het hoge prijsniveau van zuivel naar verwachting de omzet verhogen, waardoor onze omzetverwachting voor volgend jaar uitkomt op 14,5-15,3 miljard euro. Ook wordt verwacht dat de overname van Volac Whey de omzet van AFI met 20% zal verhogen.

De prognose voor het winstaandeel is dat dit binnen het streefbereik van 2,8% tot 3,2% zal liggen. De combinatie van hoge prijzen en onzekerheid onder consumenten zal naar verwachting echter druk uitoefenen op de volumegevoerde omzetgroei op basis van merken. Om deze reden wordt verwacht dat de volumegevoerde omzetgroei op basis van merken in 2025 zal uitkomen op ongeveer -2,0% tot -1,0%. Er bestaat echter aanzienlijke onzekerheid over deze getallen, aangezien ze afhangen

van de invloed van vraag en aanbod voor zuivel op het prijsniveau in 2025.

We verwachten ons gestage momentum uit 2024 door te zetten in onze leveringsefficiëntie dankzij een sterke serie activiteiten die klaar staan om in 2025 te implementeren. We verwachten besparingen te realiseren tussen de 90 en 110 miljoen euro.

Via onze klimaatstrategie streven we ernaar om onze klimaatimpact continu te blijven verminderen. Wij verwachten onze emissiereductiedoelstellingen voor 2030 te zullen bereiken: een vermindering van 63% in scope 1- en 2-emissies en een vermindering van 30% in scope 3-emissies per kg melk en wei. Daarnaast verwachten we in 2025 een sterk momentum op het gebied van scope 3, voortbouwend op de duurzaamheidspuntenresultaten van 2024.

	Vooruitzichten 2024 ¹	Resultaten 2024	Vooruitzichten 2025
F2G VOLUMEGEDREVEN OMZETGROEI OP BASIS VAN STRATEGISCHE MERKEN	3,0-4,0%	3,7%	-2,0 ~ -1,0%
OMZET MILJARD EURO	13,4-13,9	13,8	14,5-15,3
WINSTAANDEEL	2,8-3,2%	2,9%	2,8-3,2%
F2G EFFICIËNTIEVERBETERINGEN MILJOEN EURO	100-120	131	90-110
SCHULDENLAST	2,6-2,9	3,2 ²	2,8-3,2 ³
F2G SCOPE 1+2-EMISSIONS PROCENTPUNTEN	REDUCTIE	-4%P	VOORTDURENDE REDUCTIE
F2G SCOPE 3-EMISSIONS PROCENTPUNTEN	REDUCTIE	-1%P	VOORTDURENDE REDUCTIE

¹ Zoals aangekondigd in het halfjaarsverslag van 2024.

² De schuldenlast, gecorrigeerd voor het tijdelijke effect van overnames en fusies gedurende het jaar, bedroeg 2,9.

³ Exclusief fusies en overnames gedurende het jaar

Algemene informatie

- 32 Duurzaamheid bij Arla
- 34 Materialiteitsanalyse

Milieu

- 40 Klimaatverandering en dierenwelzijn
- 53 Biodiversiteit en natuur
- 61 Gebruik van hulpbronnen en circulariteit

Sociaal

- 68 Medewerkers en werknemers in de waardeketen
- 80 Consumenten: gezonde en veilige voeding

Bestuur

- 87 Verantwoorde bedrijfsvoering

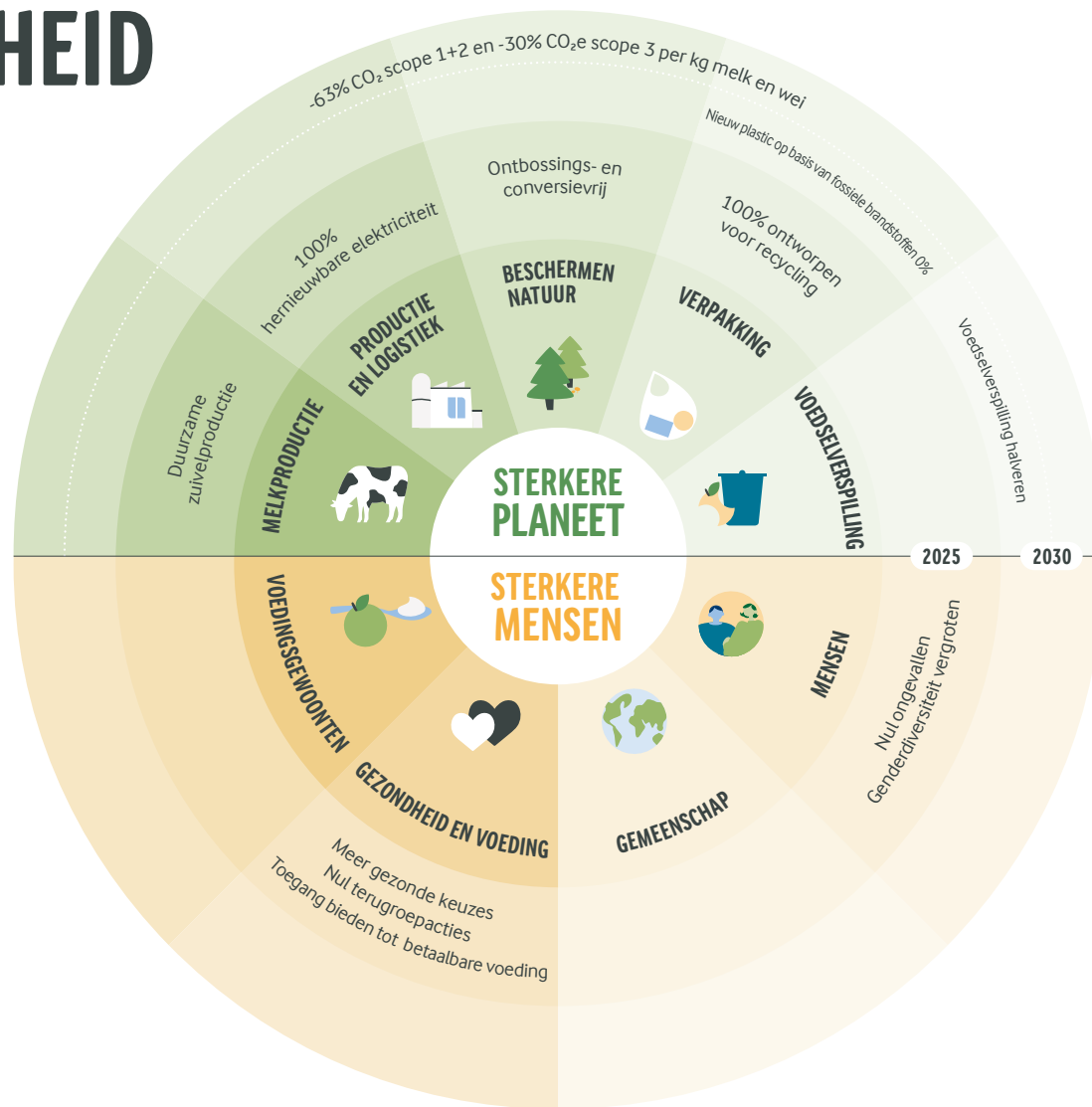


CASTELLO® SMEERBARE KAAS

Dit jaar heeft Castello® een nieuwe serie smeerbare kazen van topkwaliteit geïntroduceerd: Castello® Fløjl en Castello® Gnist.

DUURZAAMHEID VERSLAG

DUURZAAMHEID BIJ ARLA



WE ZETTEN ONS IN VOOR EEN DUURZAME TOEKOMST. ONZE DUURZAAMHEIDSTRATEGIE IS DE BASIS VOOR DE STAPPEN DIE WE ZETTEN RICHTING EEN STERKERE PLANEET EN EEN STERKERE BEVOLKING.

Onze visie is het vormgeven van de toekomst van zuivel om op natuurlijke wijze gezondheid en inspiratie de wereld in te brengen.

Voor de groei van ons bedrijf is het nodig grip te houden op de milieueffecten en sociale impact van onze activiteiten. Onze Future 26-strategie richt zich op duurzame groei door inperking van milieueffecten en waardecreatie samen met onze melkveehouders.

Sterkere planeet

Wij hechten belang aan zorg voor het milieu voor een gezondere planeet. We streven naar verkleining van onze CO₂-voetafdruk door duurzame melkveeteelt, zodat we gezondere bedrijven kunnen achterlaten voor toekomstige generaties. We richten ons daarbij op behoud van ecosystemen, bevordering van biodiversiteit, minimalisatie van emissies en verantwoord gebruik van hulpbronnen. We hechten veel belang aan circulariteit en energie uit hernieuwbare bronnen voor de reductie van onze milieupact en zien het terugdringen van voedselverspilling als prioriteit.

Sterkere bevolking

Naarmate de belangstelling voor voeding met gezondheidsvoordelen toeneemt, verwachten we dat meer mensen onze producten opnemen in hun dagelijkse voeding. Het is ons streven om via onze wereldwijde marktpositie en talloze klantrelaties over de hele wereld de gezondheid te bevorderen met voedzame, natuurlijke en betaalbare producten.

Ontwikkelen van de strategie

De unieke democratische opzet van Arla maakt het mogelijk om samen met onze coöperatieleden strategieën te formuleren en uit te voeren.

Bij het ontwikkelen van de algemene groepsstrategie 'Future 26' en de onderliggende duurzaamheidsstrategie 'Stronger Planet, Stronger People' hebben we nauw samengewerkt met onze coöperatieleden, waarbij we sterk de nadruk hebben gelegd op het nastreven van duurzaamheidsgerelateerde kansen en de bijbehorende risico's hebben aangepakt en beperkt. Meer informatie over risico's en kansen vindt u op [pagina's 34-36](#) en aanvullende informatie over het proces voor strategieontwikkeling vindt u op [pagina 37](#).

Inzetten op duurzaamheid

Als zuivelcoöperatie met oog voor de toekomst van zuivel hebben we duurzaamheid geïntegreerd in elke schakel van onze activiteiten.

Verantwoordelijkheden van de BoD
De BoD werkt samen met het EMT aan het stellen van doelen en het beheren van duurzaamheidskwesaties. Alle leden van de BoD zijn betrokken bij strategische duurzaamheidskwesaties, van discussies tot besluitvorming. Ze ontvangen regelmatig updates over belangrijke onderwerpen zoals milieu-impact en voedselveiligheid.

In 2024 is de BoD in gesprek gegaan over verschillende op duurzaamheid gerichte onderwerpen, zoals klimaat, biodiversiteit, gezondheid en veiligheid, en de beloning van medewerkers.

Verantwoordelijkheden EMT
In het EMT ligt de algehele verantwoordelijkheid voor het leiden van duurzaamheidsinspanningen bij de CEO. De CASO zorgt ervoor dat onze duurzaamheidsstrategie in de praktijk wordt gebracht. De functionele hoofden zijn verantwoordelijk voor het behalen van duurzaamheidsdoelen op hun gebied en om ervoor te zorgen dat we het plan volgen. Als zodanig worden alle materiële gevolgen, risico's en kansen aangepakt door de functionele hoofden van het EMT als onderdeel van hun verantwoordelijkheden. Meer informatie over ons bestuurskader en ons management vindt u op [pagina's 91-92](#).

Bevoegdheden van de BoD
Het beoordelen van duurzaamheidscompetenties is essentieel bij het evalueren

van onze BoD-kandidaten. Doorgaans begrijpen onze BoD-leden het volledige spectrum van de impact van Arla's waardeketen en de complexiteiten die de strategie beïnvloeden, zoals regelgeving en marktwerking. Dit houdt in dat ze het verband begrijpen tussen de strategie van Arla en bijdragen aan nieuwe visies op specifieke duurzaamheidsgevolgen, kansen, risico's en kaders zoals het Science Based Targets-initiatief, inclusief een focus op initiatieven voor koolstofreductie op bedrijven, wat een cruciaal aspect is van onze scope 3-impact.

Diversiteit van de BoD
Bij Arla weten we dat diverse perspectieven, innovatieve ideeën en rijke ervaringen aanjagers vormen voor ons succes. Die diversiteit is ook van belang binnen de BoD.

Zo benadrukt de voorzitter in de presentaties aan de BoR, die onze BoD kiest, voorafgaand aan de verkiezingsperiode van mei in 2024 overwegingen op het gebied van diversiteit en inclusie. Ons doel is om in 2026 een vertegenwoordiging van 30% vrouwen in de BoD te hebben. Momenteel zitten we op 25%.

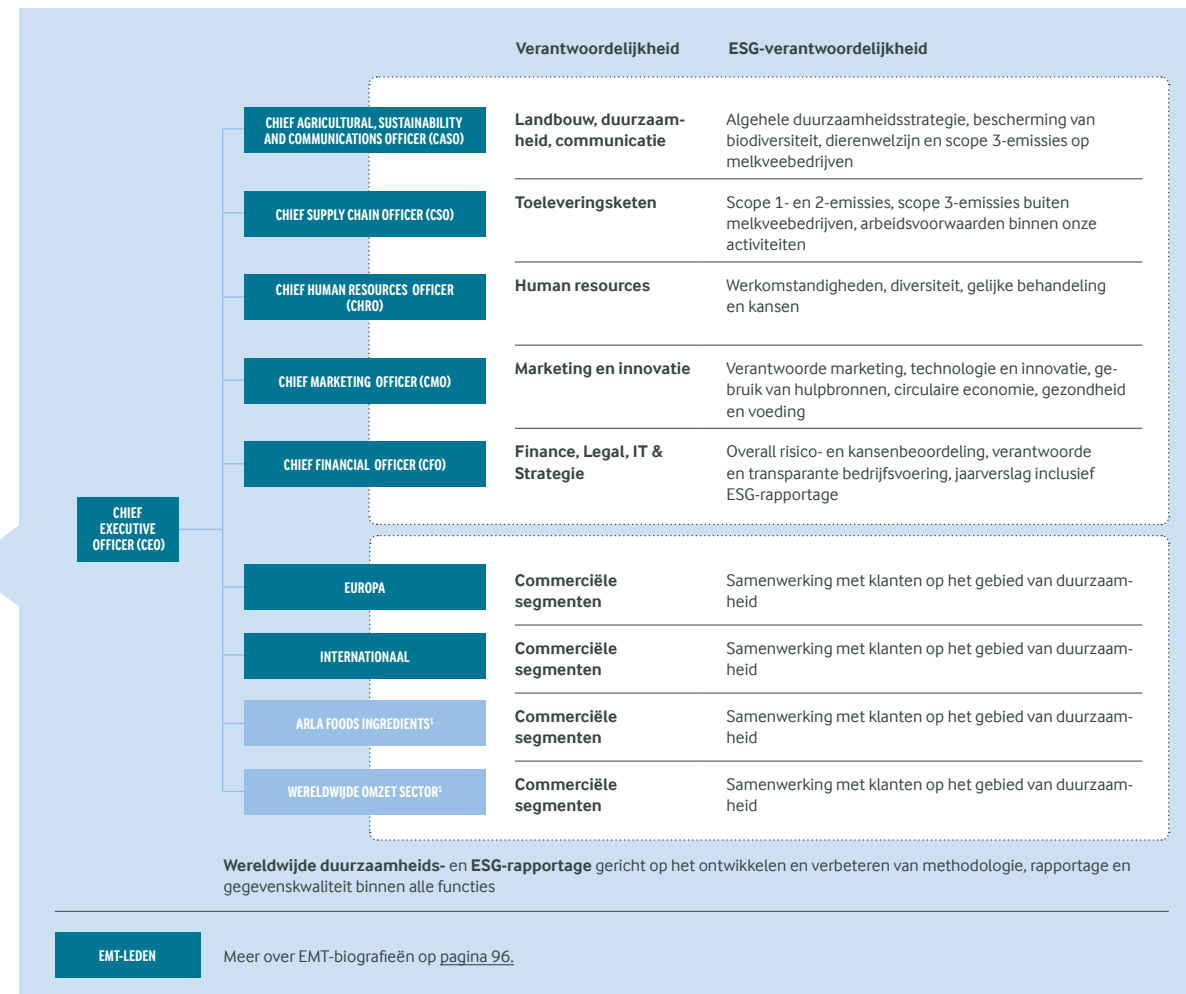
Beloning van duurzaamheid
We willen met ons beloningskader ons zakelijk succes op de korte en lange termijn ondersteunen.

In lijn met onze bedrijfsdoelstellingen voor 2030 hebben we in 2023 een vijfde component toegevoegd aan het beloningsbeleid van de Short-Term Incentive

DUURZAAMHEIDSBEBEER BINNEN ARLA



(STI)-regeling, die ook is opgenomen in het EMT en de beloning van de Executive Board, gekoppeld aan een reductie van onze scope 1- en 2-broeikasgasemissies. Als gevolg daarvan is 10% van hun programma's voor toeslagen op korte termijn voor 2024 afhankelijk van deze duurzaamheidscomponent.



¹ Rechtstreeks rapporteren aan de CEO

MATERIALITEITS-ANALYSE

WIJ GEBRUIKEN EEN DUBBELE MATERIALITEITSANALYSE OM INZICHT TE KRIJGEN IN DE VOORNAAMSTE IMPACT VAN ONZE ACTIVITEITEN OP MENS EN MILIEU EN DAARNAAST IN ZAKELIJKE RISICO'S EN KANSEN DIE ZICH VOORDOEN WAT BETREFT ONDERWERPEN MET HET THEMA DUURZAAMHEID

Een dubbele materialiteitsanalyse is een strategische en alomvattende aanpak om de gevolgen, risico's en kansen van een bedrijf met betrekking tot duurzaamheid te evalueren. Als gevolg van de dubbele materialiteitsanalyse die we in 2023 hebben uitgevoerd, is vastgesteld dat alle onderwerpen die voortvloeien uit de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) materieel zijn, op drie na. De materialiteitsdrempel is vastgesteld op een gemiddelde score van meer dan drie op een schaal van één tot vijf, die we als conservatief beschouwen en ons in staat stelt om de meest strategische kwesties prioriteit te geven. De namen van de onderwerpen zijn afgestemd op de ESRS.

Hoewel water, vervuiling en getroffen gemeenschappen onder de drempel

voor materiële onderwerpen vielen volgens de methodologie, erkennen wij onze bestaande voetafdruk voor water en vervuiling en onze impact op gemeenschappen. Zowel vervuiling als waterverbruik zijn drukfactoren die biodiversiteitsverlies veroorzaken. Onze aanpak om met biodiversiteit te werken richt zich op indirect biodiversiteitsbeheer door de belangrijkste druk op biodiversiteit aan te pakken. Daarom hebben we informatie openbaar gemaakt over onze belangrijkste impact op water en vervuiling en, indien van toepassing, data die relevant is voor onze belanghebbenden in het hoofdstuk biodiversiteit.

Gevolgen, risico's en kansen met betrekking tot dierenwelzijn en voedselveiligheid worden beschouwd als entiteitsspecifiek voor Arla, terwijl de

overige gevolgen, risico's en kansen onder de ESRS-publicatievereisten vallen.

In 2024 hebben we onze beoordeling herzien om het verschil te specificeren tussen onze potentiële en daadwerkelijke impact en deze te koppelen aan onze risico's en kansen. We hebben echter geen volledig nieuwe beoordeling uitgevoerd, omdat er geen significante wijzigingen waren in het bedrijf of de bedrijfsomgeving.

Informatie over onze wezenlijke impact, risico's en kansen met meer uitleg vindt u op [pagina's 35-37](#) en de beschrijvende informatie in de onderwerpspecifieke hoofdstukken.

Materiële zaken (drempel 3+)

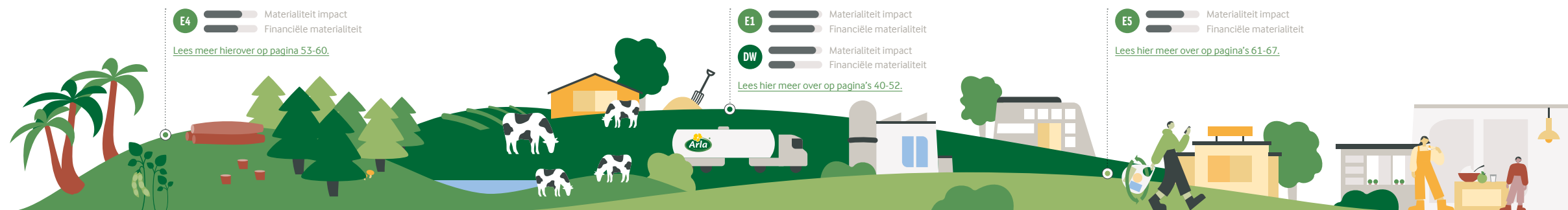
- DW Dierenwelzijn
- E1 Klimaatverandering
- E4 Biodiversiteit en natuur
- E5 Gebruik van hulpbronnen en circulaire economie
- S1 Eigen personeel
- S2 Werknemers in de waardeketen
- S4 Consumenten en eindgebruikers
- G1 Bedrijfsvoering

Niet-materiële zaken

- E2 Vervuiling
- E3 Water en mariene hulpbronnen
- S3 Betrokken gemeenschappen

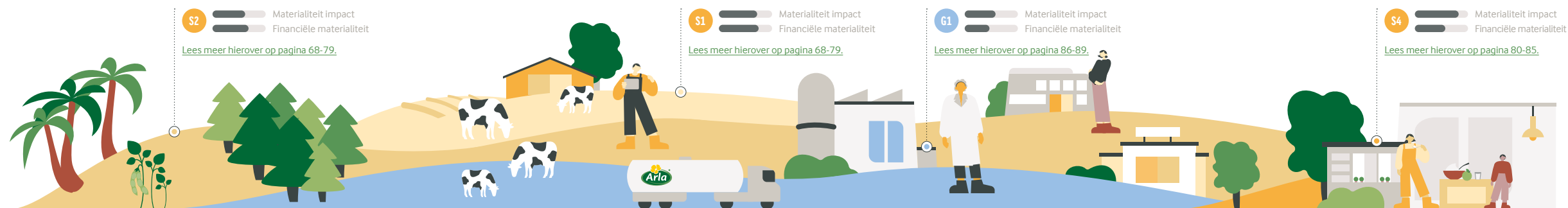
Namen van de zaken die zijn afgestemd met de naam van de norm in de European Sustainability Reporting Standards (ESRS)





	Subonderwerp	Impact	Type	Waardeketen	⊖ Risico's / ⊕ Kansen	
E1	Klimaatverandering	Energie		Eigen activiteiten		
		Beperking klimaatverandering	Energieverbruik voor eigen productie en transport	WNI	Melkveebedrijf	⊖ Regelgeving ter vermindering van emissies in de zuivelsector ⊖ Merkwaarde als consumenten zich afkeren van zuivel vanwege de klimaatimpact ⊕ Benutten klimaatgegevens voor verkrijging financiering
	Aanpassing aan klimaatverandering	Scope 3-broeikasgasemissies uit de toeleveringsketen (vooral methaan van melkveebedrijven)	WNI	Eigen activiteiten		
		Scope 1+2-broeikasgasemissies uit productie en logistiek	WNI	Melkveebedrijf	⊖ Fysiek klimaatrisico op boerderij	
DW	Dierenwelzijn	Dierenwelzijn		Melkveebedrijf		
E4	Biodiversiteit en ecosystemen	Directe impact aanjagers van verlies aan biodiversiteit	Impact op gezondheid en welzijn van dieren	PNI	Melkveebedrijf	
		Vervuiling van water en lucht		WNI	Melkveebedrijf	⊖ Strengere regelgeving inzake biodiversiteit en landgebruik
		Verlies aan biodiversiteit door klimaatimpact		WNI	Melkveebedrijf, eigen activiteiten	⊖ Merkwaarde van consumenten die zich afkeren vanwege negatieve impact ⊕ Merkwaarde doordat consumenten voor Arla kiezen vanwege inspanningen op het gebied van biodiversiteit
		Impact op bodemkwaliteit door landbouwactiviteiten		WNI	Melkveebedrijf	
		Waterschaarste door verbruik van water		WNI	Eigen activiteiten	
	Biodiversiteit, natuurlijk kapitaal en CO ₂ -vermindering door van veranderingen in landgebruik		WNI	Melkveebedrijf, eigen activiteiten		
	Impact op en afhankelijkheid van ecosysteemdiensten	Bodemgebruik voor landbouw	WNI	Melkveebedrijf	⊖ Verhoging kosten van voer als gevolg van klimaatverandering en haperende ecosystemen	
E5	Gebruik van hulpbronnen en circulaire economie	Afval	Voortbrengen voedselafval	WNI	Melkveebedrijf, eigen activiteiten, consument	
			Voortbrengen van vast afval, met name negatieve impact van stortplaatsen en microplastics	WNI	Eigen activiteiten	
	Instroom van hulpbronnen	Uitputting van niet-hernieuwbare hulpbronnen		WNI	Waardeketen	
					Melkveebedrijf	⊖ Verhoging kosten van voer als gevolg van klimaatverandering en haperende ecosystemen ⊖ Grond voor landbouw wordt schaarser en waardevoller
	Uitstroom van hulpbronnen	Genereren van niet-recyclebare verpakkingen	WNI	Consument	⊖ Merkwaarde als consumenten zich afkeren van zuivel vanwege niet-circulaire verpakkingen	

WNI Werkelijke negatieve impact PNI Potentiële negatieve impact PPI Potentiële positieve impact WPI Werkelijke positieve impact



	Subonderwerp	Impact	Type	Waardeketen	⊖ Risico's / ⊕ Kansen	
S1	Eigen personeel	Arbeidsomstandigheden	Eerlijke en goede arbeidsomstandigheden	WPI	Eigen activiteiten	⊖ Niet in staat zijn om talent te werven of te behouden ⊕ Zorgen voor een loyaal personeelsbestand ⊕ Zorgen voor vakbekwaam en divers personeelsbestand
			Gezonde en veilige werkomgeving	PNI	Eigen activiteiten	
		Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	Mogelijk risico op discriminatie en intimidatie	PNI	Eigen activiteiten	
			Training en ontwikkeling van vaardigheden	PPI	Eigen activiteiten	
Andere rechten op het gebied van arbeid	Arbeidsrecht op locaties buiten de EU	PNI	Eigen activiteiten			
S2	Werknemers in de waardeketen	Arbeidsomstandigheden	Mogelijk risico op tekortschietende arbeidsomstandigheden	PNI	Melkveebedrijf en andere leveranciers	⊖ Merkwaarde als consumenten zich afkeren van het merk vanwege negatieve verhalen
		Gezondheid en veiligheid	Gezonde en veilige werkomgeving	PNI	Melkveebedrijf en andere leveranciers	
		Gelijke behandeling en kansen voor iedereen	Risico op geweld of intimidatie	PNI	Melkveebedrijf en andere leveranciers	
		Andere rechten op het gebied van arbeid	Mensenrechten, specifieke activiteiten en geografische gebieden waarin risico bestaat op kinderarbeid en dwangarbeid	PNI	Melkveebedrijf en andere leveranciers	
S4	Consumenten en eindgebruikers	Persoonlijke veiligheid van consumenten en/of eindgebruikers	Voedselveiligheid	PNI	Consument	
			Gezonde voeding voor consumenten	WPI	Consument	
			Voeding voor kwetsbare consumenten (bijv. baby's en ondervoede kinderen)	WPI	Consument	
G1	Bedrijfsvoering	Politieke betrokkenheid			Eigen activiteiten	⊖ Beschuldigingen van onethisch gedrag of lobbyen
		Bedrijfscultuur				Eigen activiteiten

WNI Werkelijke negatieve impact

PNI Potentiële negatieve impact

PPI Potentiële positieve impact

WPI Werkelijke positieve impact

Proces en meetmethoden

MATERIALITEITSANALYSE

Het proces van onze dubbele materialiteitsanalyse verliep volgens de European Sustainability Reporting Standards (ESRS 1 en 2). Hieronder zetten we uiteen hoe materiële impact, risico's en kansen werden geïdentificeerd en beoordeeld.

Identificatie van belanghebbenden en gevolmachtigden

De inzichten van de belangrijkste belanghebbenden werden gebruikt om duurzaamheidsgevolgen, risico's en kansen te identificeren en te beoordelen. We hebben vastgesteld welke belanghebbenden invloed ondervinden van Arla's activiteiten en wie de informatie uit het jaarverslag gebruikt. Belangrijke belanghebbenden zijn onder meer:

- Onze melkveehouders
- Natuur
- Klanten
- Consumenten
- Betrokken gemeenschappen
- Personeel
- Ngo's
- Financiële instellingen
- De media en overheden.

Er werd input verzameld van alle groepen belanghebbenden. Wanneer directe toegang niet mogelijk was, werden er tussenpersonen gekozen op basis van hun rol, expertise, relatie met belanghebbenden en maatschappelijke positie. Sommige belanghebbenden werden vertegenwoordigd via onderzoeksdocumenten, zoals voorkeuren van consumenten die via enquêtes en gesprekken met relevante leden van het managementteam werden gepéild. De standpunten van tussenpersonen werden ondersteund door due diligence op het gebied van mensenrechten, risicobeoordelingen, onderzoek naar milieueffecten en gemeten gegevens, waaronder huidige en historische klimaatimpact.

Beoordeling van effecten, risico's en kansen aangaande duurzaamheidskwesties

Duurzaamheidskwesties die in de beoordeling van de dubbele materialiteit aan de orde kwamen, werden voornamelijk geïdentificeerd op basis van de lijst van

onderwerpen die in ESRS 1 worden gepresenteerd. Met behulp van de input van belanghebbenden hebben we positieve en negatieve effecten, risico's en kansen gevonden. De directe en bedrijfsgerelateerde gevolgen van Arla werden meegenomen in de beoordeling, die de hele waardeketen besloeg, met veel gevolgen op het niveau van het bedrijf. De geografische reikwijdte komt overeen met de operationele en inkoopregio's van Arla.

Nadat ze waren geïdentificeerd hebben tussenpersonen de ernst van de effecten beoordeeld, rekening houdend met hun reikwijdte, schaal en onherstelbaarheid. Risico's en kansen werden beoordeeld op basis van de kans dat deze zich voor zouden doen en hun potentiële financiële impact op Arla. Vanwege het ontbreken van kwantificeerbare drempels werden kwalitatieve drempels voor een financiële impactbeoordeling gebruikt. Deze beoordeling staat los van Arla's Enterprise Risk Management (ERM)-proces, maar in 2024 is het ERM-proces verbeterd om duurzaamheidsrisico's beter te dekken en af te stemmen met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Toekomstige ERM-resultaten zullen naar verwachting worden gebruikt om de dubbele materialiteitsanalyse bij te werken.

De materialiteit werd bepaald door het gemiddelde van de impactscores en het gemiddelde van de risico's en kansen te nemen. Als een onderwerp zowel een risico als een kans omvatte, werd alleen de hoogste score in acht genomen om het meer gewicht te geven.

Externe validatie van impact-, risico- en kansenbeoordeling

Op basis van de interne beoordelingen van de tussenpersonen werd een concept-materialiteitsmatrix opgesteld. Dit ontwerp werd gevalideerd door externe experts van ngo's, financiële instellingen en universiteiten, die groepen belanghebbenden vertegenwoordigden.

We hebben een governanceproces voor regelmatige beoordelingen en updates van beoordelingen, dat voornamelijk wordt beheerd door de ESG-rapportagefunctie. De eindresultaten van de beoordeling worden ter informatie aan het EMT voorgelegd en de BoD heeft de dubbele materialiteitsanalyse samen met het jaarverslag goedgekeurd.

ONTWIKKELEN VAN DE STRATEGIE

Tijdens het ontwikkelen van onze Future 26- en duurzaamheidsstrategie hebben ons EMT en de BoD ervoor gezorgd dat er rekening werd gehouden met de meningen en zorgen van de belangrijkste belanghebbenden. De coöperatieleden worden via verschillende bijeenkomsten en forums betrokken bij het beoordelen van onze strategie.

Als onderdeel van de strategieontwikkeling heeft het EMT doelstellingen in het hele bedrijf gesteld waarmee wezenlijke duurzaamheidsthema's worden aangepakt. De voortgang van onze klimaatdoelstellingen wordt maandelijks gerapporteerd aan zowel het EMT als de BoD. Daarnaast geven de functionele hoofden regelmatig updates over andere duurzaamheidsdoelstellingen.

Daarnaast worden de resultaten van de materialiteitsanalyse in overweging genomen tijdens het bijwerken van de strategie. Duurzaamheidsgevolgen, risico's en kansen worden ook geëvalueerd als onderdeel van belangrijke transacties, als gevolg van omvangrijke due diligence-activiteiten.

Ons wereldwijde beleid is van toepassing op entiteiten waarover Arla direct of indirect zeggenschap heeft, inclusief de betrokken werknemers, aannemers en onderaannemers.

BETROKKENHEID VAN BELANGHEBBENDEN

We werken direct en indirect samen met onze belanghebbenden via verschillende kanalen, teams en volmachten of betrouwbare derde partijen op wereldwijd en lokaal niveau om hun zorgen en verwachtingen te begrijpen.

• Melkveehouders. De opvattingen van onze coöperatieleden worden vertegenwoordigd door de BoR, waar duurzaamheidsonderwerpen worden besproken. Belangrijke onderwerpen voor onze

coöperatieleden zijn risico's die voortvloeien uit de gevolgen voor het klimaat en de biodiversiteit.

- Ngo's. We werken samen met lokale ngo's, universiteiten en externe experts om onze impact op de natuur, het klimaat en de gemeenschappen in verschillende landen beter te begrijpen.
- Klanten. Onze commerciële teams en duurzaamheidsmanagers communiceren regelmatig met klanten over duurzaamheid, zodat we hun behoeften begrijpen. Dit jaar was een belangrijk aandachtspunt het FarmAhead™ Partnership, gericht op het creëren van een programma voor emissiereducties dat aansluit bij zowel de doelstellingen van Arla als die van onze klanten.
- Consumenten. Inzicht in de feedback van consumenten staat centraal bij onze activiteiten en vormt de basis voor onze commerciële functies en strategieën.
- Medewerkers en arbeiders in de waardeketen. We werken samen met onze eigen medewerkers via dagelijkse interacties tussen managers en werknemers, een dialoog met werknemersvertegenwoordigers en vakbonden en onze jaarlijkse barometerenquête. Voor onze medewerkers is het belangrijk dat Arla een goede en veilige werkomgeving biedt. We werken samen met zowel ons eigen personeel als werknemers in de waardeketen over kwesties als mensenrechten en arbeidsrechten via ons due diligence-proces voor mensenrechten, dat directe interviews omvat.
- Financiële instellingen. De dialoog met financiële instellingen over duurzaamheidsgevolgen maakt deel uit van het proces om financiering veilig te stellen. Dit jaar hebben we de gevolgen van de overgang naar een koolstofarme economie besproken en onze klimaattransitieplannen uiteengezet.
- Overheid. Talrijke regelgevingen met betrekking tot duurzaamheid die van invloed zijn op de zuivelindustrie worden besproken op EU-niveau en in individuele landen. Door bilateraal overleg met lokale, nationale en internationale brancheorganisaties kunnen we de groei van de sector ondersteunen en uitdagingen aanpakken.

De standpunten en belangen van onze belanghebbenden, die wij via onze voortdurende betrokkenheid hebben verzameld, dienen als input voor onze initiatieven, projecten en procedures op het gebied van duurzaamheid en voor due diligence- en materialiteitsanalyses.

DUE DILIGENCE

De onderstaande tabel illustreert waar we informatie verstrekken over het due diligence-proces in onze duurzaamheidsrapportages.

Voor ons omvat due diligence de identificatie, beoordeling en oplossing van zowel daadwerkelijke als potentiële sociale en milieueffecten die verband houden met bedrijfsactiviteiten, toeleveringsketen

en investeringen. Het belangrijkste doel is om ervoor te zorgen dat mensenrechten, arbeidsrechten en het milieu worden beschermd en gerespecteerd. Dit omvat de tenuitvoerlegging van beleid en doelstellingen, het uitvoeren van risicobeoordelingen en uitgebreide evaluaties, het nemen van passende maatregelen om negatieve effecten te voorkomen en aan te pakken, en het bieden van passende rechtsmiddelen. Lees meer over de kernelementen van ons due diligence-proces op de pagina's die in de tabel worden beschreven.

Kernelementen van due diligence		Paragrafen in de duurzaamheidsrapportage	Pagina
a)	Integratie van due diligence in bestuur, strategie en bedrijfsmodel	Bedrijfsmodel Duurzaamheidsbeheer en -strategie Medewerkers en werknemers in de waardeketen	12 32-33 73-78
b)	Contact met betrokken belanghebbenden bij alle belangrijke stappen wat betreft due diligence	Duurzaamheidsbeheer en -strategie Medewerkers en werknemers in de waardeketen	37 73-74
c)	Identificatie en beoordeling van nadelige gevolgen	Materialiteitsanalyse Klimaatverandering en dierenwelzijn Medewerkers en werknemers in de waardeketen	34-36 51-52 73-75
d)	Stappen zetten om deze negatieve gevolgen aan te pakken	Klimaatverandering en dierenwelzijn Biodiversiteit en natuur Gebruik van hulpbronnen en circulariteit Medewerkers en werknemers in de waardeketen	41-46 56-58 63-64 71-75
e)	Onderzoek naar en communicatie over de effectiviteit van deze initiatieven	Klimaatverandering en dierenwelzijn Biodiversiteit en natuur Gebruik van hulpbronnen en circulariteit Medewerkers en werknemers in de waardeketen	48-49 59 65 75, 77-78

ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

De duurzaamheidsrapportage op [pagina's 31-89](#) betreft de rapportage van Arla over zaken aangaande milieu, maatschappij en goed bestuur (ESG). Vanaf 2025 gelden voor Arla de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) op basis van de nieuwe EU-richtlijn Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die begin 2023 van kracht werd. We hebben de structuur en inhoud van het verslag echter al proactief herzien, zodat dit beter aansluit op de vereisten. U vindt een gedetailleerd overzicht van alle ESRS vereisten voor informatieverschaffing die in het verslag aan de orde komen op [pagina 39](#).

Andere verslagleggingsregels

De duurzaamheidsrapportages bevatten het verplichte verslag over Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo), conform paragraaf 99a van de Deense wet op de jaarrekening. Lees meer op [pagina 11](#) (bedrijfsmodel), [pagina's 51-52](#) (klimaatgerelateerde risico's) en [pagina 38](#) (beleid, acties, managementsystemen, belangrijkste ESG-cijfers en verwachtingen voor de toekomst). Onze officiële verklaring over paragraaf 99d inzake gegevensethiek is te vinden op [pagina 99](#).

We maken onze klimaatgerelateerde risico's en kansen bekend volgens de aanbevelingen van de Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) in het hoofdstuk over klimaatverandering en dierenwelzijn op [pagina's 51-52](#).

Een overzicht van de voortgang richting de duurzaamheidsdoelstellingen van de VN vindt u op [pagina 168](#).

Basis voor de opstelling

De duurzaamheidsrapportage van Arla worden ontwikkeld aan de hand van reguliere maandelijkse en jaarlijkse rapportageprocedures. De duurzaamheidsrapportage wordt op geconsolideerde basis opgesteld volgens de benadering van financiële controle en hetzelfde boekjaar als de geconsolideerde jaarrekening, tenzij anders bepaald in de paragrafen over definitie en onzekerheid voor

specifieke KPI's. Er wordt geen informatie weggelaten vanwege intellectueel eigendom, innovatie of lopende onderhandelingen. Entiteiten zoals joint ventures en geassocieerde deelnemingen, waar Arla geen zeggenschap heeft, zijn uitgesloten. Voor een lijst van dochterondernemingen verwijzen wij u naar de groepstabel in het meest recente geconsolideerde jaarverslag. Zie voor onze definities van toegepaste tijdshorizonten [pagina's 37 en 51](#), specifiek voor klimaatgerelateerde risico's.

We krijgen redelijke zekerheid over de volgende belangrijke duurzaamheidscijfers: cijfers over energie en klimaat, voedselveiligheid, dierenwelzijn, ongevallen en bepaalde medewerkersgerelateerde cijfers. We hebben beperkte zekerheid gekregen over de overige informatie in de duurzaamheidsrapportage.

Reikwijdte van de rapportage

De milieu-KPI's van Arla hebben betrekking op alle productie- en logistieke locaties. In overeenstemming met de consolidatiemethode van Arla worden echter alleen entiteiten die meer dan zes maanden voor het einde van het jaar zijn verworven in de rapportage geconsolideerd. In 2024 houdt dit in dat de milieueffecten van de gekochte poedertoren in Götene, Zweden, en de overname van de weivoedingsactiviteiten en productiefaciliteit in het Verenigd Koninkrijk van Volac International Ltd. niet zijn meegenomen. Sociale KPI's hebben betrekking op alle productie- en logistieke locaties en op kantoorgegevens, tenzij anders aangegeven. Arla rapporteert ESG-gegevens voor waardeketenactiviteiten met aanzienlijke duurzaamheidsgevolgen, risico's of kansen, waaronder activiteiten op het bedrijf, gekochte wei, ingrediënten, verpakkingen, afvalverwerking en transport. Details over specifieke waardeketenactiviteiten worden bij elke KPI verstrekt.

Alle omzet, 13,8 miljard euro, is afkomstig uit de voedsel- en drankenindustrie, waarbij de impact van de waardeketen gekoppeld is aan landbouw en veeteelt. Dit betekent dat al onze omzet voortkomt uit sectoren met een grote impact op het klimaat.

Onzekerheden en schattingen

Wij geven de voorkeur aan het gebruik van primaire meetgegevens in onze rapportage, waarbij we informatie over onze activiteiten halen uit meterstanden of facturen, directe gegevens van onze leveranciers en specifieke emissiefactoren. In bepaalde gevallen kunnen we ons baseren op schattingen of extrapolaties voor specifieke ESG KPI's. Deze worden duidelijk

beschreven in relatie tot de boekhoudpraktijken van de betreffende KPI. Om de onzekerheid in onze meetmethoden te minimaliseren, richten we ons op het verzamelen van gegevens die door bewijs worden ondersteund. Alle meetonzekerheden met betrekking tot specifieke meetmethoden worden ook gedetailleerd beschreven in relatie tot de boekhoudpraktijken van de betreffende KPI.

Meetmethoden verderop in de waardeketen hebben hogere foutmarges. Daarom hebben we de nodige controles geïmplementeerd om dit te beperken. Een voorbeeld is het emissierapportageproces voor bedrijven op [pagina 49](#).

In het huidige stadium rapporteert Arla geen kwantitatieve toekomstgerichte gegevens buiten de risicoclassificaties. Deze informatie wordt als onzeker beschouwd.

Grondslagen voor aanpassingen

Het aanpassingsbeleid van Arla biedt richtlijnen voor de aanpassing van basisniveau en historische cijfers. Dit beleid, dat in 2024 is bijgewerkt, heeft betrekking op alle ESG KPI's en biedt richtlijnen voor het rapporteren van aanpassingen. Aanpassingen kunnen plaatsvinden als gevolg van gegevensfouten, rekenfouten of updates in de methodologie, zoals wijzigingen in emissiefactorbronnen.

Herformuleringen worden doorgevoerd als wijzigingen een ingestelde significantiedrempel overschrijden. Arla beoordeelt jaarlijks of wijzigingen aan deze drempel voldoen, waarbij elke ESG KPI een specifieke drempel heeft op basis van materialiteit. Zo is voor de meetmethoden voor broeikasgasemissies bijvoorbeeld een impact van 2% op de basislijnmisseries vereist voor herformulering. Bij het aanpassen maakt Arla eerdere cijfers, verschillen en redenen voor wijzigingen bekend, naast bijgewerkte cijfers.

Uitvoering

De afdeling Finance is verantwoordelijk voor de implementatie van het beleid en voor de jaarlijkse herziening in combinatie met de update van de ESG Accounting Manual. Tijdens de jaarlijkse herziening stelt het team drempelwaarden voor aanpassingen vast voor nieuwe ESG KPI's en worden de drempelwaarden voor bestaande KPI's herzien.

ESG-rapportage risicobeheer

Ontoereikende ESG-publicatie kan onze reputatie en het vertrouwen van belanghebbenden schaden,

dus is het beheren van de kwaliteit en nauwkeurigheid van ESG-informatie cruciaal.

De verantwoordelijkheid voor het begrijpen van risico's en onzekerheden die verband houden met extern gerapporteerde ESG KPI's ligt bij de afdeling Finance die verantwoordelijk is voor ESG-rapportage. Een interne ESG Accounting Manual regelt rapportageprocessen en -controles. Wanneer er een nieuwe ESG KPI wordt vastgesteld, worden de onzekerheden beoordeeld en zorgen specifieke controles voor de kwaliteit van de gegevens. De belangrijkste controles van milieugegevens worden opgeslagen in ons interne controlesysteem.

Bij het bepalen van prioriteiten voor risicobeperking houden wij rekening met de materialiteit van KPI's, waaronder hun belang voor de besluitvorming van belanghebbenden, relevantie voor het management, financiële impact, koppeling met strategische doelen en de striktheid van doelstellingen. Daarnaast spelen geïdentificeerde risico's en onzekerheden in gegevens een cruciale rol. Jaarlijks worden interne en externe observaties over gegevenskwaliteit opgenomen in een actieplan voor het verbeteren van rapportageprocessen en het controleren ervan. Observaties van auditors worden gedeeld met de BoD als onderdeel van de bevindingen van de groepsaudit. Er wordt voortdurend gecommuniceerd met personen die verantwoordelijk zijn voor elke KPI, inclusief gesprekken over risico's en aanvullende controlevereisten.

ESG-rapportage maakt deel uit van Arla's risicogebaseerde conformiteitscontrole voor alle rapportageprocessen, hoewel deze niet is geselecteerd voor onderzoek in 2024. De resultaten van de conformiteitscontroles worden gerapporteerd aan het EMT en de BoD.

Doelstellingen en voortgang

MAN-VROUWVERHOUDING BOARD OF DIRECTORS

Diversiteitsontwikkeling binnen de BoD

Een goede man-vrouwverhouding binnen de BoD is van belang om ervoor te zorgen dat zowel

Man-vrouwverhouding binnen de Board of Directors

	2024	2023	2022	2021	2020
Aandeel vrouwen in de Board of Directors	25%	25%	25%	13%	13%

Aanwezigheid bij vergaderingen van de BoD

	2024	2023	2022	2021	2020
Aantal vergaderingen	12	12	12	12	10
Aanwezigheid	97%	99%	98%	98%	99%

mannen als vrouwen op leidinggevend niveau goed vertegenwoordigd zijn en om te zorgen voor diverse perspectieven binnen het bedrijf. Het waarborgen van een goede man-vrouwverhouding binnen de BoD is in Denemarken ook een wettelijke vereiste. De huidige BoD bestaat uit negentien leden, waaronder veertien coöperatieleden, drie vertegenwoordigers van de medewerkers en twee externe leden.

Aleen leden die tijdens de algemene vergadering door de BoD zijn gekozen, tellen mee voor het genderdiversiteitscijfer van de BoD. De door de BoD gekozen leden zijn de veertien vertegenwoordigers van coöperatieleden en twee externe leden. Vier van deze zestien gekozen bestuursleden van de BoR zijn vrouwen. Dit levert in 2024 een verhouding op van 25% vrouwen en 75% mannen. We streven in 2026 naar een aandeel van 30% vrouwen in onze BoD.

Volgens CSRD moeten we ook het aandeel van vrouwen t.o.v. het aantal mannen melden, dat in 2024 33% bedroeg.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

De genderdiversiteitsverhouding wordt berekend als het aandeel van vrouwen in de BoD per 31 december vergeleken met het totale aantal leden, waarbij alleen de leden meetellen die door de algemene vergadering zijn gekozen. Vertegenwoordigers van de medewerkers en adviseurs van de BoD worden niet meegerekend.

AANWEZIGHEID BIJ VERGADERINGEN VAN DE BOARD

Ontwikkeling van aanwezigheid bij vergaderingen

Het bijwonen van vergaderingen door de leden van de BoD zorgt ervoor dat alle melkveehouders en medewerkers van Arla vertegenwoordigd zijn bij belangrijke strategische beslissingen. De bestuursleden van Arla zijn betrokken en in de regel wonen alle leden van de BoD elke vergadering bij, tenzij ze zijn verhinderd. In 2024 vonden elf gewone bestuursvergaderingen plaats en één buitengewone vergadering. De aanwezigheid van de bestuursleden is licht gedaald ten opzichte van vorig jaar. Informatie over de BoD-leden staat op [pagina's 93-94](#).

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Het cijfer betreffende de aanwezigheid bij vergaderingen van de BoD wordt berekend als de som van het aantal reguliere bestuursvergaderingen dat per bestuurslid wordt bijgewoond, gedeeld door het totale aantal mogelijkheden om een vergadering bij te wonen.

De huidige BoD bestaat uit veertien coöperatieleden, drie vertegenwoordigers van de medewerkers en twee externe adviseurs. Bij de berekening van de aanwezigheid bij vergaderingen worden alle 19 leden van de BoD meegeteld.

PUBLICATIEVEREISTEN INHOUDSOPGAVE

Vanaf 2025 gelden voor Arla de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) op basis van de nieuwe EU-richtlijn Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die begin 2023 van kracht werd.

De tabel aan de rechterkant laat zien hoe ver we zijn met de conformiteit van de CSRD-vereisten en waar u ze in dit verslag kunt vinden. We voldoen nog niet aan de CSRD, maar werken eraan en zullen het rapport over het jaar 2025 opstellen wanneer we verplicht zijn om volledig te voldoen aan de rapportagenormen.

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

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

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

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

Voortgang in de richting van conformiteit van CSRD-vereisten:

- Onder materialiteitsdrempel
- Interne werkzaamheden gestart
- Matige voortgang
- Gevorderde voortgang

KLIMAATVERANDERING EN DIERENWELZIJN



Impact

DE IMPACT VAN ARLA

- WNI** Werkelijke negatieve impact
- PNI** Potentiële negatieve impact
- PPI** Potentiële positieve impact
- WPI** Werkelijke positieve impact

WNI

SCOPE 3-BROEIKASGASEMISSIES

- 97%** totale scope 3-emissies
- 79% melkveebedrijven
- 12% wei van externe bronnen
- 1% afval en overig
- 3% verpakking
- 2% transport (upstream)

PNI

IMPACT OP DIERGEZONDHEID EN DIERENWELZIJN

WNI

ENERGIEVERBRUIK

WNI

SCOPE 1+2-BROEIKASGASEMISSIES

- 3%** totale scope 1+2 emissies
- 2% scope 1 – transport (eigen wagenpark) en productie
- 1% scope 2 – ingekochte energie

Beleidsregels [↗](#)

[Milieubeleid & Groene Ambitie 2050](#)

[Whitepaper Dierenwelzijn](#)

VOORTDURENDE FOCUS OP KLIMAAT

Impact, risico en kansen

Klimaatverandering is van invloed op onze activiteiten, toeleveringsketen en ecosystemen

Als zuivelonderneming dragen we bij aan de uitstoot van broeikasgassen door onze scope 3-emissies, zoals methaan uit de spijsvertering van koeien, en door scope 1- en 2-emissies door het gebruik van fossiele brandstoffen in de productie en logistiek. Tegelijkertijd zijn we afhankelijk van goede klimaatomstandigheden voor de teelt van veevoer en een gezonde melkveestapel. Daarom moeten en willen we voorop lopen in de transitie naar een koolstofarme economie.

We hebben verschillende gevolgen, risico's en kansen geïdentificeerd via onze dubbele materialiteitsanalyse met betrekking tot klimaat

en energie, voornamelijk als gevolg van onze upstreamactiviteiten op melkveehouderijen.

Tot het moment dat onze energietransformatie is voltooid, zijn we afhankelijk van fossiele brandstoffen voor transport, verwerking en landbouwmachines. Het is in ons belang minder afhankelijk te worden van fossiele brandstoffen.

Klimaatverandering brengt risico's met zich mee voor Arla, zoals druk door regelgeving en veranderende consumentenvoorkeuren, wat de winstgevendheid en merkwaarde kan beïnvloeden. Mogelijk vormen fysieke risico's als overstromingen en droogte ook een bedreiging voor onze melkveebedrijven.

We zien een kans om voorloper te zijn in de transitie naar een koolstofarme

economie door onze CO₂-voetafdruk actief te verkleinen. We verzamelen al jaren klimaatgegevens op het niveau van melkveebedrijven en door deze gegevens te gebruiken om toegang te krijgen tot financiering en potentiële reductiemechanismen te identificeren om onze coöperatieleden in staat te stellen hun werkwijze op melkveehouderijen duurzaam te transformeren, zijn we voornemens onze initiatieven op het gebied van emissiereductie te versnellen. [Meer informatie over dit onderwerp vindt u op pagina 44.](#)

Strategie

Wetenschappelijk onderbouwde klimaatstrategie

Het aanpakken van klimaatverandering en het afstemmen van onze doelen op de doelstellingen van het akkoord van Parijs is onze topprioriteit.

Als een van de grootste zuivelbedrijven ter wereld heeft Arla de omvang, kracht en invloed om het voortouw te nemen op het gebied van duurzaamheid en milieubescherming. We erkennen onze verantwoordelijkheid en streven ernaar om voor 2050 klimaatneutraal te zijn in onze hele waardeketen en zetten ons in voor een wetenschappelijk onderbouwde netto-nuldoelstelling.

Momenteel beoordelen we onze scope 3-doelstelling om deze af te stemmen op de onlangs gepubliceerde richtlijnen voor bos, land en landbouw die zijn uitgegeven door het Science Based Targets-initiatief. Na goedkeuring zal dit worden meegenomen in onze externe rapportage.

Gegevens zijn onmisbaar voor verkleining van onze CO₂-voetafdruk. De wetenschap blijft zich ontwikkelen en ons streven is steeds om de optimale

gegevens, technologie en methodologieën in te zetten. Updates in methodologieën en gegevensbronnen worden weerspiegeld in onze gerapporteerde cijfers, en we verkrijgen redelijke zekerheid over onze scope 1-, 2- en 3-broeikasgasemissies. Voor beide emissiedoelstellingen hebben we gedetailleerde stappenplannen opgesteld met details over specifieke reductiethema's, hun impact en individuele bijdragen aan het bereiken van de doelstelling. Deze stappenplannen omvatten veronderstellingen van toekomstige gevolgen van productvolumes en -mixen, evenals verwachte ontwikkelingen in de inname van rauwe melk.

Onze doelstellingen en strategie om klimaatverandering tegen te gaan zijn goedgekeurd door de BoD.

Doelstellingen en ambities

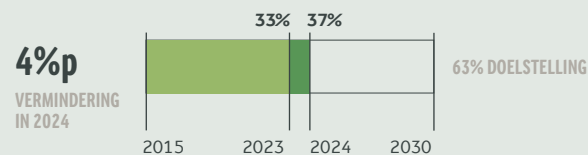
DE AMBITIE VAN ARLA



SCOPE 1+2 EMISSIEREDUCTIES

De directe broeikasgasemissies (scope 1) en de emissies in verband met ingekochte energie (scope 2) moeten in absolute termen met 63% worden verminderd.

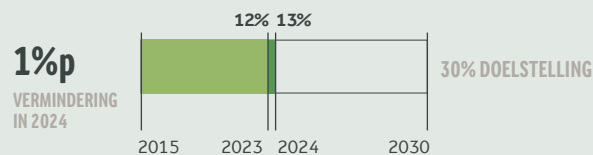
[Lees meer hierover op pagina 45.](#)



VERMINDERING VAN SCOPE 3-EMISSIES PER KG MELK EN WEI

Onze op wetenschap gebaseerde doelstelling voor scope 3 betreft met name verkleining van de CO₂-voetafdruk op het niveau van melkveebedrijven met 30% per kilo gestandaardiseerde melk en wei.

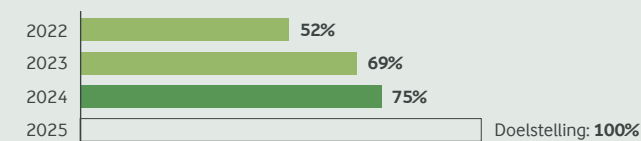
[Lees meer hierover op pagina 43.](#)



ELEKTRICITEIT UIT HERNIEUWBARE BRONNEN IN 2025¹

De omschakeling van fossiele brandstoffen naar energie uit hernieuwbare bronnen is een belangrijke maatregel om onze ambitie voor scope 1- en 2 emissiereductie waar te maken. Onze belangrijkste focus is om ervoor te zorgen dat al onze locaties in Europa beschikken over elektriciteit uit hernieuwbare bronnen.

[Lees meer hierover op pagina 45.](#)



¹ Doel is gesteld voor het einde van het jaar. Aangezien de KPI is gebaseerd op 12 maanden aan gegevens, wordt het bereiken van het doel niet weergegeven in het jaarverslag 2025.

Onze route naar CO₂e-reductie

Onze doelstellingen en het transitieplan voor 2030 zullen ons helpen bij het bereiken van onze ambities om scope 1- en 2-emissies in absolute termen met 63% te verminderen en scope 3-emissies met 30% per kg melk of wei te verminderen ten opzichte van ons referentiejaar.

In 2023 hebben we een vermindering van onze scope 1- en 2-emissies bereikt met 4 procentpunten, wat resulteerde in een totale reductie van 37% ten opzichte van ons startpunt in 2015. Deze vooruitgang is te danken aan een combinatie van energieoptimalisaties, zoals gedragsveranderingen en investeringen in energiezuinigere apparatuur. Belangrijke bijdragen waren onder andere de overstap naar

stadsverwarming op een van onze Zweedse locaties en de impact over het hele jaar van de overstap naar stadsverwarming in Taulov in 2023. Daarnaast speelden investeringen in warmtepompen en een e-boiler op verschillende Deense locaties, samen met stroomafnameovereenkomsten en certificaten voor elektriciteit uit hernieuwbare bronnen, een rol bij het realiseren van de vermindering.

De FarmAhead™ Technology en de inzet van onze melkveehouders leidden tot een afname van 1 procentpunt in scope 3-emissies per kg melk en wei. Dit droeg bij aan een algehele vermindering van 13% ten opzichte van de uitgangswaarde van 2015 van 1,29 kg CO₂e per kg melk en wei. De emissies van Arla's coöperatieleden

bedroegen specifiek 1,06 kg CO₂e per kg eigenaarmelk, wat neerkomt op een extra afname van 1,4 procentpunten in 2024. De reducties die in bijna alle coöperatielanden zijn bereikt, zijn te danken aan een hoger gebruik van hernieuwbare elektriciteit, het gebruik van biogas en verbeteringen in de vijf grote efficiëntiehefbomen. Met steun van onze FarmAhead™ Technology wisten coöperatieleden van Arla de koolstofemissies in 2024 verder te verminderen, ondanks uitdagingen door het weer en onzekerheden rond toekomstige wetgeving.

De absolute uitstoot in verband met melk daalde met 3% ten opzichte van 2023, in totaal 415.000 ton CO₂e. Deze vermindering was voornamelijk het gevolg van inspanningen in

bedrijven en werd ook beïnvloed door de verminderde melkvolumes van de coöperatieleden en gecontracteerde melkveehouders. Een aanzienlijke toename van de aankoop van externe wei voor onze groeiende ingrediëntenactiviteiten heeft slechts geleid tot een bescheiden daling van de totale uitstoot ten opzichte van 2023. Over het geheel genomen zijn de totale emissies in 2024 licht gedaald met 91 duizend ton CO₂e ten opzichte van 2023. Sinds ons referentiejaar 2015 is de uitstoot met meer dan 2,6 miljoen ton verminderd.

Activiteiten in het bedrijf resulteerden in een vermindering van 1,2 miljoen ton CO₂e in de afgelopen drie jaar, ongeacht volumeveranderingen, en we zijn ervan overtuigd dat we ons doel zullen

bereiken via FarmAhead™ ([meer informatie op pagina 44](#)). In 2024 steeg het gemiddelde aantal behaalde punten van 50 in 2023 naar 53. Het aantal punten steeg van 49 in het eerste kwartaal van het programma (Q3 2023) naar 54 in Q4 2024. Voor een gemiddeld Arla-bedrijf met een jaarlijkse melkproductie van 1,6 miljoen kg komt dit neer op ongeveer 41 duizend euro per jaar. In totaal werd 337 miljoen euro uitbetaald via de FarmAhead™ Incentive, inclusief een extra 1 eurocent/kg melk voor het indienen van FarmAhead™ Check-gegevens.

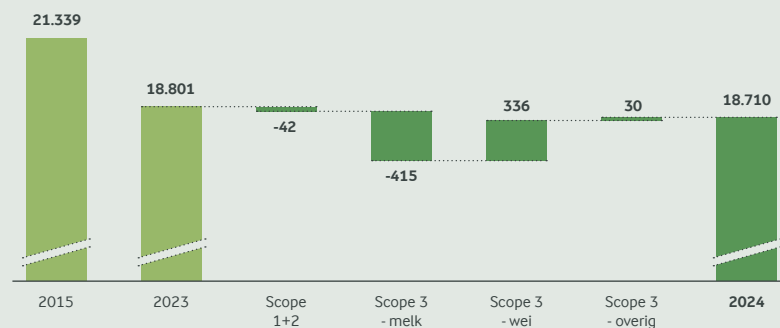
De uitstoot van verpakkingsmateriaal bleef ongewijzigd, terwijl de uitstoot van scope 3-transport toenam, deels door de groeiende verkoop op onze internationale markten. Scope 3-emissies

waren in 2024 goed voor 97% van de totale CO₂-voetafdruk van Arla.

Met de verminderingen die we in 2024 hebben bereikt, liggen we op schema voor onze gestelde doelen voor 2030 en zijn we ervan overtuigd dat onze klimaatstrategie, met onder meer het FarmAhead™ Incentive-model, onze doelstelling zal ondersteunen.

Ontwikkeling van CO₂e-uitstoot 2015-2024

Duizend ton (miljoen kg)

**Ontwikkeling van CO₂e-uitstoot 2023-2024¹**

Duizend ton (miljoen kg)	2024	2023	Ontwikkeling
CO₂e scope 1+2	618	660	-6%
CO₂e scope 3:			
Melk	14.781	15.196	-3%
Wei van externe bronnen	2.323	1.987	17%
Overig, met inbegrip van verpakking en uitbesteed transport	988	958	3%
CO₂e scope 3	18.092	18.141	0%
Totaal CO₂e	18.710	18.801	0%

¹ Meer informatie vindt u op [pagina 48](#).

Acties en hulpbronnen

DUURZAME ZUI- VELPRODUCTIE

ZUIVEL IS ZEER VOEDZAAM, MAAR LEVERT OOK EEN CO₂-VOETAFDRIJK OP. OM ONZE CO₂E-UITSTOOT SNELLER TE VERLAGEN HEBBEN WE HET FARM AHEAD™ PROGRAMMA INGESTELD.

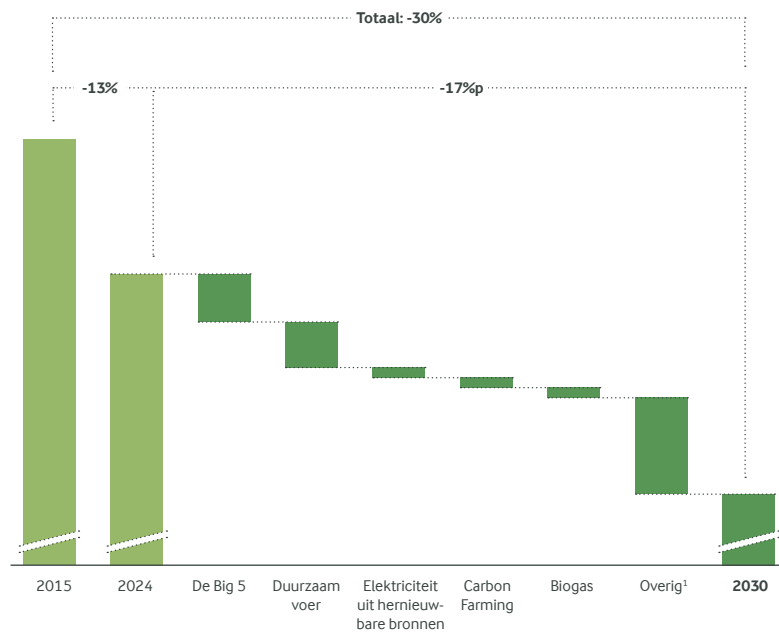
We streven er voortdurend naar om de uitstoot van onze bedrijven te verminderen om onze impact op het milieu te verkleinen via verschillende klimaatthema's, zoals de Big 5, duurzaam voer, groene elektriciteit of biogas. Andere reductiethema's zijn onder meer fokken, groene meststof, toevoegingsmiddelen voor diervoeding en biochar.

Onze route richting 2030 en klimaatneutraal in 2050 verloopt niet in een rechte lijn; dat er fluctuaties zijn blijkt ook uit onze jaar-op-jaar-resultaten. Toenemende droogte en onvoorspelbare weersomstandigheden als gevolg van klimaatverandering kunnen, net als economische onzekerheid en eventuele wetgeving, invloed hebben op het tempo van de reducties en op

Vermindering van uitstoot op melkveebedrijf

Dit jaar hebben onze melkveehouders 1 procentpunt meer van de scope 3-uitstoot per kg melk en wei verminderd.

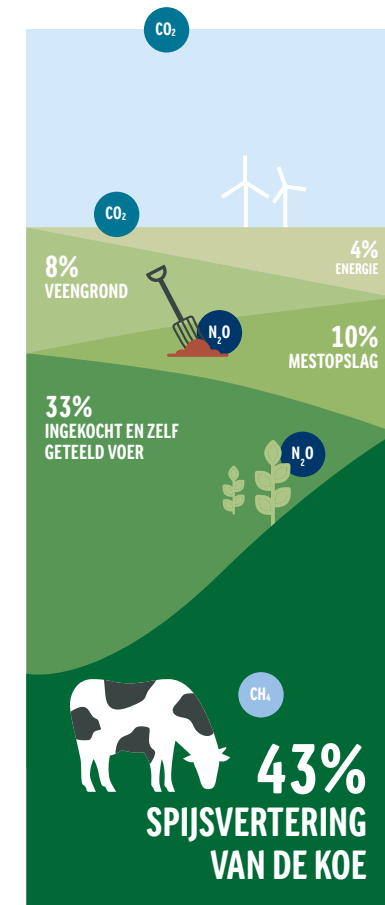
Scope 3-emissiereductie per kg melk en wei



¹ Overige aspecten van de omgang met mest¹ omvat onder meer fokken, groene meststof, toevoegingsmiddelen voor diervoeding en biochar.



Waar onze emissies in de melkveehouderij in 2024 vandaan kwamen



Overige emissies, 2%, zijn onder meer afkomstig van kapitaalgoederen en vernietiging van dierlijke resten.

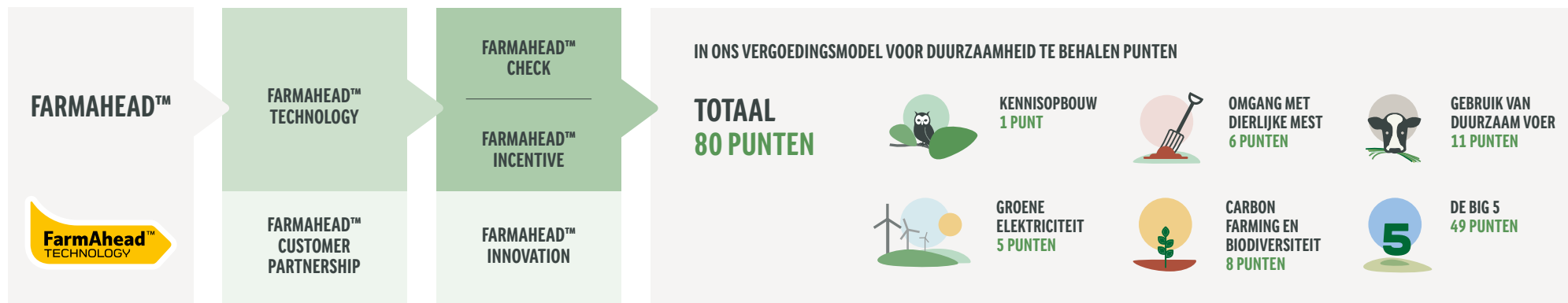
onze investeringen in melkveebedrijven. Ondanks deze externe uitdagingen passen onze coöperatieleden zich aan en leren ze voortdurend bij.

Vandaag stappen zetten voor morgen met FarmAhead™

We zetten ons in voor de productie van hoogwaardige zuivelproducten en geven daarbij prioriteit aan het welzijn van onze dieren en de grond waar we van afhankelijk zijn. In dat kader hebben we FarmAhead™ Technology ontwikkeld, een toolbox met datagestuurde en op wetenschap gebaseerde technologieën, die bestaat uit de FarmAhead™ Check, de FarmAhead™ Incentive, FarmAhead™ Innovation en het FarmAhead™ Customer Partnership. Deze tools zijn ontworpen om onze coöperatieleden in staat te stellen de duurzaamheids transitie op hun eigen melkveebedrijf te meten, hier inzicht in te verkrijgen en deze te bevorderen. Op basis van dit initiatief, dat voortbouwt op het voormalige Arla Vergoedingsmodel voor duurzaamheid en de Arla Klimaatcheck, worden onze coöperatieleden beloond voor het implementeren van duurzame maatregelen op hun melkveebedrijven.

FarmAhead™ Check: meten van de CO₂-voetafdruk van het bedrijf
Het verminderen van de uitstoot van melkveebedrijven vereist kennis. De FarmAhead™ Check is een hulpmiddel voor het verzamelen van gegevens om meer inzicht in de uitstoot van

FarmAhead™ Technology: Een datagestuurde toolbox voor de duurzaamheidstransitie op melkveebedrijven



melkveebedrijven, waarmee 99% van onze melkvoorraad wordt gedekt. De coöperatieleden leveren meer dan 200 datapunten aan via hun antwoorden op vragen, die vervolgens worden geverifieerd door een externe adviseur en worden opgeslagen in een uitgebreide dataset. Dit biedt waardevolle inzichten in de werkwijzen binnen de melkveehouderij in zeven Noord-Europese landen, ondersteunt coöperatieleden bij hun initiatieven op het gebied van duurzaamheid en maakt de uitkomsten inzichtelijk voor belanghebbenden uit de sector, beleidsmakers en onderzoekers. Het indienen van de FarmAhead™ Check wordt beloond met 1 extra eurocent/kg melk.

FarmAhead™ Incentive: beloning van melkveehouders voor activiteiten in het kader van duurzaamheid

Wij hebben oog voor de inspanningen van coöperatieleden om de CO₂-voetafdruk van hun melk te verkleinen en de biodiversiteit te beschermen en belonen deze ook. Via ons FarmAhead™ Incentive-programma kunnen coöperatieleden voor hun activiteiten maximaal 80 punten verdienen in 19 categorieën om de impact op het klimaat te verminderen, zoals efficiënt voer voor koeien, een effectieve omgang met dierlijke mest en toepassing van groene elektriciteit. Elk punt zorgt voor een verhoging van de betaling van 0,03 eurocent/kg voor de geleverde melk. Activiteiten met het hoogste potentieel voor CO₂e-reducties verdienen de meeste punten. Naarmate de doelstellingen en wetenschap op het gebied van duurzaamheid zich verder ontwikkelen, voegen wij meer opties aan het model toe.

We hebben jaarlijks tot 500 miljoen euro toegewezen om onze coöperatieleden te belonen voor hun duurzaamheidsacties en hen aan te moedigen om de FarmAhead™ Technology-toolbox te gebruiken om klimaat- en natuurverbeterende activiteiten verder uit te breiden.

FarmAhead™ Innovation: onderzoek naar nieuwe stappen richting duurzaamheid
Om ervoor te zorgen dat FarmAhead™ Technology voorop blijft lopen in de duurzame melkveehouderij houden we een scherp oog op het laatste onderzoek en de nieuwste ontwikkelingen voor verdere reductie van de uitstoot op melkveebedrijven en bescherming van de biodiversiteit. Een van onze projecten is een vierjarige pilot op het

gebied van regeneratieve landbouw in samenwerking met FAI Farms. Hierbij zijn coöperatieleden van Arla uit verschillende Europese landen betrokken. Doel is om op een gestructureerde manier onderzoek te doen naar regeneratieve landbouwmethoden. Dit soort projecten zijn een voorbeeld van ons streven naar het vinden van duurzame oplossingen voor de zuivelindustrie.

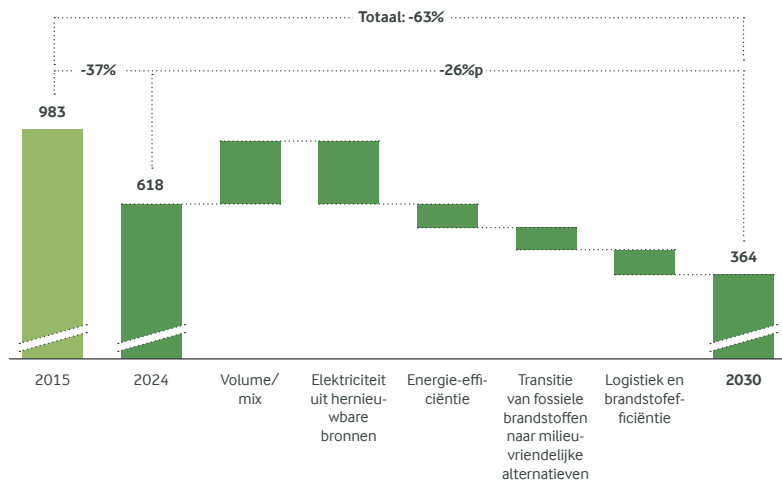
FarmAhead™ Customer Partnership: samenwerken met klanten aan een duurzame toekomst
Via het FarmAhead™ Customer Partnership kunnen onze klanten deelnemen aan projecten ten behoeve van het klimaat en een betere natuur op de bedrijven van onze coöperatieleden. Door deze samenwerking dragen ze bij aan een vermindering van de

uitstoot door te investeren in verminderingactiviteiten op het bedrijf, wat hen vervolgens ook helpt de uitstoot in hun eigen waardeketen te verminderen. Het programma werd voor het eerst gelanceerd in het Verenigd Koninkrijk en de overeenkomsten beslaan inmiddels al meer dan 4 miljard kg melk. Deelnemers krijgen een nauwere band met de coöperatieleden van Arla door middel van onderzoeksprojecten, toegang tot nauwkeurige gegevens in het bedrijf en bijbehorende claimbare emissiereducties. Deze zijn gebaseerd op bedrijfsgegevens over de FarmAhead™ Check en FarmAhead™ Incentive, en bevatten aangepaste rapporten voor ESG-rapportage met productspecifieke CO₂-voetafdrukken.

DUURZAME PRODUCTIE EN LOGISTIEK

VOOR DE LANGE TERMIJN IS HET ONZE AMBITIE DAT ONZE PRODUCTIELOCATIES VOOR ZUIVEL EN ONS LOGISTIEKE NETWERK IN 2050 NETTO KLIMAATNEUTRAAL ZIJN. OM DIT TE BEREIKEN RICHT ONZE STRATEGIE ZICH OP DRIE KERNELEMENTEN: INZETTEN VAN ELEKTRICITEIT UIT HERNIEUWBARE BRONNEN, VERBETERING VAN DE ENERGIE-EFFICIENTIE EN OVERSTAPPEN VAN FOSSIELE BRANDSTOFFEN NAAR DUURZAME ALTERNATIEVEN VOOR ZOWEL PRODUCTIE- ALS LOGISTIEKE WERKZAAMHEDEN.

Scope 1+2-reducties
Miljoen kg/duizend ton



Onze langetermijnplannen om over te schakelen van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energie liggen nog steeds op schema. Initiatieven zoals energieoptimalisatie en elektrificatie, samen met het gebruik van hernieuwbare elektriciteit en de overgang naar alternatieve bronnen van thermische energie, zijn belangrijke drijfveren voor deze overgang. We hebben geen specifieke activa of bedrijfsactiviteiten geïdentificeerd die onverenigbaar zijn met een overgang naar een koolstofarme economie.

Meer elektriciteit uit hernieuwbare bronnen

Elektriciteit uit hernieuwbare bronnen (groene elektriciteit) speelt een cruciale rol bij het bereiken van onze doelstellingen op het gebied van emissiereductie. In 2023 was 75% van ons elektriciteitsverbruik in Europa afkomstig uit hernieuwbare bronnen. Vanaf eind 2025 en daarna zullen we uitsluitend gebruikmaken van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen in Europa. Zie [pagina's 49-50](#) voor meer gedetailleerde informatie.

Om meer groene elektriciteit veilig te stellen, ondersteunen wij actief de

Meer elektriciteit uit hernieuwbare bronnen
In 2024 hebben we vijf overeenkomsten voor stroomafname getekend in het Verenigd Koninkrijk, Denemarken en Duitsland.

4 PROCENTPUNTEN

Scope 1+2 CO₂e-reducties sinds 2023
F26 Strategische ambitie: We streven naar 63% lagere scope 1+2-emissies in 2030 ten opzichte van 2015.

ontwikkeling van nieuwe zonne-energie- en windparken als koper van die elektriciteit. Naast tien reeds ondertekende stroomafnameovereenkomsten in Denemarken, Zweden, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland, hebben we in 2024 met succes nog vijf overeenkomsten ondertekend in het Verenigd Koninkrijk, Denemarken en Duitsland, waarmee we onze inzet voor het verminderen van onze CO₂-voetafdruk en de overgang naar een duurzamere energietoekomst aantonen.

Energie-efficiëntie

We zetten allerlei stappen om minder afhankelijk te worden van fossiele





Transitie van fossiele brandstoffen naar milieuvriendelijke alternatieven

In Zweden zijn in 2024 zestien nieuwe biogas- en vijftien elektrische vrachtwagens in gebruik genomen, terwijl er in het Verenigd Koninkrijk twaalf trucks op biogas bijkwamen.

energiebronnen, bijvoorbeeld waterzuivering op basis van uv-licht. Bij Rødkærsbro Dairy in Denemarken vervangt een zuiveringsoplossing op basis van uv-licht de vorige verwarmingsinstallatie op basis van aardgas voor zuivering van het voor de kaasproductie gebruikte koelwater. Deze oplossing gaat bacteriegroei tegen en minimaliseert het energieverbruik van de locatie door over te schakelen op uitsluitend elektriciteit, waardoor ongeveer 800 ton CO₂ per jaar wordt bespaard.

In 2024 bleven we gericht op het zoeken naar verbeterpunten binnen onze productielocaties en logistieke centra. Via een proces van screening en beoordeling onder toezicht van onze leveranciers hebben we drie belangrijke actiegebieden aangewezen: Verbetering van de efficiëntie van koelsystemen door het evalueren van instelpunten en het identificeren van oplossingen om het energieverbruik te optimaliseren, het verkennen van de invoering van energiezuinigere melkroeders of het optimaliseren van hun bedrijfssnelheid en operationele tijden om het energieverbruik te minimaliseren en het uitvoeren van een secundaire fase van de isolatie-implementatie, die zich uitstrekt tot zowel koude als hete leidingen en apparatuur om energieverlies te verminderen.

Transitie van fossiele brandstoffen naar milieuvriendelijke alternatieven

Wij geloven in de noodzaak om af te stappen van fossiele brandstoffen. Onze visie

op de toekomstige energievoorziening is om een reeks hernieuwbare bronnen te gebruiken. Dit zorgt voor veerkracht, kostenconcurrentievermogen en sluit aan bij de beschikbaarheid van hernieuwbare energiebronnen. Als onderdeel van onze duurzaamheidsstrategie hebben we geïnvesteerd in alternatieve oplossingen die aansluiten bij onze visie op een duurzame toekomst. Om dit doel dichterbij te brengen heeft de warmteleverancier van Vimmerby Dairy de laatste fossiele energiebron uitgefaseerd, waardoor dit weer een nieuwe productielocatie van Arla in Zweden is die 100% energie uit hernieuwbare bronnen gebruikt. Akafa Dairy in Denemarken liet intussen in 2024 een warmtepomp voor hoge temperaturen installeren. Door gebruik te maken van afvalwarmte van een van hun sproeidroogtorens en door ijswater te produceren, kan jaarlijks 67 ton CO₂ worden bespaard.

Efficiency in logistiek en brandstofverbruik

Efficiency in logistiek en brandstofverbruik blijft voor ons een belangrijk focusgebied. In de afgelopen jaren hebben we de eigen en geleasede vrachtwagens in de vloot van Arla uitgerust met een eco-rijstelsel, dat chauffeurs voorziet van feedback over hun economische prestaties. We verwachten dat het totale brandstofverbruik zal afnemen door dit systeem.

Daarnaast hebben we onze vloot elektrische voertuigen en voertuigen op biogas in het Verenigd Koninkrijk,

Finland en Zweden verder uitgebreid. In 2024 zijn in Zweden zestien nieuwe biogas- en vijftien elektrische vrachtwagens in gebruik genomen, terwijl er in het Verenigd Koninkrijk twaalf trucks op biogas bijkwamen. We blijven ons ook inzetten om kansen te creëren voor Arla-coöperatieleden om hun koeienmest te gebruiken voor de productie van biogas, wat verder bijdraagt aan onze duurzaamheidsinspanningen.

Waar onze uitstoot vandaan kwam (scope 1+2) in 2024



DIEREN- WELZIJN

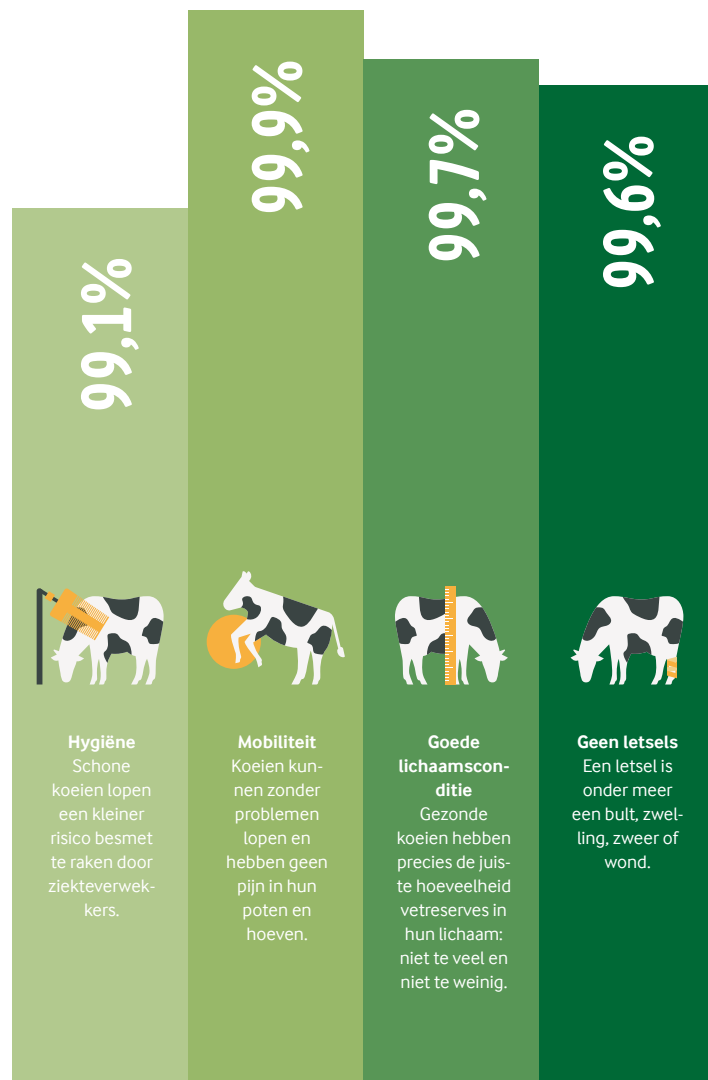
WIJ BESCHOUWEN MELK ALS ONZE BELANGRIJKSTE GRONDSTOF. DAAROM WILLEN WE ZORGEN VOOR EEN VERANTWOORDE PRODUCTIE MET EEN FOCUS OP HET WELZIJN VAN KOEIEN, DE MELKVEEHOUDERIJ EN HET MILIEU.

Impact, risico en kansen

We hebben een rechtstreekse invloed op het dierenwelzijn

Als zuivelproducent en coöperatie van melkveehouders zijn we sterk afhankelijk van het vermogen van onze koeien om melk te produceren. Daarnaast zouden we een negatieve invloed kunnen hebben op het welzijn van de kudde, afhankelijk van hoe ze worden behandeld. Daarom hebben we 'dierenwelzijn' aangewezen als een entiteitsspecifiek onderwerp voor Arla in onze dubbele materialiteitsanalyse (zie pagina's 34-35).

AANDEEL COÖPERATIELEDEN ZONDER NOEMENSWAARDIGE PROBLEMEN MET DIERENWELZIJN IN 2024



Hygiëne
Schone koeien lopen een kleiner risico besmet te raken door ziekteverwekkers.



Mobiliteit
Koeien kunnen zonder problemen lopen en hebben geen pijn in hun poten en hoeven.



Goede lichaamsconditie
Gezonde koeien hebben precies de juiste hoeveelheid vetreserves in hun lichaam: niet te veel en niet te weinig.



Geen letsels
Een letsel is onder meer een bult, zwelling, zweer of wond.

Onze coöperatieleden streven naar gezonde en gelukkige kuddes en investeren tijd en middelen om te voldoen aan een hoge standaard van dierenwelzijn.

Zorgen voor dierenwelzijn via ons Arlagården®-programma

In 2003 hebben we het kwaliteitsprogramma Arlagården® geïntroduceerd om onze inzet voor dierenwelzijn te versterken. In de loop der jaren hebben we Arlagården® voortdurend geüpdatet en aangepast aan de veranderende verwachtingen van onze klanten en consumenten, en aan de veranderende omstandigheden op melkveebedrijven. Omdat dierenwelzijn een belangrijk aandachtsgebied is, zijn coöperatieleden in het kader van Arlagården® verplicht regelmatig een uitgebreid rapportage in te vullen over de gezondheid van hun dieren. Bij coöperatieleden wordt ten minste eens in de drie jaar een externe dierenwelzijnscontrole uitgevoerd. Als er aanwijzingen zijn voor problemen op het gebied van dierenwelzijn volgen aanvullende audits.

Ons streven dat er geen enkel wezenlijk probleem wordt geconstateerd. Om een inschatting te maken van het welzijn van de koeien hanteren we vier wetenschappelijk onderbouwde indicatoren voor de meest voorkomende problemen met melkvee. Zelfs als we tevreden zijn met onze resultaten streven we er voortdurend naar om aan nog hogere eisen te voldoen. De gegevens tonen wat het aandeel is van gecontroleerde coöperatieleden waar zich

bij alle indicatoren voor dierenwelzijn geen noemenswaardige problemen voordeden in 2024.

De specifieke Arlagården®-vereisten worden aan alle nieuwe coöperatieleden die zich aansluiten bij Arla meegedeeld. Lees meer over de audit op [pagina 50](#).

Verbetering van de robuustheid van de kudde

In onze FarmAhead™ Check en Incentive (zie pagina 44) is robuustheid van de kudde een belangrijk onderwerp. Daarom zijn we in 2022 gestart met een proefproject op 18 bedrijven waarbij coöperatieleden zich met de steun van dierenartsen richten op het voorkomen van veelvoorkomende koeienziekten en ongevallen met dieren. Gemiddeld heeft het project geleid tot een daling van het sterftecijfer met 21% van de zomer van 2022 tot de zomer van 2024. Om de kennis van de pilot uit te breiden, organiseerden we in 2024 een reeks workshops in onze zeven coöperatielanden om de inzichten en bevindingen te verspreiden. In vergelijking met 2023 waren de betalingen aan coöperatieleden specifiek voor hun inspanningen om de robuustheid van dieren te verbeteren stabiel, wat leidde tot een totale uitbetaling van 9 miljoen euro in 2024. Deze uitbetaling komt overeen met gemiddeld 2 punten in FarmAhead™ Incentive.

Op dit moment dragen veel Arla-koeien een band om hun nek of andere

meetapparatuur die verschillende gegevens registreert en hun activiteitsniveau en -patroon bijhoudt. Deze waardevolle informatie biedt inzicht in de gezondheid van individuele koeien, waardoor coöperatieleden snel kunnen reageren mochten er problemen ontstaan. Tot slot kunnen ze dankzij deze technologie nog meer aandacht geven aan het welzijn van hun koeien.

Onze inzet op het gebied van dierenwelzijn

In 2024 bracht Arla een whitepaper uit over dierenwelzijn. In dit document, dat als beleid dient, staat dat al onze coöperatieleden zich moeten houden aan de vereisten van Arlagården® en dat we ons ertoe verbinden om alleen antibiotica te gebruiken wanneer dat nodig is.

Door middel van training en ontwikkeling wordt dieper ingegaan op onze betrokkenheid van belanghebbenden bij medewerkers, externe beoordelaars en onze coöperatieleden op het gebied van dierenwelzijn. Arla is een democratisch bedrijf, dus gekozen vertegenwoordigers van de melkveehouders komen vijf tot zes keer per jaar bijeen voor de Werkgroep ter voorbereiding (Preparatory Working Group), om Arla's voorschriften op het gebied van dierenwelzijn en voorgestelde ontwikkelingen te evalueren, zodat Arlagården® relevant en progressief blijft. De whitepaper wordt jaarlijks bijgewerkt met meer KPI's en is openbaar beschikbaar op onze homepage.

Voortgang richting doelstellingen

BROEIKASGASEMISSIES (CO₂E)

We baseren ons op de nieuwste wetenschappelijke methodes en inzichten om ervoor te zorgen dat onze doelstellingen voldoende impact hebben, uitvoerbaar zijn en in overeenstemming zijn met de behoeften van de aarde. Lees meer over emissiereducties voor 2024 op [pagina 42](#).

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Broeikasgassen zijn gassen die bijdragen aan de opwarming van de aarde doordat ze infraroodstraling absorberen. Naast het algemeen bekende kooldioxide (CO₂) zijn er nog twee andere belangrijke broeikasgassen die verband houden met zuivelproductie: methaan (CH₄) afkomstig van de spijsvertering en mestopslag en stikstofoxide (N₂O) uit meststof en mestgebruik. Om de totale broeikasgasemissies (CO₂-voetafdruk) van Arla te berekenen, worden de verschillende broeikasgasemissies omgezet in kooldioxide-equivalenten (CO₂e). De omzetting van de verschillende gassen geeft hun aandeel weer in de opwarming van de aarde.

Daarbij wordt hun invloed meegewogen op basis van de volgende berekeningen (gebaseerd op het Vijfde evaluatieverslag inzake klimaatverandering van het IPCC van 2013):

1 kg kooldioxide (CO₂) = 1 kg CO₂e
 1 kg methaan (CH₄) = 28 kg CO₂e
 1 kg stikstofoxide (N₂O) = 265 kg CO₂e

Emissiedoelstellingen en rapportage

De voortgang op het gebied van emissiereductie wordt bijgehouden via de jaarlijkse rapportage over de broeikasgasemissies. Het toepassingsgebied van de doelstellingen is gelijk aan het toepassingsgebied van de gerapporteerde emissies. Broeikasgasemissies worden ingedeeld in drie scopes afhankelijk van waar ze in de waardeketen voorkomen en welke controle het bedrijf hierover heeft. Arla volgt de methodologie van het Greenhouse Gas Protocol Corporate Standard (GHG-protocol).

We erkennen het belang om vergrendelde emissies aan te pakken terwijl we werken aan onze

koolstofreductiedoelstellingen. Ingesloten emissies hebben betrekking op de cumulatieve scope 1- en scope 2-emissies tot het doeljaar.

Arla heeft twee emissiereductiedoelstellingen. De scope 1 en 2-doelstelling is een vermindering van de absolute emissies met 63% in 2030 en wordt gemodelleerd volgens de 'absolute krimp'-benadering. De doelstelling is afgestemd op het beperken van de opwarming van de aarde tot 1,5 °C. Het doel voor scope 3 is om tegen 2030 30% van de emissie-intensiteit te verminderen. Het doel wordt gemodelleerd aan de hand van de 2% fysieke intensiteitsbenadering en volgt de sectorale decarbonisatiebenadering voor landbouwgrondstoffen die Ecofys voor de SBTi heeft ontwikkeld. De doelstelling is afgestemd op een temperatuurstijging van ruim onder de 2 °C. Beide doelstellingen zijn gevalideerd door SBTi.

Het basisjaar voor de wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen van Arla is 2015. Er zijn geen significante veranderingen opgetreden in operationele grenzen die niet zijn gecorrigeerd ten opzichte van het basisniveau. In 2024 hebben dus geen herformuleringen plaatsgevonden volgens de richtlijnen van het aanpassingsbeleid van Arla, zie beschrijving op [pagina 38](#).

Arla koopt geen koolstofkredieten en geheel in overeenstemming met Arla's wetenschappelijk onderbouwde doelstelling vermindert de Groep de CO₂e-uitstoot niet met klimaatkredieten (carbon credits). Bovendien maakt Arla geen aanspraken op klimaatneutraliteit voor commercieel gebruik die afhankelijk zijn van koolstofkredieten.

Scope 1 – Alle directe emissies

Scope 1-emissies hebben betrekking op activiteiten waarover de groep zeggenschap heeft. Deze omvatten het vervoer met voertuigen van Arla en de directe emissies van Arla's productiefaciliteiten. Van de totale scope 1-emissies valt 32% in 2024 onder de EU-regeling voor emissiehandel.

Scope 2 – Indirecte emissies

Scope 2-emissies hebben betrekking op de indirecte emissies veroorzaakt door de energie die Arla inkoop: elektriciteit of warmte. Arla rapporteert in overeenstemming met de marktgebaseerde methodologie. De marktgeoriënteerde toewijzingsbenadering weerspiegelt het gebruik van contractuele instrumenten zoals stroomafnameovereenkomsten

en door Arla aangeschafte certificaten, die kunnen afwijken van de gemiddelde elektriciteits- en andere energiebronnen die in een specifiek land worden opgewekt. Dit geeft Arla de kans elektriciteit en andere contractuele instrumenten in te kopen die minder broeikasgassen uitstoten dan het landelijk gemiddelde. In overeenstemming met het GHG-protocol Arla de scope 2-emissies bekend volgens zowel de markt- als de locatiegeoriënteerde methode.

Van de groene elektriciteit, warmte, stoom en koeling wordt 0,5% zelf opgewekt en 99,5% verantwoord via contractuele instrumenten. Hiervan is 46% afkomstig van gebundelde instrumenten voor hernieuwbare energie, zoals stroomafnameovereenkomsten, en 54% van ontbundelde instrumenten.

Scope 3 – Overige indirecte emissies

Scope 3-emissies hebben betrekking op emissies uit bronnen waar Arla geen directe eigenaar van is of zeggenschap over heeft. Dit betreft emissies van ingekochte goederen en diensten (bijvoorbeeld ingekochte rauwe melk van coöperatieleden en gecontracteerde melkveehouders, wei, van leveranciers afgenomen verpakkingen en transportdiensten), maar ook afvalverwerking op productielocaties.

Emissies van wei hebben betrekking op extern ingekochte wei voor Arla Foods Ingredients. De inbegrepen wei is gestandaardiseerd en herberekend op basis van het gehalte aan vaste melkbestanddelen, om rekening te houden met kwaliteitsverschillen en hoeveelheden die door Arla zijn ingekocht. De emissiefactor met betrekking tot extern aangekochte wei bleef ongewijzigd op 1,0 kg CO₂e per kg wei. Deze conservatieve schatting (Flysjö, 2012) is minder precies dan toepassing van een landspecifieke factor.

Arla verzamelt gegevens van transport- en verpakingsleveranciers die minimaal 95% van de uitgaven dekken. Op basis van de verzamelde gegevens worden de resultaten opgeschaald tot 100%. Voor transport en productie worden de emissiefactoren jaarlijks aangepast en gebaseerd op Defra 2024 en Ecoinvent 3.10. De emissiefactoren voor verpakkingen verwijzen echter nog steeds naar Ecoinvent 3.9.1. In de meest recente database heeft de methodologie voor het berekenen van emissiefactoren voor plastic aanzienlijke veranderingen ondergaan. Daarom onderzoekt Arla momenteel hoe deze nieuwe emissiefactoren kunnen worden geïmplementeerd en hoe historische gegevens kunnen worden aangepast om vergelijkingen van jaar tot jaar mogelijk te maken.

Voortgang broeikasgasemissies

Duizend ton (miljoen kg)	2024	2023	2022	2021	2020
CO ₂ e scope 1+2 – marktgeoriënteerd	618	660	695	733	751
CO₂e-emissiereductie scope 1+2 (referentiejaar: 2015)	37%	33%	29%	25%	24%
CO ₂ e scope 3 van eigenaren per kg eigenaarmelk (kg) ²	1,06	1,08	1,12	1,15	1,15
CO ₂ e-scope 3 per kg melk en wei (kg)	1,12	1,14	1,18	1,20	1,21
CO₂e-reductie scope 3 per kg melk en wei (referentiejaar: 2015)¹	13%	12%	9%	7%	7%

¹ De berekening van de CO₂e-emissies in 2015 was gebaseerd op nationale statistische gegevens, wat op dat moment de best beschikbare bron was. In 2016 zijn we begonnen met klimaatmetingen bij Arla-bedrijven en hebben we geleidelijk de nationale statistische gegevens in het CO₂e-berekeningsmodel vervangen door Arla-specifieke gegevens. Lees meer op [pagina's 48-49](#).

² Het cijfer is het CO₂e-gemiddelde per kg eigenaarmelk van Arla Foods. Arla heeft specifieke CO₂-voetafdrukken voor inkoopregio's (en categorie/product) ontwikkeld voor klanten in ons FarmAhead™ Customer Partnership, die zij kunnen gebruiken in hun rapportages over CO₂-emissies. Het zou niet juist zijn om de gemiddelde CO₂e per kg eigenaarmelk van Arla Foods te gebruiken voor de rapportage over CO₂-emissies, omdat dit alleen de emissies op het niveau van het melkveebedrijf betreft, en niet de emissies in de gehele levenscyclus.

Broeikasgasemissies (scope 1, 2, 3)

Duizend ton (miljoen kg)	2024	2023 ^{3,4}	2022	2021	2020
Productie	404	426	399	368	381
Vervoer	78	82	78	79	93
CO₂e scope 1	482	508	477	447	474
CO₂e scope 2 – marktgeoriënteerd	136	152	218	286	277
Melk	14.781	15.196	15.571	16.386	16.645
<i>Wei van externe bronnen</i>	2.323	1.987	1.859	1.751	1.133
Verpakking	455	459	444	417	396
Ingekochte goederen en diensten (categorie 1)	17.559	17.642	17.874	18.554	18.174
Brandstof- en energiegerelateerde activiteiten (categorie 3)	160	159	177	125	120
Stroomopwaarts vervoer en distributie (categorie 4)	365	331	346	347	306
Afval uit het productieproces (categorie 5)	8	9	10	24	25
CO₂e scope 3²	18.092	18.141	18.407	19.050	18.625
Totaal CO₂e	18.710	18.801	19.102	19.783	19.376
CO ₂ e scope 2 – locatiegeoriënteerd	168	192	165	243	237
Totaal CO ₂ e – locatiegeoriënteerd	18.742	18.841	19.049	19.740	19.336

³ Scope 3-emissies van de categorieën 2, 6, 7, 8, 9, 13 en 14 zijn afzonderlijk minder dan 0,5% en niet opgenomen in de emissiecijfers. Categorieën 10, 11 en 12 hebben een geringe impact van meer dan 0,5%. Arla zal in 2023 niet vrijwillig rapporteren, maar verbetert de gegevenskwaliteit voor toekomstige rapportages. Categorie 15 heeft een impact van ongeveer 5%, gegevens worden geanalyseerd voor toekomstige rapportage.

⁴ Biogene emissies en verwijderingen die niet in de tabel zijn opgenomen, bedroegen in totaal 402 duizend ton CO₂e uit scope 1, 147 duizend ton uit scope 2 (locatiegeoriënteerd), 96 duizend ton uit scope 2 (marktgeoriënteerd) en 41 duizend ton uit scope 3, specifiek gerelateerd aan upstreamtransport. In 2023 rapporteerde Arla alleen biogene emissies van scope 1. Een rekenfout voor geïmprimeerd biogas heeft ertoe geleid dat er voor 2023 een te laag cijfer is gerapporteerd.

BROEIKASGASEMISSIES (CO₂e) VERVOLG

Scope 3 – Emissies van het melkveebedrijf

Scope 3-emissies van rauwe melk worden berekend volgens de richtlijnen van de International Dairy Federation voor de CO₂e-voetafdruk van zuivelproducten (IDF 2015). Het instrument dat wordt gebruikt voor het berekenen van de CO₂e-voetafdruk van melk is gebaseerd op een attributieve levenscyclusanalyse (LCA) die de afgelopen tien jaar is ontwikkeld in samenwerking met 2.-0 LCA consultants, een Deens adviesbureau dat is opgericht door academici. Een gedetailleerde methodologie is in te zien via Schmidt en Dalgaard (2021) op de website van 2.-0 LCA consultants. Emissiefactoren op het niveau van melkveebedrijven zijn aangeleverd door 2.-0 LCA consultants. De emissiefactoren van niet-eigenaarmelk zijn ongewijzigd ten opzichte van 2015 en worden berekend door het melkvolume te vermenigvuldigen met emissiefactoren die zijn gebaseerd op nationale inventarisgegevens en niet op basis van specifieke gegevens van Arla. De berekeningen zijn gebaseerd op een eerdere versie van de landbouwtool volgens de IDF 2010-standaard (Dalgaard R, Schmidt J, Cenanik K, 2016).

Emissies uit rauwe melk hebben betrekking op activiteiten die zowel op als buiten het melkveebedrijf plaatsvinden en die verband houden met de spijsvertering van koeien, productie en aankoop van voer, opslag van mest, energieverbruik, kapitaalgoederen en veengronden. Emissies op het gebied van voer betreffen kunstmest voor zelf geteeld voer en aangekocht voer, en transport van aangekocht voer. Mestopslag kan leiden tot emissies van methaan en stikstofdioxide. De hoeveelheid emissies varieert afhankelijk van de wijze waarop de mest is afgedekt en of de mest wordt gebruikt voor biogasproductie. Veengronden zijn wetlands met een hoog CO₂e-gehalte. Bij drainage van bodems die worden gebruikt voor de productie van gewassen komt CO₂ en N₂O vrij.

Het in dit verslag vermelde emissiecijfer voor rauwe melk is een gewogen gemiddelde van CO₂e-emissie per kg melk, berekend op basis van klimaatgegevens van bedrijven waarvan de gegevens zijn gevalideerd door externe klimaatexperts, vullenigvuldigd met de voor vet en eiwit gecorrigeerde melkinname. De door externe klimaatexperts

gevalideerde bedrijfsgegevens zijn statistisch representatief voor alle bedrijven van Arla-leden.

ONZEKERHEDEN EN SCHATTINGEN

Scope 1 en 2

De basiswaarden voor scope 1- en 2-emissies zijn niet aangepast aan het weer, maar worden nog steeds als representatief beschouwd omdat zorg over de energie voornamelijk verband houden met de productie en dus niet fluctueren als gevolg van temperatuurafwijkingen zoals de behoefte om gebouwen te verwarmen.

Scope 3

In 2024 vulde 96% van de actieve coöperatieleden van Arla, goed voor 99% van het volume aan eigenaarmelk van Arla, een gedetailleerde FarmAhead™ Check-vragenlijst in. Hun antwoorden werden gevalideerd door externe klimaatexperts.

Coöperatieleden vullen jaarlijks de FarmAhead™ Controle in met gegevens van hun laatste boekjaar. Dit varieert per bedrijf: sommige boekjaren lopen van januari tot en met december, andere bijvoorbeeld van juli tot en met juni. De in het jaarverslag gepresenteerde cijfers zijn daarom niet noodzakelijkerwijs gebaseerd op bedrijfsgegevens over dezelfde periode. De meeste gegevens, 63%, hebben betrekking op de periode 1 januari 2022 tot en met 31 december 2023, terwijl 10% betrekking heeft op eerdere periodes.

Er werd een onzekerheidsanalyse uitgevoerd om inzicht te krijgen in de grootste onzekerheidsgebieden met betrekking tot zelfgerapporteerde emissiegegevens van bedrijven. De analyse richtte zich op vier belangrijke klimaatthema's: veestapel, voer, gewassen en omgang met mest en betrof de parameters met de hoogste impact op emissies van het bedrijf. Uit de analyse bleek dat de resultaten op afzonderlijke melkveehouderijen mogelijk verkeerd zijn weergegeven met maximaal 10-12%, maar alleen als het coöperatielid een hoog emissieniveau als uitgangspunt had en aanvoerde over te gaan van geen biogasbehandeling op volledige biogasbehandeling van drifmest.

Arla heeft een robuust controleproces om onzekerheden te verminderen en de kwaliteit van de gegevens te verbeteren. Het controleproces is tweeledig, waaronder het validatieproces van de externe klimaatexperts en een interne controle door Arla om statistische uitschieters of afwijkingen in de gegevens op te vangen. Alle uitschieters worden gemarkeerd en moeten worden onderzocht voordat

de uitslag van de FarmAhead™ Check bekend wordt gemaakt. Cijfers worden pas na grondig onderzoek vrijgegeven voor rapportage.

Kleinere bedrijven en coöperatieleden die extensieve begrazingssystemen gebruiken, meten niet altijd de hoeveelheid voor die de koeien eten of het drogestofgehalte van het gras op de weiden. Om deze coöperatieleden in staat te stellen te rapporteren, bevat het systeem een model dat het verbruik berekent op basis van de omvang van de veestapel en de melkproductie.

De rapportage over veengronden is in ontwikkeling en onderhevig aan grotere onzekerheid dan andere gebieden. Vanwege hun relatief grote klimaatimpact kunnen onzekerheden met betrekking tot veengronden een aanzienlijke impact hebben op het totale gerapporteerde broeikasgascijfer. Het risico op fouten wordt geminimaliseerd door externe klimaatdeskundigen die de gegevens valideren, ondersteund door nauwkeurige analytische controles.

De methodologie die wordt gebruikt om emissies in de bedrijven te berekenen, ontwikkelt zich steeds verder. Factoren die de totale netto uitstoot kunnen verlagen, zoals koolstofopslag in de bedrijven of een andere manier van landgebruik, zijn niet meegenomen. IDF 2015 geeft aan dat directe veranderingen in landgebruik in de berekeningen moeten worden opgenomen.

Het basisjaar voor onze wetenschappelijk onderbouwde doelstelling van scope 3 is 2015. Voor de berekening van het basisniveau en de opvolging van de reductiedoelstelling verschilde het type gegevens dat werd gebruikt. Voor het basisniveau van 2015 werden de nationale statistische gegevens van 2012 gebruikt, wat op dat moment de best beschikbare gegevens waren. Vanaf 2016 werden nationale statistische gegevens geleidelijk vervangen door gegevens van de klimaatmetingen bij Arla-bedrijven. Deze verandering binnen de coöperatie vond in 2016 plaats voor Denemarken, het Verenigd Koninkrijk en Zweden, voor Duitsland in 2019 en voor de overige landen in 2020. In 2020 zijn de meeste Arla-bedrijven voor het eerst in het jaarverslag opgenomen. De bedrijfsspecifieke gegevens lopen altijd één tot twee jaar achter, vandaar dat de rapportage voor 2024 voornamelijk was gebaseerd op bedrijfsgegevens uit 2023.

Voor de berekening van de uitstoot van verpakkingen en transport en voor verpakkingsvolumes

Broeikasgasintensiteit per netto-omzet¹

Duizend ton CO ₂ e per miljoen euro	2024	2023	2022	2021	2020
Totale uitstoot van broeikasgassen (locatiegebonden) per netto-omzet (duizend tCO₂e/mEUR)	1,36	1,38	1,38	1,76	1,82
Totale uitstoot van broeikasgassen (marktconform) per netto-omzet (duizend tCO₂e/mEUR)	1,36	1,37	1,38	1,77	1,82
¹ De netto-omzet komt overeen met de omzet in de jaarrekening, Noot 1.1 (pagina 112), waarbij de omzet uit de fusie en overname van een weidbedrijf in het VK buiten beschouwing is gelaten.					
Energieverbruik					
(duizend MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
Steenkool en steenkoolproducten	-	-	-	-	-
Ruwe olie en aardolieproducten	346	349	454	346	462
Aardgas	1,944	1,906	1,738	1,723	1,695
Overige fossiele grondstoffen	0	0	0	0	0
Ingekochte of verkregen elektriciteit, warmte, stoom of koeling uit fossiele bronnen	246	302	420	488	465
Totaal energieverbruik uit fossiele grondstoffen	2.536	2.557	2.612	2.557	2.622
Totaal energieverbruik uit nucleaire bronnen	31	45	97	185	185
Hernieuwbare bronnen, zoals biomassa, biobrandstoffen, biogas, waterstof uit hernieuwbare bronnen, enz.	483	545	554	598	614
Ingekochte of verkregen elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen	1073	974	796	611	531
Zelf opgewekte hernieuwbare energie (geen brandstof)	5	4	2	0	0
Totaal energieverbruik uit hernieuwbare bronnen²	1.561	1.523	1.352	1.209	1.145
Totaal energieverbruik	4.128	4.125	4.061	3.951	3.952
Aandeel van hernieuwbare bronnen in het totale energieverbruik (%)	38%	37%	33%	31%	29%

² Het doel is vastgesteld voor het einde van het jaar, maar aangezien de KPI is gebaseerd op gegevens van 12 maanden, wordt het berekenen van het doel niet weergegeven in het jaarverslag van 2025.

vraagt Arla rechtstreeks gegevens op bij leveranciers. Elk kwartaal stuurt Arla haar leveranciers een verzoek met gedetailleerde informatie om de benodigde gegevens te verstrekken, samen met een handleiding voor het invullen van de bijbehorende documentatie. Handmatige gegevensinvoer uit verschillende bronnen vormt een risico voor de kwaliteit van de gegevens. Daarnaast is deze informatie onderhevig aan meer onzekerheid omdat de mogelijkheid om de kwaliteit van de gegevens te controleren beperkt is. Controle wordt uitgevoerd door gegevens uit verschillende perioden te vergelijken en door ze te vergelijken met inkoopgegevens.

ENERGIEVERBRUIK EN MIX

Het aandeel van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen steeg in 2024 naar 75%, ten opzichte van 69% vorig jaar. De stijging was het gevolg van nieuwe stroomafnameovereenkomsten en investeringen in zonne-energiecentrales op locatie. In mindere mate was dit ook een gevolg van de aankoop van certificaten voor hernieuwbare elektriciteit. Lees meer over de boekhoudkundige verwerking van stroomafnameovereenkomsten op [pagina 48](#).

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

De energie die wordt gebruikt op de productielocaties en magazijnen van Arla is afkomstig van verschillende bronnen, waaronder biogas, biomassa, aardgas, stadsverwarming en elektriciteit.

Elektriciteit uit hernieuwbare bronnen omvat certificaten met betrekking tot zelfgeproduceerde elektriciteit uit biogas, zon, elektriciteitscertificaten gekocht van coöperatieleden en certificaten van vrije verkoop. Arla volgt een op de markt gebaseerde boekhouding en verantwoordt de aankoop van groene stroom door contractuele overeenkomsten, d.w.z. certificaten.

Energiegegevens worden maandelijks geregistreerd en zijn voornamelijk gebaseerd op factuurgegevens en automatisch uitgelezen meterstanden op elke locatie, zodat er weinig onzekerheid over deze cijfers is.

Aandeel hernieuwbare energie

Om het aandeel van hernieuwbare energiebronnen te berekenen, wordt het gebruik van hernieuwbare energie gedeeld door het totale energieverbruik van de groep. Aangezien Arla geen rekening houdt met energieverliezen is alle ingekochte energie in de resultaten opgenomen. Bij de berekening van het aandeel hernieuwbare energie is de verkochte energie niet in mindering gebracht.

Aandeel gebruik van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen

Het aandeel gebruik van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen wordt berekend als het aandeel verbruikte elektriciteit, zowel ingekocht als zelf geproduceerd, uit hernieuwbare bronnen of elektriciteitscertificaten. Het aandeel gebruik van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen is conform de RE100-richtlijnen. Sommige locaties van Arla produceren en verkopen overtollige elektriciteit. De verkochte elektriciteit werd voor de berekening van het aandeel elektriciteit uit hernieuwbare bronnen in mindering gebracht. Groene elektriciteit in de netmix die niet onder contractuele instrumenten valt, wordt niet als elektriciteit uit hernieuwbare bronnen meegeteld.

DIERENWELZIJN

Ontwikkeling van dierenwelzijn

Dierenwelzijn is een belangrijke prioriteit voor Arla-melkveehouders en voor Arla als bedrijf. Onze KPI's op het gebied van dierenwelzijn zijn het celgetal, wat een goede indicator is van ziekte en stress bij koeien, en vier indicatoren die verband houden met het fysieke welzijn van koeien.

Op elk bedrijf wordt ten minste eens in de drie jaar een externe audit van het dierenwelzijn uitgevoerd door SGS, een wereldwijd toonaangevend bedrijf voor kwaliteitsborging en audits dat gespecialiseerd is in dierenwelzijn. Het percentage gecontroleerde bedrijven bedroeg in 2024 34%, wat overeenkomt met 2.610 gecontroleerde melkveehouders. De resultaten van de audit kunnen aanleiding geven tot een vervolgaudit of -activiteit, afhankelijk van

de uitkomst ervan. In geval van ernstige kwesties of herhaalde schendingen van het dierenwelzijn schorft Arla de melkophaling bij het niet-conforme bedrijf en in extreme gevallen wordt het lidmaatschap beëindigd. Het auditproces is in 2020 in alle coöperatielanden verbeterd en geharmoniseerd om ervoor te zorgen dat de auditoren overal dezelfde procedure volgen en normen hanteren. Daarom worden er alleen gegevens over 2021-2024 gerapporteerd.

Het gemiddelde aantal somatische cellen in Arla-regio's daalde licht tot 183 duizend cellen/ml in 2024 (2023: 184).

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING Celgetal (gemiddeld):

Somatische cellen in melk zijn voornamelijk witte bloedcellen. Een hoger celgetal kan duiden op ontsteking (mastitis) van de uier van de koe. Dit veroorzaakt pijn en stress en zorgt voor een lagere melkwaliteit. Arla monitort het celgetal door de melk per buktank te analyseren telkens wanneer deze bij een bedrijf wordt opgehaald. Het celgetal wordt continu gerapporteerd om de melkwaliteit te waarborgen. Het hier genoemde cijfer is een gewogen gemiddelde van alle melknamen bij Arla in een bepaald jaar. Verschillende laboratoria in onze coöperatielanden verschaffen cijfers over het aantal somatische cellen. Als een celgetal boven 300 ligt, wordt de melkprijs voor het coöperatieland lager en als een celgetal onder 300 ligt, wordt er een toeslag gegeven.

Audits bij bedrijven en indicatoren voor dierenwelzijn

Op Arla-melkveebedrijven wordt het dierenwelzijn gecontroleerd, op het gebied van de gezondheid, het welzijn, het voer en de huisvesting van de kudde, op basis van WelfareQuality®-criteria. Bij de audits worden vier indicatoren voor dierenwelzijn geëvalueerd: lichamelijke conditie, mobiliteit, hygiëne en letsel. Deze indicatoren zijn ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek naar de meest voorkomende problemen bij melkvee. De audits omvatten routineaudits (die minimaal om de drie jaar worden uitgevoerd), steekproeven, opstartbezoeken, focusaudits en speciale focusaudits. Gecontroleerde coöperatielieden zijn coöperatielieden bij wie in het verslagjaar ten minste één audit is afgenomen.

Op dieren gebaseerde indicatoren geëvalueerd door auditoren

De KPI's hebben betrekking op het percentage gecontroleerde coöperatielieden waarbij geen wezenlijke

problemen per categorie zijn gemeld. Tijdens een audit beoordeelt de auditor de veestapel op het bedrijf en stelt vast of er welzijnsproblemen zijn. Als er problemen worden vastgesteld, krijgen de koeien een score conform de indicatoren voor dierenwelzijn van Arla. De auditor geeft de koeien een score voor de vier kernindicatoren voor welzijn op een schaal van 0-2, waarbij 0 staat voor geen problemen, 1 voor kleine problemen en 2 voor grote problemen. De resultaten worden aan Arla gerapporteerd. Er worden wezenlijke welzijnsincidenten gemeld als meer dan 5% van de koeien te dun is, meer dan 25% te vuil, meer dan 15% mank of meer dan 10% letsel heeft.

ONZEKERHEDEN EN SCHATTINGEN

Melkveebedrijven worden om de drie jaar gecontroleerd. Vergelijkingen van jaar tot jaar kunnen dus variëren, omdat elk jaar verschillende bedrijven worden gecontroleerd.

Beleid en overige

Milieubeleid & Groene Ambitie 2050

Onze duurzaamheidsstrategie wordt ondersteund door ons milieubeleid en Arla's Groene Ambitie 2050. Met deze combinatie van leidende beleidslijnen worden kritieke milieukwesties aangepakt. In 2024 hebben we ons beleid inzake milieu- en energiebeheer bijgewerkt om een breder scala aan Arla's activiteiten en milieuonderwerpen te omvatten, en hebben we het omgedoopt tot Milieubeleid.

Dit beleid is van toepassing op de directe activiteiten van Arla en we moedigen alle partners in onze waardeketen aan om dezelfde principes te hanteren, zoals uiteengezet in onze Gedragscode voor leveranciers. Voor onze coöperatielieden zijn de klimaat- en natuurvereisten uiteengezet in ons Arlagården® Quality Management-programma.

Onze Groene Ambitie 2050 is beschikbaar op onze website en het bijgewerkte Milieubeleid is beschikbaar voor alle Arla-medewerkers op ons intranet en op verzoek voor externe partijen.

De productie van zuivelproducten behoort niet tot de sectoren die zijn uitgesloten van de EU-benchmarks die met Parijs zijn afgestemd.

Beter klimaat

Arla zet zich in om de impact op het milieu te verminderen en klimaatverandering te bestrijden

Energie-intensiteit op basis van netto-omzet¹

(duizend MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
Energie-intensiteit (totaal energieverbruik per netto-omzet)²	300	302	294	353	371

¹ De netto-omzet komt overeen met de omzet in de jaarrekening, Noot 1.1 ([pagina 112](#)), waarbij de omzet uit de fusie en overname van een weidbedrijf in het VK buiten beschouwing is gelaten.

² Van activiteiten in een sector met een grote klimaatimpact. Wij zijn actief in de sector 'Vervaardiging van zuivelproducten' met een grote klimaatimpact.

Elektriciteitsverbruik in Europa

(duizend MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
Niet-hernieuwbare bronnen	269	329	500	628	621
Hernieuwbare bronnen	808	730	551	401	412
Totaal elektriciteitsverbruik	1.077	1.059	1.051	1.029	1.033
Aandeel gebruik van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen	75%	69%	52%	39%	40%

Indicatoren voor dierenwelzijn

	2024	2023	2022	2021	2020
Celgetal (duizend cellen/ml)	183	184	184	191	194
Aandeel gecontroleerde coöperatielieden zonder majeure problemen op het gebied van hygiëne	99,1%	99,1%	98,6%	98,4%	-
Aandeel gecontroleerde coöperatielieden zonder noemenswaardige mobiliteitsproblemen	99,9%	99,8%	99,8%	99,5%	-
Aandeel gecontroleerde coöperatielieden zonder noemenswaardige problemen op het gebied van letsels	99,6%	99,7%	100,0%	100,0%	-
Aandeel gecontroleerde coöperatielieden zonder noemenswaardige problemen op het gebied van lichamelijke conditie	99,7%	99,9%	99,9%	99,8%	-

door middel van duurzame praktijken in onze hele waardeketen. We richten ons op het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen, het verbeteren van de energie-efficiëntie en de overgang naar hernieuwbare energiebronnen. Ons beleid inzake klimaatadaptatie is gericht op het ondersteunen van onze coöperatielieden bij hun inspanningen om de aanpassing aan de effecten van klimaatverandering te vergemakkelijken door veerkrachtige voedselcycli op te bouwen.

Het bereiken van deze doelen vereist sterke partnerschappen binnen en buiten onze waardeketen, waarbij we samenwerken met onderzoekers, leveranciers en klanten om duurzame zuivel te bevorderen.

Beleidsbeheer

De Chief Agriculture and Sustainability Officer (CASO) en Executive Vice President, Supply Chain zijn verantwoordelijk voor het goedkeuren van het Milieubeleid, terwijl de Global Director of Environment, Health and Safety verantwoordelijk is voor de halfjaarlijkse updates. Arla's Groene Ambitie 2050 is verankerd onder de CASO, die toezicht houdt op de implementatie van Arla's duurzaamheidsstrategie en deze coördineert.

Whitepaper Dierenwelzijn

Het Arlagården®-programma, de gedragscode en Groene Ambitie 2050 onderstrepen onze inzet voor dierenwelzijn. In 2024 bracht Arla een whitepaper uit over dierenwelzijn, waarin we onze inzet voor dit onderwerp in het openbaar beschreven.

Op dit moment zijn onze belangrijkste aandachtsgebieden verantwoord antibioticagebruik, comfortabele huisvesting, verbinding tussen koe en kalf, het verminderen van nauwe opsluiting en het verminderen van de klimaatimpact op het bedrijf. Arla erkent vee als wezens met gevoel en heeft een speciale wereldwijde afdeling die samenwerkt met lokale medewerkers om naleving van de voorschriften voor dierenwelzijn te garanderen en verbeteringen te stimuleren. Arla geeft prioriteit aan training en ontwikkeling voor werknemers en externe auditoren die betrokken zijn bij dierenwelzijn. De training omvat onderwerpen zoals signalen van koeien, indicatoren op basis van dieren en voorschriften voor dierenwelzijn. Externe auditoren ondergaan training, kalibratie en jaarlijkse afstemming. Arla maakt ook gebruik van de kennis van experts op het gebied

BELEID EN OVERIGE VERVOLG

van dierenwelzijn om de normen op bedrijven te verbeteren en moedigt coöperatieleden aan om systemen zonder aanbinding te implementeren en dieren te voorzien van verrijkingmateriaal.

Beleidsbeheer

De eindverantwoordelijkheid voor dierenwelzijn ligt bij de Animal Welfare-functie onder leiding van de directeur Melkwaliteit en Arlagården®, dat rapporteert aan onze vicepresident Landbouw en Duurzaamheid, die rechtstreeks rapporteert aan onze Executive Vice President, CASO. Gekozen vertegenwoordigers van de melkveehouders komen regelmatig bijeen om de vereisten en ontwikkelingen van Arla op het gebied van dierenwelzijn te beoordelen.

EU-taxonomie

De EU-taxonomieverordening (EU) 2020/852 heeft tot doel de transparantie en overeenstemming tussen bedrijven en sectoren te vergroten en geeft een wetenschappelijke definitie van wat 'duurzaam' is. Het bevat rapportageverplichtingen voor bedrijven, rapportage over voor EU-taxonomie in aanmerking komende en op elkaar afgestemde omzet, OpEx en CapEx, met subsidiabiliteit die verwijst naar opname in de EU-taxonomieverordening en afstemming die verwijst naar het voldoen aan specifieke technische criteria.

Omzet

Momenteel is de voedingsmiddelen- en drankenindustrie niet opgenomen in de EU-taxonomie, waardoor Arla in aanmerking komt voor een omzet van 0%.

CapEx en OpEx

De analyse van OpEx en CapEx is geïnitieerd, maar we zijn niet van plan om de elementen vóór 2025 vooraf te implementeren, wanneer de rapportage verplicht zal worden als onderdeel van de EU-richtlijn voor duurzaamheidsrapportage door bedrijven, de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Minimale waarborgen

Minimale waarborgen vereisen dat bedrijven voldoen aan specifieke sociale normen, naast

technische milieucriteria, om aan te sluiten bij de EU-taxonomie. Dit omvat de naleving van arbeidswetgeving, mensenrechtenverdragen en anticorruptiemaatregelen om duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid te waarborgen. Het kader verwijst naar internationale arbeidswetgeving, zoals de kernverdragen van de IAO, die rechten omvatten zoals de afschaffing van kinderarbeid, de uitbanning van dwangarbeid, non-discriminatie en vrijheid van vereniging. Dit sluit ook aan bij mensenrechtenconventies zoals de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de VN-principes voor het bedrijfsleven en de mensenrechten. Terwijl het documenteren van de conformiteit is gestart, wordt de informatie openbaar gemaakt zodra dit verplicht is in 2025.

Klimaatimpact van onze investeringen

Bij Arla gebruiken we in feite een systeem voor koolstofbeprijzing om de koolstofimpact op te nemen in investeringsbeslissingen voor elke investering van meer dan 500.000 euro. Door de CO₂-voetafdruk van de potentiële investering te berekenen, kunnen we beoordelen of de investering in lijn is met ons geplande klimaattraject. Bovendien is het doel om investeringen met een positieve CO₂-impact aantrekkelijker te maken door de CO₂-impact op de investeringsraad aan te tonen. Onze huidige koolstofprijs is 90 euro per ton CO₂e. Deze koolstofprijs wordt eenmaal per jaar bijgewerkt als het gewogen gemiddelde van de eenjarige gemiddelde EU-emissiehandelssysteem (ETS)-prijs en de eenjarige gemiddelde gewogen Garantie van Oorsprong (GvO)-certificaatprijs. De gekozen bronnen zijn relevant voor Arla omdat ze in overeenstemming zijn met de voorschriften waaraan onze grootste locaties moeten voldoen, en ze vertegenwoordigen de indirecte kosten van emissiereductie-instrumenten die door Arla worden gebruikt. Ons systeem voor koolstofbeprijzing voldoet aan onze interne normen en is niet afgestemd op de screeningcriteria in de Europese taxonomie.

De koolstofprijs die we gebruiken wordt beschouwd als een schaduwprijs. Dit wordt niet alleen gebruikt om investeringen te beoordelen, maar ook door onze activiteiten voor het modelleren van businesscases en dient als benchmark voor onkosten in verschillende projecten met emissiereductiepotentieel, zoals veranderingen in brandstoftype in de logistiek.

De berekening van de beoordeling van de koolstofvoetafdruk heeft betrekking op alle scope 1-, 2- en 3-emissies die verband houden met de beoordeelde investeringen. In 2024 was 42% van onze investeringsuitgaven onderworpen aan de beoordeling van de koolstofbeprijzing.

Bovendien heeft Arla naast de koolstofprijs een intern classificatiesysteem voor duurzaamheidsgerelateerde investeringen. Voor deze investeringen zijn specifieke fondsen gereserveerd, en het systeem dient om voortdurende investeringen effectief bij te houden en te stimuleren met duurzaamheidswinsten.

Vandaag de dag gebruikt Arla geen koolstofprijzen bij het opstellen van de jaarrekening.

Risico's en kansen

KLIMAATGERELATEERDE RISICO'S EN KANSEN

Het identificeren en beoordelen van de belangrijkste klimaatgerelateerde risico's en kansen van Arla is een voorwaarde om onze klimaatstrategie succesvol uit te voeren.

We beoordelen klimaatrisico's aan de hand van een scenarioanalyse, waarbij het EMT en de BoD betrokken zijn. Deze beoordeling volgt de aanbevelingen van de Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). De resultaten worden meegenomen in het proces van de dubbele materialiteitsanalyse ([zie pagina's 34-37](#)).

De klimaatgerelateerde risicobeoordeling voor de geconsolideerde jaarrekening maakt gebruik van dezelfde risico's en scenarioanalyse als de duurzaamheidsverklaringen. Zie voor meer informatie de inleiding op de aantekeningen op [pagina 109](#).

Transitierisico's voor het klimaat

Bij het beoordelen van klimaatgerelateerde transitierisico's, in overeenstemming met de ESRS E1-vereisten, houden we rekening met een strikt scenario om te voldoen aan de doelstelling

van 1,5 °C opwarming van de aarde van het VN-klimaatakkoord van Parijs. In een dergelijk scenario gaan we uit van de strengst mogelijke regelgeving in Europa, waar onze kernactiviteit ligt. Dit betekent bijvoorbeeld hoge belastingen op CO₂e-emissies, strenge natuurbeschermingswetten die bepaald gebruik van land of landbouwactiviteiten verbieden, en verplichte klimaat- of voedingswaarde-etikettering op voedingsproducten.

De tijdshorizon voor transitierisico's is gedefinieerd tot het einde van onze huidige strategieperiode (2026). Aangezien de regelgeving op zowel nationaal als Europees niveau naar verwachting op dynamische wijze zal veranderen, is de beoordeling van de waarschijnlijkheid en de potentiële financiële impact van transitierisico's en -kansen op de middellange en lange termijn te onzeker om waarde te creëren voor de klimaatplanning van Arla. Een dergelijke beoordeling is derhalve niet uitgevoerd. De transitierisico's zijn beoordeeld op basis van de waarschijnlijkheid, omvang en duur van specifieke transitiegebeurtenissen.

Bij de beoordeling van het transitierisico wordt rekening gehouden met onze afhankelijkheden. Bij Arla werken we aan de transitie van fossiele energie naar hernieuwbare energie. Momenteel zijn we echter nog steeds afhankelijk van fossiele energie voor onze productie en verpakkingsmaterialen. Verder zijn we afhankelijk van de melkproductie van onze coöperatieleden.

De beoordeling van het transitierisico wordt twee keer per jaar bijgewerkt.

Fysieke klimaatrisico's

Voor fysieke klimaatgerelateerde risico's hebben we meerdere klimaatscenario's overwogen die zijn gedefinieerd als Shared Socioeconomic Pathways (SSP's), gecombineerd met de scenario's van de Representative Concentration Pathways (RCP's) die zijn ontwikkeld door het IPCC; SSP1 (RCP 2.6), SSP2 (RCP 4.5) en SSP5 (RCP 8.5). Het vierde beschikbare scenario SSP3 (RCP 7.0) werd niet gebruikt omdat de klimaatomstandigheden tegen 2050 vergelijkbaar zijn met SSP2. In lijn met ESRS E1 presenteren we in dit rapport de resultaten van het worst case SSP5-scenario waarbij het klimaat tegen 2050 2 °C zou zijn opgewarmd. De analyse, uitgevoerd op basis van de meest recente wetenschappelijke gegevens en methodologieën (zie Guzman-Luna et al

2021), was gericht op de impact van een bepaalde mate van klimaatopwarming op de zuivelsector in onze zeven melkproducerende landen in Europa. De beoordeling werd uitgevoerd op het niveau van biogeografische regio's.

De gekozen tijdshorizon voor de fysieke risicobeoordeling is 2050, wat als een lange termijn wordt beschouwd. Deze keuze is gebaseerd op het besef dat de gevolgen van klimaatverandering tegen 2050 naar verwachting meer uitgesproken zullen zijn en een groter effect zullen hebben. De klimaatwetenschap richt zich in het algemeen op de impact van klimaatverandering op het milieu tegen 2050 en daarna. Daarom zou het beoordelen van de effecten op de korte (tot 2026) en middellange termijn (tot 2035) op de zuivelproductie in Europa niet over het nodige wetenschappelijke bewijs beschikken. Daarom besloten we ons te richten op de langetermijneffecten van klimaatverandering.

Melk is onze belangrijkste grondstof en binnen onze waardeketen is de melkveehouderij het meest kwetsbaar voor de negatieve gevolgen van klimaatverandering. Onze productie is daarentegen beter bestand tegen dergelijke veranderingen. Op dit moment hebben we dus nog geen uitgebreide beoordeling uitgevoerd van de fysieke klimaatrisico's met betrekking tot onze eigen activiteiten. We hebben ons voornamelijk gericht op het begrijpen van de impact van fysieke klimaatrisico's op onze belangrijkste grondstoffen, omdat bekend is dat dit een grotere impact heeft.






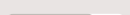

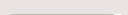
















Fysieke gevaren voor de melkveebedrijven werden geïdentificeerd op basis van een literatuuronderzoek en er werd geconcludeerd dat waterstress, overstromingen, gewasplagen, klimaatvariabiliteit, hittestress bij koeien en koeienziekten de belangrijkste fysieke gevaren zijn die biofysische gevolgen zullen hebben voor melkveebedrijven, wat leidt tot verliezen van rauwe melk, verliezen van gewassen en veranderingen in de prestaties van de melkveehouderij.

De fysieke risicobeoordeling wordt bijgewerkt wanneer wetenschappelijk bewijs suggereert dat onze resultaten zouden verschillen.

Onzekerheden en beperkingen

Vanwege de onzekerheid over toekomstige wetgeving heeft Arla geen kwantitatieve beoordeling

kunnen uitvoeren van de mogelijke financiële gevolgen van klimaatgerelateerde risico's en kansen, en gebruikt Arla een kwalitatieve schaal van matig tot kritiek om de verwachte gevolgen voor de winst te illustreren. De kwalitatieve drempels die worden gebruikt voor de beoordelingen van klimaatgerelateerde risico's en kansen zijn niet dezelfde drempels die worden gebruikt in de algemene risicobeoordeling, zoals weergegeven op [pagina's 15-16](#).

Beschrijving van het risico	Financiële impact	Waarschijnlijkheid	Categorie	Mogelijke impact	Mitigerende maatregelen
Regelgeving om de uitstoot van productie en logistiek te verminderen. De EU besloot dat ook het verbruik van brandstof voor gebouwen en wegtransport onder het emissiehandelssysteem (ETS) valt. De EU is in gesprek over de ontwikkeling van een emissiehandelssysteem voor landbouw, dat zich richt op verwerking.	 	 	Overgangsrisico (op het gebied van regelgeving)	· Hogere kosten voor productie en logistiek in landen met CO ₂ e-regelgeving, bijv. CO ₂ e-heffing.	· We verlagen voortdurend de CO ₂ -uitstoot in onze productieketen. Ons wetenschappelijk onderbouwde doel is om de scope 1 en 2-emissies voor eind 2030 met 63% te verlagen. · We streven er ook naar om onze Europese faciliteiten eind 2025 uitsluitend op groene stroom te laten draaien.
Negatieve impact van regelgeving om de emissies door landbouwactiviteiten te verminderen De Deense tripartiete overeenkomst over een nieuwe koolstofbelasting op de uitstoot van methaan en stikstofoxide door de landbouw is afgerond.	 	 		· Onze coöperatieleden worden geconfronteerd met hogere productiekosten, en als er minder grond beschikbaar is voor de melkveehouderij, kunnen de melkvolumes afnemen, wat leidt tot uitdagingen bij de inkoop van grondstoffen.	· Het verminderen van de uitstoot op de melkveehouderijen maakt ook deel uit van onze bedrijfsstrategie. Coöperatieleden werken continu aan het verlagen van emissies en worden beloofd voor hun klimaatacties via het FarmAhead™ Incentive-model.
Regulering van landgebruik Op EU-niveau worden voorstellen besproken over landgebruik en wijzigingen in landgebruik. De in 2024 aangenomen EU-wet inzake natuurherstel, die tot doel heeft dat in 2030 20% van het land en de zee is hersteld. De Deense tripartiete overeenkomst inzake veranderingen in landgebruik wordt definitief gesloten.	 	 		· Door deze regelgeving is er mogelijk minder grond beschikbaar voor de productie van voer voor de koeien, waardoor de grootte en het melkvolume van de veestapel afneemt. · Ook verkleining van de veestapel heeft een negatieve gevolgt voor de melkvolumes.	· Om meer inzicht te krijgen in de potentiële impact van dergelijke regelgeving en onze coöperatieleden hierbij te ondersteunen verzamelen we gegevens via de FarmAhead™ Check en analyseren we de resultaten. Arla zet ook in op ontbossings- en conversievrije materialen.
Regelgeving inzake dierenwelzijn Dierenwelzijn hangt samen met de emissie-intensiteit van dierlijke producten. Landen als Denemarken zijn daarom van plan om vanaf 2034 strengere regelgeving inzake huisvesting van dieren te implementeren.	 	 		· Strengere wetgeving in de hele EU zou gevolgen hebben voor onze coöperatieleden wat betreft hogere investeringsniveaus.	· Arla-coöperatieleden lopen over het algemeen voorop op het gebied van dierenwelzijn door hun uitgebreide werk met Arlagården® de afgelopen 20 jaar.
Etiketten met duurzaamheidsclaims en informatie over de herkomst van producten Overheden en de EU overwegen in het kader van duurzaamheid steeds vaker de invoering van verplichte etiketten met informatie over claims en herkomst.	 	 		· Verplichte etikettering over de herkomst van ingrediënten vergroot de complexiteit van onze activiteiten en vermindert onze efficiëntie bij de melkophaling in zeven Europese landen. · Onbedoeld onjuiste informatie over duurzaamheidsclaims zou een reputatierisico voor onze merken kunnen opleveren.	· We zijn bezig om methoden, processen en systemen vast te stellen waarmee we de milieuoetadruk van producten kunnen berekenen. · We onderzoeken daarnaast de mogelijkheden om onze huidige capaciteit voor het scheiden van verschillende soorten melk op te schalen om te voldoen aan eventuele wetgeving inzake oorsprongsetikettering.
Extreme weersomstandigheden Hittegolven, periodes van droogte, overstromingen en andere extreme weersomstandigheden komen steeds vaker voor als gevolg van klimaatverandering. De landbouwsector heeft ook te maken met nieuwe dierziekten en plagen als gevolg van klimaatverandering.	 	 	Fysieke risico's	· Extreme weersomstandigheden kunnen een negatief effect hebben op de gewasopbrengst en de bedrijfsvoering of de distributie-infrastructuur verstoren. · Hittegolven zijn bijzonder nadelig voor de melkproductiviteit van koeien en kunnen gevolgen hebben voor de melkvolumes.	· De voor ons belangrijkste landen wat betreft melkproductie zijn relatief goed bestand tegen extreme weersomstandigheden, maar samen met onze melkveehouders werken we aan een beter begrip en beperking van de gevolgen van een veranderend klimaat.

BIODIVERSITEIT EN NATUUR



Impact

DE IMPACT VAN ARLA

- WNI** Werkelijke negatieve impact
- PNI** Potentiële negatieve impact
- PPI** Potentiële positieve impact
- WPI** Werkelijke positieve impact

WNI

VERLIES AAN BIODIVERSITEIT DOOR KLIMAATIMPACT

WNI

VERLIES AAN BIODIVERSITEIT DOOR VERANDERD LANDGEBRUIK

WNI

WATERSCHAARSTE

WNI

VERVUILING VAN WATER EN LUCHT

WNI

BODEMGEBRUIK

WNI

BODEMKWALITEIT

Beleidsregels [↗](#)

[Verantwoord inkoopbeleid voor palm](#)

[Verantwoord inkoopbeleid voor soja](#)

[Verantwoord inkoopbeleid van vezelmateriaal uit bossen](#)

[Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners](#)

[Milieubeleid & Groene Ambitie 2050](#)

GERICHT OP BIODIVERSITEIT EN NATUUR

Impact, risico en kansen

We zijn afhankelijk van biodiversiteit en gezonde ecosystemen

Voor Arla gaat biodiversiteit over de verscheidenheid aan planten, dieren en micro-organismen in de buurt van onze locaties, op melkveebedrijven en in onze hele waardeketen. We zijn hiervan afhankelijk, evenals van de omgeving van de natuur die een rol speelt bij veel van onze zakelijke activiteiten, met name het in stand houden van de ecosystemen die onze grondstoffen leveren. Daarom is een gezonde en veerkrachtige biodiversiteit het doel van onze holistische focus op natuur en duurzaamheid.

In onze dubbele materialiteitsanalyse ([zie pagina's 34-37](#)) onderscheiden we factoren met werkelijke negatieve impact, en daarnaast risico's en kansen met

betrekking tot biodiversiteit. De meeste negatieve effecten komen voort uit de upstreamactiviteiten in onze waardeketen, zoals de productie van rauwe melk, wat bijdraagt aan verlies van biodiversiteit door de uitstoot van methaan en ammoniak, vervuiling door stikstof-fosfor en kappen of conversie van land.

Landbouwactiviteiten kunnen de bodemkwaliteit en de organische koolstofniveaus verder aantasten, wat bijdraagt aan bodemafbraak en verdere koolstofemissies. Daarnaast beperkt landgebruik voor landbouw het gebruik van land voor biodiversiteitsbevorderende doeleinden.

Ook zijn er zorgen over waterschaarste en wereldwijd verlies aan biodiversiteit door gewijzigd landgebruik, zoals ontbossing voor de landbouw. Hoewel er geen

effecten op bedreigde soorten door onze productielocaties zijn geïdentificeerd, zijn er risico's op verhoogde grondstofkosten en wijzigingen in de regelgeving. Bovendien kan het onze merkwaarde schaden wanneer we niets doen aan onze impact op de biodiversiteit.

Omgekeerd hebben we, door voorop te lopen in initiatieven op het gebied van biodiversiteit en natuurbehoud, kansen om onze merkwaarde te verhogen.

Strategie

Biodiversiteit- en natuurstrategie

Melk en zuivelproducten zijn al duizenden jaren een belangrijk onderdeel van ons dieet. De zuivelproductie moet in overeenstemming zijn met de natuur om te blijven passen in een gezond dieet.

Voor het bepalen van de meest effectieve toekomstige acties ten behoeve van de biodiversiteit gebruikt Arla een holistische aanpak van de natuur. Hierbij worden klimaat, lucht, bodem, leefgebieden en water betrokken, maar meer specifiek ook indirect biodiversiteitsbeheer door de kwesties aan te pakken die het meest relevant zijn voor Arla: klimaatverandering, vervuiling, uitputting van hulpbronnen en habitatverlies.

We stimuleren onze coöperatieleden om een werkwijze te hanteren die de uitstoot vermindert, koolstofopslag bevordert en die natuurvriendelijk is, onder meer door het gebruik van meststoffen te optimaliseren, soja in te kopen waarvoor geen bossen zijn verdwenen en maatregelen ter verbetering van de bodemgezondheid in te

voeren, zoals beweiding en gebruik van meerjarige gewassen. We ondersteunen ecosystemen, zoals graslanden en veenlanden, voor een gezond agrarisch landschap en kopen op verantwoorde wijze ingrediënten van veraf in. Daarom spant Arla zich in om ervoor te zorgen dat ons directe en indirecte gebruik van primaire risicogrundstoffen (palm, soja en vezelmateriaal uit bossen) tegen eind 2025 ontbossings- en conversievrij is. Deze inspanning heeft betrekking op de palm, soja en vezels die we inkopen en op de soja en palm in het diervoeder dat op melkveehouderijen wordt gebruikt.

De productie van zuivel kan zonder het juiste beheer nadelige effecten hebben op de natuur. Wij hebben oog voor het feit dat we afhankelijk zijn van de cycli van onze omgeving en van diverse soorten voor essentiële

Doelstellingen en ambities

DE AMBITIE VAN ARLA

Ontbossings- en conversievrij

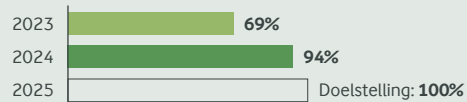
Ontbossing wordt gedefinieerd als het verlies van natuurlijk bos door conversie ten behoeve van de landbouw of ander landgebruik anders dan bosbouw, door conversie ten behoeve van een plantage, of door ernstige of aanhoudende afbraak.

Conversie wordt gedefinieerd als de verandering van een natuurlijk ecosysteem naar een ander landgebruik of een ingrijpende verandering in de samenstelling, structuur of functie van een natuurlijk ecosysteem

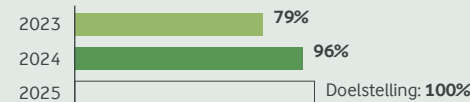
[Lees hierover meer op pagina 56.](#)



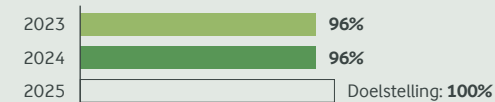
SOJA, DIRECT (INGREDIËNTEN)¹



PALM, DIRECT (INGREDIËNTEN)¹



VEZELMATERIAAL UIT BOSSEN (VERPAKKING EN ENERGIE)¹



¹ Het doel is vastgesteld voor het einde van het jaar, maar aangezien de KPI is gebaseerd op gegevens van 12 maanden, wordt het bereiken van het doel niet weergegeven in het jaarverslag van 2025.

hulpbronnen. Daarom hebben we in 2019 het programma Green Ambition geïntroduceerd, met drie aandachtsgebieden: beter klimaat, schoon water en schone lucht, en meer natuur. We hebben Science Based Target initiative (SBTi)-klimaatdoelen gesteld, routekaarten opgesteld en de FarmAhead™ Technology en FarmAhead™ Incentive ontwikkeld (zie pagina 44), waarmee melkveebedrijven primair de CO₂-uitstoot verminderen, maar ook worden gestimuleerd maatregelen te nemen die goed zijn voor de biodiversiteit, door verbetering van de bodem-, water- en luchtkwaliteit.

Gegevens zijn cruciaal voor onze duurzaamheidstransitie. In 2023 hebben we onze focus uitgebreid naar de algehele impact op de natuur, waarbij we op wetenschap gebaseerde methodologieën

gebruiken om onze waardeketen te analyseren (zowel directe activiteiten als upstream) om zinvolle doelen te stellen met betrekking tot onze impact op de natuur.

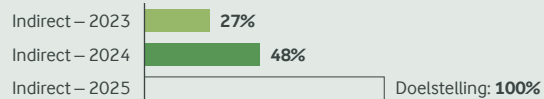
De (wetenschappelijke) kennis voor het meten van impact op de natuur is nog in ontwikkeling, waardoor dit complexe materie is. Daarom richten we ons nu op het vaststellen van een solide aanpak en gegevensbasis voordat we concrete doelen en activiteiten implementeren, met als doel om deze doelen in 2025 te hebben ingevoerd. Bij het beoordelen van onze grootste gevolgen voor de biodiversiteit en de manier waarop we de betreffende doelen en acties moeten vaststellen, hebben we samengewerkt met lokale ngo's en universiteiten om lokale kennis op te nemen.

Oog voor onze impact

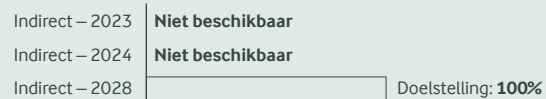
We hebben oog voor onze afhankelijkheid van en impact op de natuur en biodiversiteit, en onderschrijven dit via ons programma Groene ambitie.



SOJA, INDIRECT (VOEDING)²



PALM, INDIRECT (VOEDING)^{1,2}



¹ Gegevens over ontbossingsvrije palm worden niet beschikbaar gesteld door voederbedrijven.

² Het doel is vastgesteld voor het einde van het jaar. Aangezien de KPI is gebaseerd op 12 maanden aan gegevens, wordt het bereiken van het doel niet weergegeven in het jaarverslag 2025.

Acties en hulpbronnen

ONTBOSSINGS- EN CONVERSIEVRIJ

ONS STREVEN IS OM TE KOMEN TOT ONTBOSSINGS- EN CONVERSIEVRIJE INKOOP, WAARBIJ WE ONS RICHTEN OP DUURZAAMHEID IN DE HELE TOELEVERINGSKETEN EN COÖPERATIELEDEN STIMULEREN OM LANDCONVERSIE VOOR SOJAPRODUCTIE TEGEN TE GAAN.

Inzet voor ontbossings- en conversievrije inkoop

Verlies van en schade aan leefgebieden door toename van de landbouw is een wereldwijd probleem dat wij met prioriteit aanpakken door zorgvuldige maatregelen en samen te werken binnen de waardeketen. Landconversie tast ecosystemen en habitats rechtstreeks aan, en draagt daarnaast indirect bij aan klimaatverandering.

We spannen ons in om ervoor te zorgen dat ons directe en indirecte gebruik van primaire risicogroundstoffen (palm, soja en vezelmateriaal uit bossen) tegen eind 2025 ontbossings- en conversievrij is door in zowel interne als externe bronnen te investeren. Intern wijst een matrix van verschillende mensen in

meerdere functies tijd toe aan activiteiten zoals de FarmAhead™ Incentive voor soja, regelgeving, beleid en onderzoek, terwijl we extern deskundigen inzetten om te helpen met de algemene strategie voor de verbintenis. Deze inspanning heeft betrekking op de palm, soja en vezels die Arla inkoop en op de soja en palm in het diervoeder dat op Arla-melkveehouderijen wordt gebruikt. [Lees hierover meer op pagina 59.](#)

Na het aangekondigde uitstel van de EUDR in december 2024 beoordeelt Arla momenteel de nieuwe marktoverdagingen voor ontbossingsvrije grondstoffen en de eventuele belemmeringen voor onze verbintenis.

Pleidooi voor transparantie

Het afgelopen jaar hebben we contact opgenomen met leveranciers, handelaren en fabrikanten om hun unieke uitdagingen met ontbossing te begrijpen en te werken aan gezamenlijke oplossingen. We nemen actief deel aan initiatieven en platforms in de sector die zijn gericht op palm, soja en vezels, en werken samen met andere zuivelbedrijven om gezamenlijk onze doelen te bereiken en onze impact te vergroten.

We hebben een inkoopbeleid opgesteld voor relevante grondstoffen om te voldoen aan onze ontbossings- en conversievrije verbintenis.



Ontbossings- en conversievrije inkoop

We spannen ons in om ervoor te zorgen dat ons directe en indirecte gebruik van primaire risicogroundstoffen (palm, soja en vezelmateriaal uit bossen) tegen eind 2025 ontbossings- en conversievrij is.



GEBUIK VAN DUURZAAM VOER 11 PUNTEN

In het FarmAhead™ Incentive-model zijn in totaal 11 punten beschikbaar voor actie op het gebied van duurzaam voer. Dat staat gelijk aan 0,33 eurocent/kg melk die wordt uitbetaald aan coöperatieleden van Arla die ontbossingsvrije soja inkopen.

Aandacht voor soja

Gebruik van soja in voer vormt een uitdaging voor de zuivelsector vanwege het belang ervan als eiwitbron en het gebrek aan goede alternatieven. Wij zijn van mening dat een veelzijdige aanpak essentieel is om af te stappen van landconversie voor sojaproductie. Via de FarmAhead™ Incentive stimuleren we onze coöperatieleden om een van de drie benaderingen voor soja te volgen die vallen onder het Klimaatthema Gebruik van duurzaam voer:

1. Minder soja toepassen in voer
2. Geen soja toepassen in voer, of
3. 100% ontbossingsvrij geproduceerde soja toepassen

Coöperatieleden verdienen punten op basis van deze opties (volledige punten voor geen soja of ontbossingsvrije soja, minder punten voor toepassen van minder soja). Voor 100% ontbossingsvrij geproduceerde soja dienen coöperatieleden documentatie in van de leveranciers van voer, die Arla rechtstreeks valideert. Dit systeem speelt een belangrijke rol bij de inzet van Arla om ontbossings- en conversievrij te worden, omdat het documentatie over soja mogelijk maakt en dit niet alleen voor de coöperatieleden in kaart brengt. In 2024 was de gemiddelde score met betrekking tot soja in het FarmAhead™ Incentive-model 10 punten, waardoor coöperatieleden een uitbetaling van 41 miljoen euro ontvingen.

OP WEG NAAR MEER NATUUR

WE ZIJN ONS BEWUST VAN ONZE IMPACT OP BIODIVERSITEIT. OM DE NEGATIEVE EFFECTEN TEGEN TE GAAN NEMEN WE BIJ AL ONZE ACTIVITEITEN MAATREGELEN OM HIERIN BETER INZICHT TE KRIJGEN EN NIEUWE MANIEREN TE VINDEN OM DE ZUIVELPRODUCTIE ZO VORM TE GEVEN DAT DEZE BIODIVERSITEIT EN ECOSYSTEMEN ONDERSTEUNT.



MELKUNIE®

Begin 2025 zal Melkunie® een start maken met de overstap naar het onafhankelijke Beter voor Natuur & Boercertificaat, waarbij de aandacht in eerste instantie gericht is op melk, karnemelk en yoghurt. De certificering heeft tot doel te komen tot een duurzamere werkwijze binnen de Nederlandse landbouw, op basis van criteria als dierenwelzijn en toegenomen biodiversiteit.



Fins zwaluwproject

In het kader van dit project bouwen we op 34 melkveehouderijen in Finland nesten voor bedreigde vogelsoorten.

Onderzoek naar innovatief landgebruik via ons Innovation Farm Network

Arla werkt samen met melkveehouderijen om de vooruitgang in de landbouw te versnellen en onze leden te ondersteunen bij het vormgeven van de toekomst van zuivel. We hebben een netwerk van innovatiebedrijven opgezet in het Verenigd Koninkrijk, Denemarken, Zweden en Duitsland, en brengen partners in de zuivelindustrie samen om oplossingen te vinden voor duurzaamheid en klimaatneutraliteit. Met deze acties benadrukken we activiteiten in het bedrijf en laten we zien hoe we de duurzame zuivelagenda vandaag en in de toekomst stimuleren. Natuur en biodiversiteit zijn belangrijke onderwerpen in de innovatiebedrijven. In Zweden zijn we een project gestart om natuurlijke graslanden te herstellen, biodiversiteit in het bedrijf te bevorderen en oplossingen voor waterbeheer te onderzoeken.

Ondersteuning van bedreigde diersoorten via het Finland Swallow Project

In Finland helpen we samen met Arand BirdLife bedreigde huiszwaluwen en kwetsbare boerenzwaluwen om op melkveebedrijven te nestelen. In de afgelopen 20 jaar is het aantal zwaluwen in Finland hard gedaald, voornamelijk als gevolg van veranderde broedmogelijkheden en afname van het beschikbare voedsel door vermindering van het aantal melkveebedrijven. Zuivelbedrijven

bieden goede leefomstandigheden voor zwaluwen. Aan het project, dat in het voorjaar van 2023 van start ging, doen momenteel 34 melkveehouderijen in Finland mee. De bedrijven nemen maatregelen als het bouwen van kunstmatige nesten en monitoring van de vogels, terwijl experts van BirdLife langskomen om adviezen te geven en de situatie van de zwaluwen te evalueren. In de zomer van 2024 nestelden op bijna alle deelnemende boerderijen zwaluwen, met soms tot wel veertig nesten op één melkveebedrijf.

Samenwerking met voor de sector belangrijke partijen via het Future Fit Dairy Initiative

Arla laat zien hoe belangrijk het is om de sector op één lijn te krijgen en blijft betrokken bij het Future Fit Dairy Initiative (FFDI). Dit is een samenwerking tussen grote Europese zuivelbedrijven die tot doel heeft een kader te creëren dat resultaten meet, belemmeringen voor coöperatieleden identificeert en een duurzame toekomst mogelijk maakt door middel van regeneratieve landbouw. Op basis van het kader 'Regenerating Together' van het SAI-platform past FFDI dit aan voor zuivel in Noordwest-Europa en implementeert het in verschillende landen.

De vijf FFDI-leden vertegenwoordigen verschillende onderdelen van de zuivelwaardeketen en zetten zich in om coöperatieleden te ondersteunen bij de transitie naar een toekomstbestendige zuivelsector.

Om FFDI en andere regeneratieve praktijken te evalueren, test Arla de aanpak op 24 conventionele en biologische pilotbedrijven in vijf landen.

Facilitering van onderzoek met het Naturtjek-project in Denemarken

Arla Denemarken heeft samen met het onafhankelijke onderzoeksbedrijf SEGES Innovation het Naturtjek-project (wat Natuurcontrole betekent) gelanceerd, waarbij natuurgebieden in het bedrijf uitgebreid in kaart worden gebracht in alle biologische bedrijven die leveren aan Arla in Denemarken. Het project maakt gebruik van gegevens van het Deense "Milieuportaal", een webportaal met informatie over natuur en milieu in Denemarken, een samenwerking tussen het Ministerie van Milieu en Gendergelijkheid, gemeenten en lokale regio's. Na het in kaart brengen en identificeren van 7 tot 10 gebieden met de hoogste natuurkwaliteit en het grootste potentieel voor instandhouding en/of verbetering, werkt SEGES samen met de coöperatieleden om lijsten met prioriteiten op te stellen van gebieden waar zij hun inspanningen op het gebied van natuurbehoud op kunnen richten om de biodiversiteit op hun landbouwbedrijven te verbeteren.

Stimuleren van werkwijzen die biodiversiteit ondersteunen

Koeien zijn ecosysteem-ingenieurs die gras, onvruchtbare grond en bijproducten van levensmiddelen omzetten in waardevol voedsel. Door te grazen bevorderen

ze koolstofopslag en bevruchten ze het land met mest. Met hun hoeven zorgen ze voor een geringe verstoring van de bodem, wat wortelgroei, waterinfiltratie en de nutriëntenkringloop bevordert en ten goede komt aan de gezondheid en diversiteit van planten.

Grazende koeien onderhouden de graslanden van Europa en creëren veelzijdige leefgebieden door te struinen door hoge grassen en struiken.

Dit zorgt uiteindelijk voor een grote verscheidenheid aan inheemse planten en bevordert de biodiversiteit, zoals te zien is aan de insecten, vogels en kleine zoogdieren hiertussen leven. Daarom stimuleren we grazen via ons FarmAhead™ Incentive.



CARBON FARMING EN BIODIVERSITEIT 8 PUNTEN

In Arla's FarmAhead™ Incentive-model zijn in totaal 8 punten te verdienen voor maatregelen op het gebied van carbon farming en biodiversiteit. Dit staat gelijk aan 0,24 EUR-cent/kg melk uitbetaald aan Arla coöperatieleden.



Toename van de biodiversiteit door samenwerking

Arla werkt samen met verschillende relevante belanghebbenden om regeneratieve landbouw te bevorderen en stimuleert duurzame werkwijzen bij coöperatieleden.

Voortgang richting doelstellingen

ONTBOSSINGS- EN CONVERSIEVRIJE INKOOP

Arla zet zich in om negatieve gevolgen voor de biodiversiteit te voorkomen door ervoor te zorgen dat primaire risicogoeders (palm, soja en vezelmateriaal uit bossen) eind 2025 ontbossingsvrij en conversievrij (DCF) zijn. Het gaat hierbij om directe en indirecte toepassing van soja en palm in producten en voer, evenals vezelmateriaal uit bossen dat wordt gebruikt voor verpakkingen en energie. Voor palm in voer wordt de streefdatum om andere conversies (anders dan ontbossing) te elimineren tot eind 2028 verlengd, vanwege de grote onzekerheid over de beschikbaarheid van de juiste documenten. Arla rapporteerde voor het eerst over de DCF-doelstelling in 2023, wat wordt beschouwd als het referentiejaar. In 2023 combineerden we directe en indirecte aankopen in ons rapport. In 2024 worden deze volumes echter afzonderlijk gerapporteerd en werd de splitsing ook met terugwerkende kracht toegepast op de gegevens van 2023.

In 2024 heeft 94% van de soja, 96% van de palm en 96% van de bosvezels die rechtstreeks door de toeleveringsketens van Arla werden gekocht de DCF-status bereikt. Dit betekent een verwachte stijging van 69% voor soja en 79% voor palmolie, omdat Arla zich heeft gericht op de aankoop van meer DCF-producten. Het niveau voor bosvezels was al hoog en bleef hetzelfde als in 2023.

Voor indirect gekocht voer heeft 48% van de soja en 0% van de palm de DCF-status bereikt. Soja in voer omvat 99,5% van de totale volume in de toeleveringsketen van Arla. Voor palm in voer is dit 48%. Het aandeel indirecte DCF-soja steeg met 21% ten opzichte van 2023, voornamelijk als gevolg van de toegenomen inkoop van DCF-soja in Denemarken. We zagen een toename van gecertificeerde en biologische soja en soja met een laag risico, vooral door de toegenomen beschikbaarheid van DCF-soja uit de VS. De hoeveelheid geverifieerde soja daalde door een gebrek aan transparantie in de verificatieprocessen, waardoor een groter deel van de soja werd gerapporteerd op basis van beschikbare informatie over het land van herkomst. Voor palm

in diervoeders worden gegevens over ontbossing en conversie niet beschikbaar gesteld aan voederbedrijven en deze gegevens zijn in de tabel dan ook als "Niet beschikbaar" gemarkeerd.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Ontbossing wordt gedefinieerd als het verlies van natuurlijk bos door conversie ten behoeve van de landbouw of ander landgebruik anders dan bosbouw, door conversie ten behoeve van een plantage, of door ernstige of aanhoudende afbraak. Conversie is de verandering van een natuurlijk ecosysteem naar een ander landgebruik of een ingrijpende verandering in de samenstelling, structuur of functie van een natuurlijk ecosysteem. Natuurlijke ecosystemen zijn bijvoorbeeld graslanden, wetlands of veengebieden. Arla gebruikt de definities van het Accountability Framework dat wordt aanbevolen door het Science Based Targets-initiatief (SBTi).

Reikwijdte inzet

Arla richt zich op de meest relevante risicogrofstoffen om de grootste impact te maken: palm, soja en papiervezels, omdat deze de hoogste prioriteit hebben voor ontbossings- en conversievrije doelen binnen de waardeketen.

Soja in diervoeder en ingrediënten omvat alle (afgeleide) producten op basis van soja, inclusief sojameel, koek, schillen en sojaoil. Palm in diervoeder en ingrediënten omvat alle (afgeleide) producten op basis van palm, inclusief palmolie, palmpitten en andere afgeleide producten. Soja- en palmproducten die in melkvervangers worden gebruikt, vallen hier niet onder. Papiervezel omvat alle materialen op basis van hout en papiervezels die Arla inkoop voor verpakkingen, energieproductie en kantoor materiaal.

Alle eigen activiteiten van Arla vallen onder de verbintenis inzake ingrediënten en bosvezels, inclusief de productie van producten van derden of producten onder licentie op Arla-locaties. De verbintenis inzake indirecte aankoop van diervoeders omvat alle Arla-bedrijven van coöperatieleden en niet-eigenaarmelk.

Alle bedrijven/partners/handelaren (hierna leveranciers genoemd), zowel direct als indirect, vallen onder de DCF-verbintenis van Arla. Directe leveranciers zijn onder meer leveranciers waar Arla ingrediënten en papiervezels voor onze activiteiten inkoop, terwijl indirecte leveranciers upstream externe leveranciers zijn, evenals partijen die diervoederproducten leveren aan de melkveehouderijen waar Arla melk inkoop. De uiterste afsluitingsdatum op groepsniveau is 31

december 2020 (waarna ontbossing of conversie een bepaald gebied of een bepaalde productie-eenheid niet meer in overeenstemming brengt met de DCF-verbintenis). Dit is in overeenstemming met de verordening ontbossing van de Europese Unie (EUDR). Voor sommige grondstoffen kunnen eerdere sluitingsdata gelden, afhankelijk van de herkomst-regio, nationale wetgeving of certificeringen. Deze worden uiteengezet in ons beleid voor verantwoorde inkoop voor palm, soja en papiervezels.

Definitie van DCF

In navolging van de richtlijnen van het initiatief Accountability Framework beschouwt Arla soja, palm en papiervezels als ontbossings- en conversievrij wanneer deze fysiek gescheiden zijn en gecertificeerd of geverifieerd als DCF, biologisch geproduceerd (voor soja) of afkomstig uit gebieden die geen hoog risico lopen volgens het World Wildlife Fund (WWF) (Deforestation Fronts 2021). Dit betekent dat Arla alleen gescheiden chain of custody-modellen als DCF rapporteert. Chain of custody-modellen waarbij er geen fysieke scheiding is, zoals boek- en claim (soja- of palmcredits) of massabalans, komen niet in aanmerking. Arla accepteert alleen certificeringsinstanties die voldoende hoge normen hanteren die voldoen aan de ontbossings- en conversievrije criteria van het SBTi- en Accountability Framework: RTRS, Pro Terra, Europe Soya en Donau Soja voor soja, RSPO en ISCC Plus voor palmproducten, en FSC, PEFC en SFI voor papiervezels wanneer gecontroleerd hout afkomstig is uit gebieden met een laag risico. Biologische soja-ingrediënten of soja dat is verwerkt in diervoer op biologische melkveehouderijen worden beschouwd als DCF vanwege de oorsprong van biologische sojatoeleveringsketens met een laag risico. Hoewel credits/boek- en claimmodellen niet meetellen voor DCF-claims, koopt Arla RTRS- en RSPO-credits om volumes soja en palm te dekken met een onbekend risico op ontbossing en conversie.

Er worden geen biodiversiteitscompensaties gebruikt met betrekking tot de target ontbossings- en conversievrij.

Voor

De hoeveelheden soja en palm die in veevoer worden gebruikt, worden verzameld in de FarmAhead™ Checks en hebben betrekking op het voergebruik van de coöperatieleden tijdens hun boekjaar 2023. Het DCF-toepassingsgebied van Arla omvat ook contractmelk (melk die niet afkomstig is van leden), maar de bijbehorende voervolumes worden niet

Ontbossings- en conversievrij (directe aankoop van ingrediënten)¹

	2024			2023		
	Soja, direct	Palm, direct	Vezelmateriaal uit bossen, direct	Soja, direct	Palm, direct	Vezelmateriaal uit bossen, direct
Volume (ton) ²	916	37.071	152.430	695	40.033	198.812
Gecertificeerd, gescheiden	855	35.540	139.135	-	31.715	189.322
Geverifieerd	-	-	-	477	-	-
Oorsprong met laag risico	6	-	7.325	-	-	1.509
Biologisch ³	-	-	-	-	-	-
Aandeel DCF %	94%	96%	96%	69%	79%	96%
Percentage niet-DCF	55	1.531	5.969	218	8.318	7.981

Ontbossings- en conversievrij (indirecte aankoop van voer)¹

	2024		2023	
	Soja, indirect	Palm, indirect ⁴	Soja, indirect	Palm, indirect ⁴
Volume (ton) ²	183.212	34.545	178.060	34.223
Gecertificeerd, gescheiden	10.136	71	7.355	Niet beschikbaar
Geverifieerd	914	Niet beschikbaar	6.813	Niet beschikbaar
Oorsprong met laag risico	66.663	Niet beschikbaar	29.022	Niet beschikbaar
Biologisch ³	10.388	Niet beschikbaar	5.462	Niet beschikbaar
Aandeel DCF %	48%	0%	27%	0%
Percentage niet-DCF	95.111	34.474	129.407	34.223

¹ Het doel is vastgesteld voor het einde van het jaar, maar aangezien de KPI is gebaseerd op gegevens van 12 maanden, wordt het bereiken van het doel niet weergegeven in het jaarverslag van 2025.

² De gegevens over de volumes en de DCF met betrekking tot ingrediënten en vezels hebben betrekking op het kalenderjaar 2024, terwijl de gegevens met betrekking tot voer betrekking hebben op het kalenderjaar 2023.

³ Biologische certificering als criterium van ontbossing en conversievrij alleen toegepast op soja.

⁴ Gegevens over ontbossingsvrije palm worden niet beschikbaar gesteld door voederbedrijven.

rechtstreeks verzameld. In plaats daarvan worden de hoeveelheden soja en palm voor niet-eigenaarmelk geschat aan de hand van de hoeveelheden vet-en-eiwit-gecorrigeerde melk (FPCM) vaste stof met behulp van een voeromzettingfactor op basis van gemiddelde FarmAhead™ Check-gegevens voor elke markt, of sectorgemiddelden voor andere markten die Arla-melk leveren.

Om het aandeel DCF-soja en palm uit voer op elke markt te bepalen, verzamelt Arla branche-informatie voor elke markt, omdat het momenteel niet mogelijk is om voer dat op bedrijven is gekocht te traceren naar de leverancier en verder. Voor soja in voer zijn de gegevens voor 2023 dus afkomstig van:

- Denemarken: Dansk Korn og Foder (DAKOFO)
- Zweden: Foder och Spannmål
- Duitsland: Het Ministerie van Landbouw (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung)
- België: Belgian Feed Association (BFA)
- Nederland: UN Comtrade
- Verenigd Koninkrijk: UK Soy Manifesto

Deze industrieactoren worden toegepast op de fysieke volumes soja die op elke markt worden gebruikt, evenals de geschatte volumes die verband houden met melk van niet-eigenaars. Voor Luxemburg, Nederland en België zijn er geen gegevens uit de sector voor soja opgenomen.

Ingrediënten en vezelmateriaal uit bossen

De volumes soja-, palm- en papiervezels die rechtstreeks door Arla worden ingekocht, geven het verbruik in het boekjaar 2024 weer en worden in de loop van het jaar verzameld in de interne inkoopssystemen van Arla. Arla bepaalt het DCF-niveau voor deze goederen door een combinatie van vragenlijsten voor leveranciers en directe verzoeken om documentatie van oorsprong en/of certificering. Voor vezels die voor verpakkingen worden gebruikt, vertegenwoordigen de leveranciers die relevant zijn voor DCF-rapportage ten minste 95% van de vezelgerelateerde verpakkinguitgaven. Volumes van leveranciers die niet reageren worden geacht

ONTBOSSINGS- EN CONVERSIE- VRIJE INKOOP, VERVOLG

een 'onbekend' ontbossingsrisico te hebben. Papiervezelvolumes die zijn ingebed in kantoor materiaal worden alleen opgehaald bij de hoofdkantoor van Arla (Viby, Leeds, Stockholm).

Cacao

Cacao valt buiten het rapportagebereik van Arla's ontbossings- en conversievrije verbintenis, maar ons beleid is om 100% UTZ/Rainforest Alliance gecertificeerde cacao te gebruiken voor onze merkproducten, en we voldoen nog steeds aan dit doel. Het komende jaar zal overwogen worden om cacao op te nemen in de DCF-ambitie van Arla.

ONZEKERHEDEN EN SCHATTINGEN

De volumes die in 2024 in het kader van de FarmAhead™ Checks zijn verzameld, hebben betrekking op het voergebruik van de coöperatieleden in hun boekjaar 2023, dat van bedrijf tot bedrijf verschilt. Volumes soja en palm van het kleine aantal leden dat geen gegevens indient via FarmAhead™ Checks worden niet meegenomen in de rapportage over deze verbintenis.

Rapportage over het niveau van ontbossings- en conversievrije toeleveringsketens voor grondstoffen is in ontwikkeling en onderhevig aan een zekere mate van onzekerheid. Arla boekt vooruitgang om de transparantie van toeleveringsketens te verbeteren, bijvoorbeeld door middel van de FarmAhead™ Incentive. Dit jaar wordt er echter nog steeds gebruik gemaakt van gemiddelde gegevens uit de sector over het niveau van DCF-soja en palm in diervoeders. Dit zal waarschijnlijk conservatieve schattingen opleveren van soja- en palmverhoudingen die DCF bereiken, aangezien de gegevens van de industrie alle stromen van de grondstoffen omvatten, zonder daarbij onderscheid te maken tussen biologische, conventionele genetisch gemodificeerde en niet-genetisch gemodificeerde soja, die verschillende bijdragen leveren aan ontbossing en conversie. We verwachten dat de gemiddelde informatie in de sector een eerlijk beeld geeft omdat Arla zo'n groot marktaandeel heeft in de landen waar we actief zijn. We zijn echter van plan om over te stappen op het gebruik van informatie die rechtstreeks van leveranciers wordt verkregen via onze FarmAhead™ Check, zodra we de kwaliteit van de gegevens toereikend achten.

Er zijn verschillende uitsluitingen van de reikwijdte van Arla's ontbossings- en conversievrije inzet en rapportage over voer. Deze uitsluitingen omvatten ingebedde soja en palm in wei- of melkpoeder van externe oorsprong, omdat het gerelateerde voer enkele stappen terug is in de toeleveringsketen en er momenteel weinig tot geen gegevens beschikbaar zijn. Bovendien worden soja- en palmproducten die in melkvervangers worden gebruikt niet meegerekend, aangezien melkvervangers niet als diervoeder worden beschouwd. Voor ingrediënten en bosvezels is de belangrijkste uitsluiting Arla-producten die op de locatie van externe bedrijven worden geproduceerd, die niet zijn opgenomen omdat er geen gegevens beschikbaar zijn.

Om het niveau van DCF-prestaties voor papiervezels te bepalen, vertrouwt Arla op certificeringsinformatie die wordt ingediend door de leveranciers van deze materialen. Arla heeft beperkte mogelijkheden om dergelijke gegevens te verifiëren. Papiervezelvolumes van de productie door derden zijn niet inbegrepen.

WATERONTTREKING

In 2024 steeg de wateronttrekking met 4,6% ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze verandering wordt toegeschreven aan de impact over het hele jaar van de overname van MV Ingredients Ltd. in het Verenigd Koninkrijk in 2023 en een verschuiving in de productie naar meer waterintensieve producten, zoals melk met een langere houdbaarheid.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Wateronttrekking omvat al het water dat wordt onttrokken voor gebruik op productielocaties, magazijnen en logistieke centra. Wateronttrekking omvat twee hoofdbronnen: water dat is gekocht van externe leveranciers en water dat wordt verkregen uit interne boorgaten. Water uit externe boorgaten omvat water dat van externe leveranciers is gekocht voordat het intern wordt behandeld. Intern boorgatwater verwijst naar water dat afkomstig is van boorgaten ter plaatse en wordt gemeten voordat het interne behandelingsprocessen ondergaat.

ONZEKERHEDEN EN SCHATTINGEN

Onze gegevens over het waterverbruik worden verzameld door middel van maandelijkse handmatige invoer van onze locaties. Voor het extern ingekochte

water vergelijken we de gegevens met leveranciersgegevens om zo de nauwkeurigheid te garanderen. Voor wat betreft het water uit interne boorgaten halen we de gegevens uit handmatige meterstanden. Om het risico op handmatige fouten te minimaliseren, hebben we een uitgebreid intern validatieproces geïmplementeerd, zowel centraal als op locatie. Dit grondige validatieproces waarborgt de betrouwbaarheid en nauwkeurigheid van de gerapporteerde gegevens.

Beleid en overige

Onze ambities op het gebied van biodiversiteit en het ecosysteem vallen onder ons milieubeleid en onze Groene ambitie 2050 en vooral ons beleid voor verantwoorde inkoop. Deze ondersteunen ons bij het behalen van onze DCF 2025-doelstelling en het aanpakken van onze impact op en risico's met betrekking tot de natuur.

Milieubeleid & Groene Ambitie 2050

Biodiversiteit en ecosystemen verbeteren

We erkennen dat de achteruitgang van de biodiversiteit een bedreiging vormt voor ons toekomstig welzijn en onomkeerbare gevolgen kan hebben voor onze planeet. Landbouwactiviteiten kunnen de lokale biodiversiteit op verschillende manieren negatief beïnvloeden. Daarom richt ons beleid zich op de gevolgen voor de biodiversiteit van onze eigen activiteiten en onze waardeketen.

Arla zet zich in om biodiversiteit en natuurgerelateerde overwegingen te integreren in onze activiteiten en upstream-waardeketen. We streven ernaar om duurzame inkoop te bevorderen en onze ecologische voetafdruk te minimaliseren, met name rond onze productielocaties in biodiversiteitsgevoelige gebieden. Daarom nemen we actieve maatregelen om vervulling in onze faciliteiten te voorkomen en gaan we partnerschappen en samenwerkingsverbanden aan om het bewustzijn over biodiversiteit te vergroten en bij te dragen aan het behoud en herstel van ecosystemen.

We erkennen de onderlinge afhankelijkheid tussen onze melkproductie en ecosysteemdiensten, en we zetten ons in om deze diensten te verbeteren en te beschermen ten behoeve van zowel de natuur als de samenleving. Wij ondersteunen onze coöperatieleden bij hun inspanningen om het milieu te beschermen en de negatieve gevolgen voor de biodiversiteit en de natuur te minimaliseren. Dit omvat het verminderen

1.4 Wateronttrekking

duizend m ³	2024	2023	2022	2021	2020
Extern ingekocht water	11.582	11.107	10.935	11.057	10.918
Water uit interne boorgaten	8.137	7.754	7.829	7.803	7.745
Totaal	19.719	18.861	18.764	18.860	18.663

van de impact op het klimaat, het implementeren van regeneratieve landgebruikspraktijken, het verminderen van het zoetwatergebruik, het minimaliseren van vervuiling en het actief monitoren en beperken van de impact op soorten en ecosystemen. Daarnaast ondersteunen we onze eigenaren in het efficiënt gebruiken van hun landbouwmiddelen om zo de impact op het milieu te verkleinen. Dit wordt mogelijk gemaakt door initiatieven zoals duurzaamheidsvergoedingen, innovatiebedrijven en educatieve evenementen.

We streven naar een biodiversiteit en toegankelijke landbouwomgeving door middel van sterke partnerschappen. We werken samen met onderzoekers en wetenschappers, maar ook met leveranciers en klanten om nieuwe technologieën en oplossingen te vinden om voorop te lopen in de toekomst van duurzame zuivel.

Schone lucht en water

Ons doel is om stikstof- en fosforcycli in evenwicht te houden en een hoge grondwater- en luchtkwaliteit te waarborgen. We willen dit bereiken door regionale waterbronnen te beschermen, de behoefte aan extern watergebruik te verminderen en de uitstoot in de gehele waardeketen te verminderen. Principes van de circulaire economie zijn onze richtlijnen als het gaat om ons watergebruik en de koolstof-, stikstof- en fosforcycli.

Maatschappelijke gevolgen van milieueffecten

We zetten ons in om de maatschappelijke gevolgen van negatieve milieueffecten aan te pakken en te verzachten, en het welzijn en de welvaart van getroffen gemeenschappen te waarborgen.

Beleidsbeheer

Zie de beschrijving in het klimaat hoofdstuk op [pagina 50](#) voor beleidsbeheer.

Verantwoord inkoopbeleid

Wereldwijd leidt verandering in landgebruik, zoals grootschalige ontbossing en omzetting van natuurlijke ecosystemen, tot verlies van biodiversiteit, uitputting van natuurlijk kapitaal, koolstofvrijes en aantasting

van de bodemkwaliteit. Arla heeft een verantwoord inkoopbeleid dat zowel onze directe als indirecte aankopen van palm-, soja- en bosvezels omvat. Dit beleid is extern beschikbaar op onze website.

Verantwoord inkoopbeleid voor palm

Onverantwoorde productie van palmproducten kan aanzienlijke schade toebrengen aan het milieu en de samenleving. We zetten ons in voor transparante, verantwoorde en duurzame palminkoop.

We streven specifiek naar ontbossings- en conversievrije palm. We zetten ons verder in om geen bossen te verbranden en geen inbreuk te maken op de rechten van arbeiders, inheemse volkeren en kwetsbare gemeenschappen. We verwachten van onze directe en indirecte leveranciers dat ze onze verbintenis respecteren en geen ontbossing en geen conversie van palm in de toeleveringsketen hebben.

Voor wat betreft het toezicht op onze inkoop van palm, volgen we onze richtlijnen voor verantwoorde inkoop.

Verantwoord inkoopbeleid voor soja

Onverantwoorde productie van soja kan aanzienlijke schade toebrengen aan het milieu en het klimaat. Soja in diervoeder vertegenwoordigt het grootste aandeel van de totale soja in onze toeleveringsketen. Bij Arla zetten we ons daarom in voor transparante, verantwoorde en hoogwaardige inkoop van soja.

We zetten ons in voor ontbossings- en conversievrije soja. We verbinden ons er verder toe geen inbreuk te maken op de rechten van arbeiders, inheemse volkeren en kwetsbare gemeenschappen.

Dit beleid heeft betrekking op alle indirecte soja in diervoeders die worden gebruikt door melkveehouders die aan Arla leveren, evenals op ingrediënten die soja bevatten en die Arla rechtstreeks inkoop.

We verwachten van onze directe en indirecte leveranciers dat ze onze verbintenis nakomen en geen ontbossing en geen conversie van soja in hun toeleveringsketen hebben.

Voor wat betreft het toezicht op onze inkoop van soja-ingrediënten en diervoer volgen we onze richtlijnen voor verantwoorde inkoop.

Verantwoord inkoopbeleid van vezelmateriaal uit bossen

Papiervezels spelen een belangrijke rol in onze productieketen. Daarom zetten we ons bij Arla in voor een duurzame, transparante en verantwoorde inkoop van nieuwe papiervezels in onze verpakingsmaterialen, bij de energieproductie op locaties en voor andere doeleinden.

In het bijzonder zetten we ons in voor geen ontbossing, conversie of kappen van natuurlijke bossen, geen gebieden met een hoge beschermingswaarde te ontwikkelen, geen inbreuken te maken op de rechten van arbeiders, inheemse volkeren en kwetsbare gemeenschappen, en geen conversie van natuurlijke bossen in bosplantages of enig ander landgebruik.

Dit beleid heeft betrekking op alle papiervezels die worden gebruikt in alle entiteiten, activiteiten en regio's die onder ons beheer vallen.

Voor wat betreft het toezicht op onze inkoop van op vezels gebaseerde producten volgen we onze richtlijnen voor verantwoorde inkoop.

Beleidsbeheer

De algehele verantwoordelijkheid voor ontbossings- en conversievrije gerelateerde thema's ligt bij de functie Duurzaamheid.

Dairy Sustainability Framework

Arla neemt deel aan diverse groepen voor wereldwijde samenwerking op het gebied van zuivel, waaronder de International Dairy Federation (IDF), het Global Dairy Platform (GDP) en het Sustainable Dairy Partnership (SDP). In het kader van onze inzet voor en ons lidmaatschap van de SDP, passen we de elf criteria van het Dairy Sustainability Framework (DSF) toe en pakken we de materieel relevante criteria in onze hele toeleveringsketen aan.

GEBRUIK VAN HULPBRONNEN EN CIRCULARITEIT



Impact

DE IMPACT VAN ARLA

- WNI** Werkelijke negatieve impact
- PNI** Potentiële negatieve impact
- PPI** Potentiële positieve impact
- WPI** Werkelijke positieve impact

WNI

UITPUTTING VAN NIET-HERNIEUWBARE HULPBRONNEN

WNI

VOORTBRENGEN VOEDSELAFVAL

WNI

VOORTBRENGEN VAST AFVAL

WNI

NIET-RECYCLEBARE VERPAKKINGEN

Beleidsregels [↗](#)

[Milieubeleid & Groene Ambitie 2050](#)

[Verantwoord inkoopbeleid van vezelmateriaal uit bossen](#)

WERKEN AAN MEER CIRCULARITEIT

Impact, risico en kansen

We kunnen een circulaire economie creëren door middel van onze toepassing van hulpbronnen

We hebben, als producent van etenswaren en dranken die verpakt moeten worden om het voedsel te beschermen en voedselverspilling te minimaliseren, oog voor onze invloed op het gebruik van hulpbronnen en de productie van afval. Door middel van onze dubbele

materialiteitsanalyse (zie pagina's 34-37) hebben we de gevolgen van onze activiteiten en risico's in verband met onze overgang naar een circulaire economie geïdentificeerd.

Voedselverspilling is een uitdaging in onze hele waardeketen, net als onze impact op vast afval in onze productiefaciliteiten. Door onze omgang met afvalproductie in onze waardeketen kunnen we onze impact minimaliseren en positief bijdragen aan een circulaire economie.

Onze activiteiten zijn afhankelijk van hernieuwbare en fossiele hulpbronnen, een betrouwbare toeleveringsketen en toegang tot vruchtbare grond. We worden echter geconfronteerd met risico's zoals hogere voerkosten en aantasting van ecosystemen als gevolg van klimaatverandering,

naast de toenemende schaarste van landbouwgrond.

Een andere uitdaging is dat niet al onze verpakkingen in alle markten recyclebaar zijn, waardoor het risico bestaat dat onze merkwaarde afneemt omdat consumenten zich van ons kunnen afkeren.

Om die gevolgen en risico's te minimaliseren of te vermijden, zetten we ons in om verder te gaan naar volledig circulaire verpakkingen, een efficiënter gebruik van hulpbronnen, prioriteit voor hernieuwbare bronnen en minder voedsel- en vast afval in onze waardeketen.

Meer informatie over ons beleid inzake duurzaam gebruik van hulpbronnen en het minimaliseren van afval vindt u op [pagina 67](#).

Strategie

Circulariteit

In lijn met de afvalhiërarchie (zie pagina 64) streven we ernaar ons afvalbeheer te optimaliseren.

Naar een volledig circulaire verpakking
'Naar een volledig circulaire verpakking' weerspiegelt onze inzet om hulpbronnen effectief te gebruiken om onze impact op het klimaat en het milieu te minimaliseren. Deze ambitie omvat het verbeteren van de recyclebaarheid van onze verpakkingen en het verminderen van de afhankelijkheid van nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen.

We gebruiken jaarlijks meer dan 300.000 ton aan verpakkingsmaterialen. Onze verpakkingsoplossingen moeten de veiligheid en kwaliteit van voedingsproducten

garanderen, terwijl een zo klein mogelijke ecologische voetafdruk wordt behouden en zo min mogelijk voedsel wordt verspild.

Het ontwerp van de verpakkingen is complex vanwege strenge wettelijke eisen met betrekking tot voedselveiligheid en hygiëne. Bovendien moet het onze producten tijdens de distributie beschermen, zowel in de winkel als thuis. Het is ook cruciaal om ervoor te zorgen dat onze voedzame producten wereldwijd verkrijgbaar zijn. We leveren onze producten wereldwijd en bereiken 164 landen, elk met verschillende inzamelings- en recyclingsystemen, en in sommige markten kunnen bepaalde materialen nog niet worden gerecycled.

Voedselverspilling en afvalbeheer
Arla wil de UN Sustainable Development Goal (SDG) ondersteunen om tegen

2030 voedselverspilling te halveren. In onze zuivelfabrieken optimaliseren we voortdurend productieprocessen om voedselafval te minimaliseren door middel van geavanceerde technologie en nauwe samenwerking met klanten en leveranciers. We willen voedseloverschotten verkopen als diervoeder, ze te gebruiken in biogasininstallaties voor de energieproductie of ze te doneren aan liefdadigheidsdoelen.

Onze inspanningen op het gebied van afvalvermindering gaan verder dan voedselverspilling en omvatten ook vast afval, zoals verpakkingsmaterialen. We werken consistent aan een betere productie-efficiëntie en afvalbeheer om afval te verminderen gedurende het productie- en vervoersproces, en werken samen met afvalbeheersbedrijven om de afvalverwerking te verbeteren.

Doelstellingen en ambities

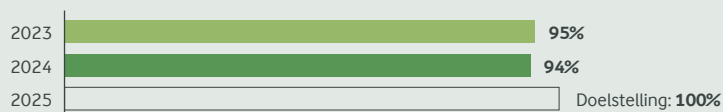
DE AMBITIE VAN ARLA



RECYCLEBAARHEID VAN VERPAKKINGEN

Het is onze ambitie dat in 2025 100% van de verpakkingen van de eigen merken van Arla zo ontworpen zijn dat ze recyclebaar zijn.

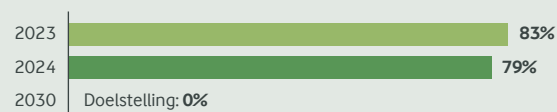
[Lees meer hierover op pagina 63.](#)



NIEUW PLASTIC OP BASIS VAN FOSSELE BRANDSTOFFEN

Het is onze ambitie om in 2030 geen nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen meer te gebruiken in verpakkingen voor de eigen merken van Arla.

[Lees meer hierover op pagina 63.](#)



VOEDSELAFVAL

Het is onze ambitie om onze eigen voedselverspilling tegen 2030 met 50% te verminderen ten opzichte van ons referentiejaar 2023.

[Lees meer hierover op pagina 64.](#)



Acties en hulpbronnen

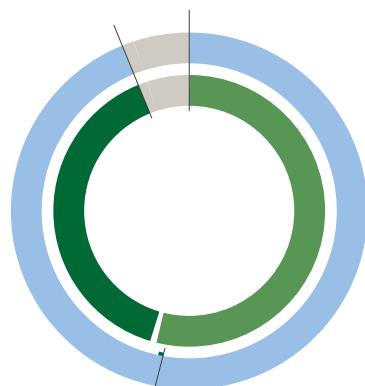
DUURZAME VERPAKKINGEN

BIJ ARLA HECHTEN WE GROOT BELANG AAN HERNIEUWBARE EN GERECELEDE MATERIALEN OM DE HOEVEELHEID NIEUW PLASTIC OP BASIS VAN FOSSIELE BRANDSTOFFEN TE VERMINDEREN. WE RICHTEN ONS HIERBIJ OP HET ONTWERP VAN RECYCLEBARE VERPAKKINGEN EN STREVEN NAAR VERMINDERING VAN NEGatieve EFFECTEN VIA TRANSPARANTE DATA OVER VERPAKKINGEN.

Plastic verminderen, plastic verbeteren

Plastic afkomstig van fossiel materiaal zoals ruwe olie staat bekend als niet-nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen. Om het gebruik ervan te minimaliseren, geven we prioriteit aan het verminderen van plastic en het gebruik van gerecyclede

Recyclebaarheid – eigen merken



plastic en hernieuwbare materialen zoals papier en karton.

We hebben een vrijwillige doelstelling gesteld om in 2030 geen nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen te gebruiken in verpakkingen voor onze eigen merken. We hebben in 2024 de hoeveelheid nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen gemeten die in onze merkverpakkingen wordt gebruikt en konden dit het voorgaande jaar met 4 procentpunten verminderen.

Bij verdere inspanningen, zoals het overstappen op gerecyclede PET of bekertjes op basis van vezels voor yoghurt, zure room en desserts, verwachten we een voortdurende afname van het gebruik van nieuw plastic van fossiele brandstoffen voor onze producten. Hoewel we vooruitgang hebben geboekt met belangrijke merkproducten sinds we het doel in 2020 hebben vastgesteld, hebben wereldwijde uitdagingen op

het gebied van de beschikbaarheid van alternatieve materialen en de trager dan verwachte opkomst van nieuwe technologieën ertoe geleid dat onze vooruitgang langzamer is dan verwacht.

Op weg naar 100% recyclebaar

Het doel van Arla is om 100% recyclebaarheid te bereiken in al haar activiteiten. Als eerste stap is ons doel voor 2025 om ervoor te zorgen dat alle verpakkingen die voor Arla's eigen merken worden gebruikt, zijn ontworpen voor recycling. Deze doelstelling is in lijn met onze Groene Ambitie 2050 en ons Milieubeleid.

Gezien de verschillende omstandigheden, met name op onze internationale markten, beoordelen we onze vooruitgang op het gebied van recyclebaarheid van verpakkingen op basis van twee criteria:

- 1. Ontworpen voor recycling**
Dit criterium houdt in dat een verpakking of specifiek deel van het materiaal kan worden gerecycled op ten minste één van de Europese kenmerken van Arla.
- 2. Recyclebaar op markt waar verkocht**
Dit houdt in dat een verpakking of een specifiek deel van het materiaal kan worden gerecycled op de markt waar het product wordt verkocht. Meer informatie is te vinden op [pagina 65](#).

Recyclebare/ recycleklare kaasfolie

Voor onze Lactofree rijpe cheddar is onze lancering van een nieuwe folie erkend als recyclebaar door het grootste labelsysteem voor recyclebaarheid in het Verenigd Koninkrijk (OPRL). We blijven onze kaasverpakkingen aanpassen om de recyclebaarheid in de toekomst verder te vergroten.



Onze voetafdruk van nieuw plastic van fossiele brandstoffen verkleinen

Arla vervangt nieuw plastic van fossiele brandstoffen door alternatieven. In het Verenigd Koninkrijk zijn flessen Cravendale overgestapt op gerecycled PET, waarmee jaarlijks 900 ton nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen wordt bespaard. In Europa worden hybride bekertjes omgezet in gerecycled plastic. In Zweden zijn kookproducten overgestapt op bekertjes op basis van vezels, waarmee jaarlijks 30 ton wordt bespaard.



Verwijderbare hoezen om de recyclebaarheid van plastic flessen te verbeteren

Door een rits toe te voegen voor het verwijderen van de hoezen op PET-flessen wordt de recyclebaarheid verbeterd doordat consumenten de hoezen kunnen scheiden, wat de kans op recycling vergroot. Dit ontwerp voorkomt dat zware inkthoezen het PET-recyclingproces verstoren, wat de kwaliteit en efficiëntie van de recycling verbetert.

Door gebruik te maken van gegevens over onze verpakkingsmaterialen kunnen we de recyclebaarheid effectief meten. Daarnaast gebruiken we deze gegevenstransparantie om prioriteit te geven aan initiatieven die de recyclebaarheid op basis van een van de genoemde criteria verbeteren.

Bij Arla hanteren we algemeen erkende referenties voor onze doelen. Wat betreft recyclebaarheid wordt in het kader van

de Verordening voor Verpakkingen en Verpakkingsafval (PPWR) momenteel 'Design for Recycling'-wetgeving overeengekomen die vanaf 2030 in de hele EU van toepassing zal zijn. Zodra hier meer over bekend is zal Arla haar doelstellingen en methodologie herzien en aanpassen aan de principes van de PPWR.

VERMINDERING VAN VOEDSEL-AFVAL

Trots op elke druppel melk

Het initiatief binnen de toeleveringsketen richt zich op het vieren van successen en erkenning van de passie en inspanning die ten grondslag liggen aan de producten zoals we die nu kennen.



BIJ VOEDSELAFVAL WORDT VAAK GEDACHT AAN EINDPRODUCTEN DIE WORDEN WEGGEGOED IN PLAATS VAN GECONSUMEERD. HET LEEUWENDEEL VAN ONZ VOEDSELAFVAL ONTSTAAT BIJ DE REINIGING VAN ONZE PRODUCTIEAPPARATUUR TER WAARBORGING VAN EEN OPTIMALE KWALITEIT OF BIJ RESTSTROMEN DIE WE MOMENTEEL NIET KUNNEN GEBRUIKEN.

In 2024 hebben we een onderzoek uitgevoerd om te bepalen wat de meest geschikte aanpak is om onze doelstelling voor voedselverspilling bij te werken, waarbij rekening werd gehouden met de omzetten in melkequivalenten. Omdat de historische cijfers niet in overeenstemming konden worden gebracht met de nieuwe methodologie, hebben we besloten om ons referentiejaar te wijzigen naar 2023. Deze aanpassing stelt ons in staat om het eerste volledige jaar met gegevens te gebruiken met behulp van de bijgewerkte methodologie. Daarom wordt onze vrijwillige doelstelling om tegen 2030 een reductie van

50% te bereiken zeer ambitieus, omdat we niet in staat zijn om rekening te houden met alle reducties die tijdens ons Calcium-programma van 2018 tot 2020 zijn bereikt.

Preventie van voedselafval

Preventie is het belangrijkste doel van Arla wat betreft voedselafval. We streven er voortdurend naar om manieren te vinden om het afval binnen onze eigen producties te verminderen door optimalisatie van processen, door innovaties of door gebruik te maken van de afvalstromen. Wanneer voedselverspilling niet kan worden voorkomen,

streven we ernaar dit afval om te zetten naar diervoeder.

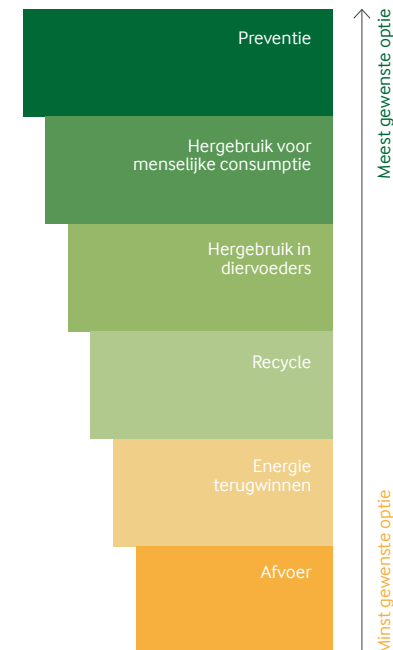
Processen optimaliseren door middel van sensoren in ons productieproces

In 2024 hebben we vooruitgang geboekt bij het verminderen van voedselverspilling door de implementatie van inlinesensoren op 10 productielocaties. Deze sensoren meten de samenstelling van de vloeistof die door de leidingen

stroomt, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen water, een mengsel van water en melk/voedselafval en zuivere melk/voedselafval. Vanwege het succes van dit initiatief zijn er plannen om sensoren te installeren bij productielocaties van Arla, om zo de verspilling van voedsel via afvalwaterstromen te monitoren en verminderen.

Door de verzamelde gegevens van de inlinesensoren te combineren

Hiërarchie van afvalbeheer



De hiërarchie van het afvalbeheer geeft een voorkeursvolgorde aan voor maatregelen om afval te verminderen en te beheren. Voedselafval wordt gedefinieerd als alles wat niet wordt gebruikt voor menselijke of dierlijke consumptie

met informatie over de productielijn, monitoren we en nemen we proactieve maatregelen om voedselverspilling tijdens het productieproces op deze locaties te verminderen. Deze geïntegreerde aanpak zorgt voor een betere

controle van en grip op voedselafval, wat leidt tot een efficiëntere productie.

Over een periode van 2022 tot 2024 hebben deze locaties een opmerkelijke vermindering van de chemische zuurstofbehoefte (COD) van 10% bereikt. Deze vermindering van COD komt overeen met een vermindering van 355 ton voedselafval, wat de aanzienlijke vooruitgang benadrukt die is geboekt bij het minimaliseren van afval en het bevorderen van duurzaamheid binnen de activiteiten van Arla.

Over het algemeen bleken investeringen in inlinesensoren en de integratie van gegevens van deze sensoren met informatie over de productielijn effectieve instrumenten voor het monitoren en verminderen van voedselafval, wat bijdraagt aan het streven van Arla naar een duurzame en verantwoorde productie.

Voedselafval omzetten in voer voor insecten

In 2023 begon Arla Food Ingredients in samenwerking met een insectenboerderij met het gebruik van gedelactoseerd permeaat, een bijproduct van de lactoseproductie, als insectenvoer voor vlieglarven. Door deze maatregel zou in 2024 het voedselafval van de Deense productielocatie van Proteïn verder kunnen worden verminderd met 16% vergeleken met volumes in 2023 door het afval om te zetten in een duurzame bron van eiwitten voor dieren of mensen.

Voortgang richting doelstellingen

ONZE VOORUITGANG OP HET GEBIED VAN CIRCULAIR VERPAKKEN

Recyclebaarheid verwijst naar de mogelijkheid een materiaal of product in te zamelen, verwerken en om te zetten in nieuwe materialen of producten door middel van recyclingprocessen.

In 2024 was 94% van de verpakkingen die voor onze merkproducten werd gebruikt, ontworpen om te worden gerecycled, vergeleken met 95% vorig jaar en 93% in 2022, het referentiejaar. Ondanks onze voortdurende inspanningen om de recyclebaarheid van onze verpakkingen te verbeteren, kan deze lichte daling deels worden verklaard door veranderingen in onze verkoopmix. Het benadrukt de uitdagingen waar we voor staan en onderstreept het belang van onze inzet om voortdurend te werken aan duurzamere verpakkingsoplossingen.

De totale recyclebaarheid van Arla's merkproducten in de markt waar ze verkocht worden was 54%, een stijging van 10% ten opzichte van vorig jaar. De verbetering is voornamelijk het gevolg van een verbeterde infrastructuur voor melkpakken in Europa. In Arla's markten buiten Europa zijn sommige materialen die in Europa op grote schaal recyclebaar zijn, zoals glas of metaal, niet recyclebaar. Daarom waren er in 2024 geen merkverpakkingen van Arla op markten buiten Europa recyclebaar op de markt waar ze werden verkocht, ondanks het feit dat 91% ervan was ontworpen voor recycling.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

We splitsen de KPI's voor recycling op volgens onze commerciële segmenten Europa en Internationaal. Zie de beschrijving van onze commerciële segmenten op [pagina's 24-27](#).

Recyclebaarheid van merkproducten

Deze maatregelen worden toegepast op verpakkingen die worden gebruikt voor de eigen merken van Arla. Een materiaal is recyclebaar wanneer er een goede infrastructuur is voor het inzamelen en

sorteren van verpakkingsafval en er een markt is voor het gerecyclede materiaal.

Ontworpen voor recycling, merkproducten

Verpakkingen zijn ontworpen voor recycling als de verpakking recyclebaar is in ten minste één van de kernmarkten van Arla in Europa. De beoordeling en berekening van ontworpen voor recycling volgt dezelfde logica zoals hieronder vermeld als recyclebaar in de markt waar het wordt verkocht.

Recyclebaar op markt waar verkocht

Dit betekent dat de verpakking van een merkproduct of specifiek deel van het materiaal recyclebaar is in de markt waar het product wordt verkocht. Voor elk materiaal wordt een uitgebreide beoordeling gemaakt om te bepalen of het recyclebaar is in een bepaalde markt, op basis van algemeen erkende referenties voor ontwerpen van recyclebare verpakking en recyclingsystemen in die markt. Tot de gebruikte referenties behoren de 'Mindeststandard' van het Zentrale Stelle Verpackungsregister in Duitsland, de 'Plastic Packaging Recycling Manual' van de Zweedse Näringslivets Producentansvar (NPA), de 'Recycle Checks' van het KIDV in Nederland en de OPRL-regeling in het Verenigd Koninkrijk. Elke beoordeelde productverpakkingseenheid wordt omgerekend naar het gewicht van de verschillende gebruikte componenten en vermenigvuldigd met de omzet. Het geconsolideerde getal wordt berekend als het gewicht van de verkochte recyclebare verpakking ten opzichte van het totale gewicht van het gebruikte verpakkingsmateriaal. Vanwege de materialiteit worden producteenheden die minder dan 1% van de omzet van het eindproduct binnen de subcategorie van dat product uitmaken, uitgesloten. Met subcategorie bedoelen we botermengsels, gele kaas, melk enz. De dekking was in 2024 85%.

Nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen voor merkproducten

We rapporteerden in 2023 voor het eerst over de doelstelling van nul procent nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen in ons portfolio van merkproducten. In 2024 was 79% van de plastic verpakkingen van onze merkproducten nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen, vergeleken met 83% in ons referentiejaar 2023.

Deze maatregelen worden toegepast op verpakkingen die worden gebruikt voor de eigen

merken van Arla. Nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen wordt gedefinieerd als plastic dat afkomstig is van gefossiliseerd materiaal zoals ruwe olie, steenkool en aardgas. Gerecycled en biobased plastic, en plastic waarvoor het gebruik van biobased grondstoffen is gecertificeerd door een massabalans toeleveringsketenmodel behoren niet tot deze categorie.

Alle verpakkingscomponenten binnen Arla zijn op de volgende manieren geclassificeerd om te bepalen of ze zijn gemaakt van nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen:

- Is het materiaal plastic ja/nee?
- Is het materiaal gemaakt van gerecycled materiaal ja/nee?
- Is het materiaal gemaakt van hernieuwbaar materiaal ja/nee?

Bovendien heeft elk verpakkingsonderdeel een gewicht dat in grammen wordt geregistreerd.

Aan de hand van bovenstaande criteria is Arla in staat om de hoeveelheid plastic in elk verkocht verpakkingsstuk te bepalen en, indien van toepassing, hoeveel van dat plastic gerecycled, hernieuwbaar of nieuw op basis van fossiele brandstoffen is.

Deze waarden worden vervolgens vermenigvuldigd met de verkoopvolumes om een totaalgewicht van nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen en niet-nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen te verkrijgen dat over een periode van één jaar wordt gebruikt.

Het geconsolideerde aantal wordt berekend als het gewicht van de verkochte recyclebare verpakking ten opzichte van het totale gewicht van het gebruikte verpakkingsmateriaal. Vanwege de materialiteit worden producteenheden die minder dan 1% van de omzet van het eindproduct binnen de subcategorie van dat product uitmaken, uitgesloten. De subcategorieën zijn botermengsels, gele kaas, melk, enz.

ONZEKERHEDEN EN BEPERKINGEN

In 2024 is de beoordeling op recyclebaarheid uitgevoerd op basis van de status van de recyclebaarheid in december. Het risico bestaat dat een bepaalde

Ontworpen voor recycling, merkproducten

	2024	2023	2022	2021	2020
Europa	95%	96%	95%	-	-
Internationaal	91%	95%	89%	-	-
Totaal	94%	95%	93%	-	-

Recyclebaar op markt waar verkocht, merkproducten

	2024	2023	2022	2021	2020
Europa	85%	83%	80%	-	-
Internationaal	0%	0%	0%	-	-
Totaal	54%	45%	54%	-	-

Nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen, merkproducten

	2024	2023	2022	2021	2020
Europa	75%	78%	-	-	-
Internationaal	98%	98%	-	-	-
Totaal	79%	83%	-	-	-

combinatie van materialen in begin 2024 niet recyclebaar was, maar wel in december. In dit geval werd de combinatie van materialen voor het hele jaar meegeteld als recyclebaar. Dit geldt ook voor de beoordeling van nieuw fossiel plastic.

In de afgelopen jaren heeft Arla de processen en tools verbeterd die worden gebruikt voor het meten van recyclebaarheid en nieuw plastic. Daarom worden gegevens met betrekking tot perioden vóór 2022 en 2023 niet openbaar gemaakt.

De twee verpakkingsgerelateerde doelstellingen zijn door Arla opgesteld door een gebrek aan overeengekomen wereldwijde normen.

GEBRUIKT MATERIAAL

In 2024 produceerden we 6.398 miljoen kg zuivelproducten. Het totale materiaal dat voor onze producten wordt gebruikt, omvat onze primaire grondstof, melk, samen met andere ingrediënten en verpakkingsmaterialen. Naast deze productiematerialen zijn energie en water een integraal onderdeel van onze productieprocessen. Zie [pagina 49](#) voor meer informatie over ons energieverbruik en [pagina 60](#) voor onze wateronttrekking.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Arla rapporteerde in 2024 voor het eerst over het totale volume aan productiematerialen. De productiematerialen omvatten het volgende:

- Melk: Alle rauwe melk die in de loop van het jaar is opgehaald bij zowel Arla-eigenaren als niet-eigenaren.
- Extern ingekochte wei: Alle bij externe leveranciers gekocht wei.
- Overige ingrediënten: Alle grondstoffen die op onze productielocaties worden verwerkt, waaronder boter, kaas, poeder, producten zonder melk en water voor recombinatie.
- Verpakking: Verpakkingsmaterialen die rechtstreeks van leveranciers worden ontvangen. De gegevens van de leveranciers hebben betrekking op minimaal 95% van de uitgaven, de resultaten worden opgeschaald tot 100%. Het aandeel verpakkingsmateriaal van gerecycled materiaal wordt apart gerapporteerd. Houten pallets zijn niet opgenomen in het cijfer.

ONZEKERHEDEN EN BEPERKINGEN

De gerapporteerde gebruiksgegevens hebben betrekking op materialen in hun oorspronkelijke staat. Arla maakt twee uitzonderingen op deze regel: extern gekochte wei, die wordt geregistreerd als gestandaardiseerde vloeibare wei vanwege de variërende consistentie in onze zuivelfabrieken, en rauwe melk, die wordt gepresenteerd met een gestandaardiseerd vet- en eiwitgehalte om af te stemmen op de volumes die in de jaarrekening worden gerapporteerd.

Het volume van de gebruikte productiematerialen correleert niet met het volume zuivelproducten

omdat de rapportage over productiematerialen exclusief water is, dat ofwel uit de melk wordt verwijderd of aan onze producten wordt toegevoegd. Bij de productie van melkpoeder wordt bijvoorbeeld water aan de melk onttrokken, waardoor het gewicht aanzienlijk daalt.

De gebruikte gegevens over het verpakkingsvolume zijn gebaseerd op gegevens die handmatig door de leverancier zijn verstrekt.

ONTWIKKELING VOEDSELAFVAL

In 2024 daalde de hoeveelheid voedselafval tot 596 duizend ton, een vermindering van 8% ten opzichte van vorig jaar.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Voedselafval omvat al het materiaalafval in de waardeketen dat oorspronkelijk bestemd was voor menselijke consumptie, met uitzondering van oneetbare onderdelen. Deze definitie sluit aan bij de aanbevelingen van de in het Verenigd Koninkrijk gevestigde ngo Waste and Resources Action Programme (WRAP) voor het kwantificeren van verliezen en afval van zuivelproducten. Het voedselafval kan vloeibaar of vast zijn. Voedselafval omvat alleen niet-gevaarlijk afval.

Arla rapporteert alleen over voedselafval in onze eigen activiteiten, niet over voedselafval dat voorkomt in bedrijven of van consumenten.

- **Vloeibaar afval:** Omvat al het vloeibare afval dat melk, vet en eiwitten bevat. Dit omvat verschillende soorten vloeibaar afval, waaronder melk met kwaliteitsproblemen (bijv. besmetting met antibiotica) die wordt beschouwd als onderdeel van het vloeibare afval bij de zuivelmaatschappij die verantwoordelijk is voor de verwijdering ervan.
- **Vast afval:** Omvat afval van afgewerkte en half afgewerkte producten, dat verwijst naar de verwijdering van producten die het productieproces hebben voltooid, maar niet als vast afval wordt beschouwd.

- **Slib vóór COD-meting:** Verwijst naar het vaste afvalmateriaal dat wordt gescheiden van afvalwater voordat het wordt behandeld. Voorbeelden van slib zijn de hoeveelheden die worden verkregen uit vetbakjes, filters of scheidings en voor Arla bestaat het voornamelijk uit vet.

- **COD-afvalwater:** Omvat al het organische materiaal dat achterblijft in het afvalwater nadat het slib is afgescheiden. Dit wordt beoordeeld aan de hand van de Chemical Oxygen Demand (COD) in het afvalwater. COD is een maat voor de hoeveelheid zuurstof die nodig is om organisch materiaal in water af te breken.

De dichtheid van voedselafval verschilt sterk per categorie. Om vergelijking mogelijk te maken, is het afval omgerekend naar melkequivalenten volgens de richtlijnen van de International Dairy Federation (IDF). Dit zorgt voor een uniforme methode om afval en bijproducten te registreren en de milieupact binnen Arla te beoordelen.

ONZEKERHEDEN EN BEPERKINGEN

Het schatten van vet- en eiwitpercentages voor afvalmaterialen zoals vloeibaar afval en slib kan onzekerheden met zich meebrengen. Deze onzekerheden zijn afhankelijk van de kwaliteit van de gegevens, variaties in de productmix en afwijkingen van gemiddelde percentages.

Het meten van afval, zoals COD in afvalwater, hangt af van bemonstering en analyse. Ondanks inspanningen voor representatieve monsters en tijdige analyses, kunnen variaties in technieken, laboratoriumprocessen en vertragingen van meer dan 12 uur de gegevens beïnvloeden.

Instroom van hulpbronnen

(mIn kg)	2024	2023	2022	2021	2020
Melk (coöperatief + contract)	13.735	-	-	-	-
Wei van externe bronnen	2.323	-	-	-	-
Overige ingrediënten	550	-	-	-	-
Verpakking	309	-	-	-	-

Ingekocht gerecycled verpakkingsmateriaal

(mIn kg)	2024	2023	2022	2021	2020
Totaal verpakkingsmateriaal	309	-	-	-	-
Gerecycled verpakkingsmateriaal	99	-	-	-	-
Aandeel gerecycled verpakkingsmateriaal	32%	-	-	-	-

Voedselafval

(melkequivalenten, ton)	2024	2023	2022	2021	2020
Vloeibaar afval voor lozing op stortplaats	21.880	31.690	-	-	-
Voedselafval bestemd voor afvoer	21.880	31.690	-	-	-
Vloeibaar afval voor biogas	236.322	274.815	-	-	-
Vloeibaar afval voor biogas	39.994	38.027	-	-	-
Slib vóór COD-meting	12.971	9.873	-	-	-
COD-afvalwater	220.434	221.126	-	-	-
Voedselafval dat niet wordt afgevoerd	509.721	543.841	-	-	-
Totaal	531.601	575.531	-	-	-

ONTWIKKELING VAST AFVAL

In 2024 daalde de hoeveelheid vast afval licht van 30.770 ton in 2023 naar 30.419 ton, waarbij de resultaten zoals verwacht stabiel bleven. Bovendien daalde het aandeel niet-recyclebaar vast afval met 3 procentpunten.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Vast afval verwijst naar productieafval dat geen voedselafval is, bijvoorbeeld verpakkingen. Vast afval wordt gescheiden in gevaarlijk en niet-gevaarlijk afval. Bovendien kan vast afval worden gerecycled, verbrand of naar de stortplaats worden gestuurd. Bij Arla wordt het grootste deel van het vaste afval gerecycled.

ONZEKERHEDEN EN SCHATTINGEN

Gegevens over vast afval worden maandelijks verzameld via externe afvalverwerkers. Locaties leveren deze handmatig aan op basis van facturen, leverancierssystemen, e-mails, lokale wegingen of andere methoden. De data zijn gebaseerd op directe metingen. In Denemarken en Zweden is dit proces geautomatiseerd, wat de nauwkeurigheid en efficiëntie verhoogt. In andere landen gebeurt dit handmatig, wat foutgevoelig is. Daarom zijn controles ingesteld om de betrouwbaarheid van de gegevens te waarborgen.

Beleid en overige

Circulair beleid inzake het gebruik van hulpbronnen en afval

Onze duurzaamheidsstrategie wordt ondersteund door ons milieubeleid en Arla's Groene Ambitie 2050. Samen pakken deze leidende beleidslijnen kritieke milieukwesties aan en benadrukken ze de efficiëntie van hulpbronnen en afvalbeheer. De principes van de circulaire economie zijn onze richtlijnen, gericht op het verminderen van afval en onnodig gebruik van hulpbronnen, evenals hergebruik en recycling in overeenstemming met de afvalhiërarchie. Dit geldt zowel voor het verwerken van melk als voor onze verpakkingsmaterialen, watergebruik en de koolstof-, stikstof- en fosforcyclus.

Efficiënt gebruik van hulpbronnen

Arla zet zich in voor het produceren van gezonde en duurzame producten en minimaliseert tegelijkertijd de impact op het milieu. We richten ons op een efficiënter gebruik van water, energie, ruwe materialen, kapitaal en human resources door onze activiteiten voortdurend te bewaken en optimaliseren. We geven prioriteit aan het gebruik van hernieuwbare en gerecyclede hulpbronnen en onze bedrijfsstrategie richt zich op het minimaliseren van het gebruik van nieuw plastic op basis van fossiele brandstoffen en het verhogen van de recyclebaarheid.

Afvalbeheer

Volgens ons Milieubeleid willen we afval zoveel mogelijk voorkomen. Wanneer afval niet te vermijden is, behandelen we het als een herbruikbare grondstof door het te recyclen of terug te winnen. We beperken voedselverspilling binnen onze processen en hanteren de voedselafvalhiërarchie bij de verwerking. Daarnaast helpen we consumenten verspilling te verminderen via educatie en bewustwording. Onze verpakkingen zijn ontworpen om optimaal te worden geleegd en afgestemd op de behoeften van de consument. Om verpakkingsafval te verminderen, zorgen we ervoor dat onze verpakkingen recyclebaar zijn in alle markten waar we actief zijn.

Beleidsbeheer

Zie de beschrijving in het klimaat hoofdstuk op [pagina 50](#) voor beleidsbeheer.

Totaal vast afval

(ton)	2024	2023	2022	2021	2020
Totaal gevaarlijk afval	943	930	1.034	1.279	1.378
Totaal niet-gevaarlijk afval	29.475	29.840	30.434	32.348	32.097
Totaal vast afval	30.419	30.770	31.468	33.627	33.475
Totaal gerecycled afval	19.849	19.217	20.174	22.726	22.554
Totaal niet-gerecycled afval	10.569	11.553	11.294	10.901	10.921
Aandeel niet-gerecycled afval in het totale vaste afval	35%	38%	36%	32%	33%

Niet-gevaarlijk vast afval

(ton)	2024	2023	2022	2021	2020
Afval voor verbranding	8.165	8.460	8.358	8.683	9.159
Afval voor stortplaats	2.002	2.761	2.616	1.921	1.204
Totale hoeveelheid afval bestemd voor afvoer	10.168	11.221	10.974	10.604	10.363
Gerecycled plastic materiaal	2.684	2.388	2.485	2.863	2.787
Gerecycled papier en karton	11.891	11.836	12.276	13.323	13.816
Gerecycled glas	302	281	284	318	328
Gerecycled metalen	2.054	1.749	1.584	1.704	2.042
Overige	2.377	2.365	2.830	3.536	2.761
Totaal gerecycled ongevaarlijk afval	19.308	18.619	19.460	21.744	21.734
Totale hoeveelheid afval die niet wordt afgevoerd	19.308	18.619	19.460	21.744	21.734
Totaal niet-gevaarlijk afval	29.475	29.840	30.434	32.348	32.097

Gevaarlijk vast afval

(ton)	2024	2023	2022	2021	2020
Afval voor verbranding	369	283	284	272	523
Afval voor stortplaats	33	50	35	25	35
Totale hoeveelheid afval bestemd voor afvoer	401	332	319	297	558
Recycling	542	598	715	982	820
Totale hoeveelheid afval die niet wordt afgevoerd	542	598	715	982	820
Totaal gevaarlijk afval	943	930	1.034	1.279	1.378

MEDEWERKERS EN WERKNEMERS IN DE WAARDEKETEN



Impact

DE IMPACT VAN ARLA

- WNI** Werkelijke negatieve impact
- PNI** Potentiële negatieve impact
- PPI** Potentiële positieve impact
- WPI** Werkelijke positieve impact

PNI

GENDERGELIJKHEID EN GELIJKE BELONING

RISICO OP ONDERMAATSE ARBEIDSMOMENTEN

PNI

ARBEIDSRECHT

PNI

MENSENRECHTEN

RISICO OP DISCRIMINATIE EN INTIMIDATIE

PNI

GEZONDE EN VEILIGE WERKOMGEVING

PPI

TRAINING EN ONTWIKKELING VAN VAARDIGHEDEN

WPI

EERLIJKE EN GOEDE ARBEIDSMOMENTEN

Beleidsregels [↗](#)

- [Gedragscode](#) [Diversiteitsbeleid](#)
- [Mensenrechtenbeleid](#) [Anti-intimidatiebeleid](#)
- [Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners](#) [Werkurenbeleid](#)
- [Klachtenbeleid](#)

MENSEN IN FOCUS

Impact, risico en kansen

Onze impact op medewerkers en waardeketens

Onze bedrijfsactiviteiten als wereldwijd concern hebben op verschillende manieren impact op verschillende categorieën medewerkers binnen onze waardeketen. Met behulp van onze dubbele materialiteitsanalyse ([zie pagina 34-37](#)) hebben we de impact, risico's en kansen voor deze medewerkers op een rij gezet.

Onze eigen medewerkers

De impact op onze eigen werknemers is systemisch en kan worden gekoppeld aan de regio's waar Arla actief is of aan specifieke fabrieksactiviteiten, of allebei. Onze strategische ambitie is om voor iedereen eerlijke en gunstige werkomstandigheden te

waarborgen, ook in fabrieksomgevingen waar sprake is van gezondheids- en veiligheidsrisico's.

Ook erkennen wij het potentiële risico op discriminatie en intimidatie, en werken eraan om dit te minimaliseren door bevordering van een inclusieve cultuur. Onze strategie van internationale uitbreiding brengt een groter risico op problemen rond arbeidsrecht met zich mee.

We zijn ons ervan bewust dat alle werknemers van Arla, evenals consultants en externen op onze locaties met deze risico's te maken krijgen, en we besteden speciale aandacht aan de meest kwetsbare werknemers, waaronder arbeidsmigranten.

We bieden door middel van trainingen en medezeggenschap een prettigere

werkomgeving en mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling.

In onze sector vormen talentwerving en personeelsverloop belangrijke risico's, maar onze investeringen in een prettige werkomgeving en inclusiviteit bieden ons mogelijkheden om een loyaal, bekwaam personeelsbestand op te bouwen.

Werknemers in de waardeketen

De activiteiten van Arla hebben een impact op de werknemers van onze wereldwijde leveranciers en op de bedrijven van onze coöperatieleden. Dit betreft onder meer de in het bijzonder kwetsbare groep van arbeidsmigranten. In de cijfers over medewerkers in dit rapport worden werknemers in de waardeketen niet meegenomen.

De aard van de werkzaamheden in de landbouw brengt een bepaalde systemische impact met zich mee, bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsomstandigheden. Het werk is vaak arbeidsintensief, seizoensgebonden en op bepaalde momenten zijn soms meer werknemers nodig, wat de noodzaak onderstreept om te zorgen voor goede omstandigheden, vooral voor arbeidsmigranten. Wereldwijde inkoop brengt risico's met zich mee als kinderarbeid en dwangarbeid in onze waardeketen, maar vooral buiten de EU.

Een belangrijk risico voor Arla is dat consumenten afkeurend kunnen reageren op negatieve verhalen over onze waardeketen door de aard van onze activiteiten en locaties in onze toeleveringsketen.

Strategie

Zorgen voor mensen

Bij Arla zorgen we voor mensen - voor onze medewerkers, werknemers in onze waardeketen en personen in de gemeenschappen waarin we actief zijn. We zetten ons voor in de ontwikkeling van positieve relaties met mensen en organisaties, waarbij wederzijds respect en begrip de kern vormen van al onze interacties. Dit streven sluit aan bij onze belangrijkste doelstellingen: het respecteren van mensenrechten, het bevorderen van diversiteit en inclusie en het zorgdragen voor goede arbeidsomstandigheden. We streven naar voortdurende verbetering om mogelijke of daadwerkelijke negatieve impact van onze acties te minimaliseren en een grotere positieve impact te ondersteunen.

Doelstellingen en ambities

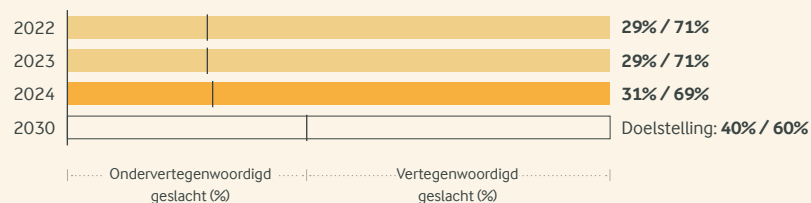
DE AMBITIE VAN ARLA



MAN-VROUWVERHOUDING IN LEIDINGGEVENDE FUNCTIES (DIRECTEUR OF HOGER)

We streven ernaar dat tegen 2030 ten minste 40% van alle managementfuncties op directeursniveau en hoger bekleed worden door het ondervertegenwoordigde geslacht.

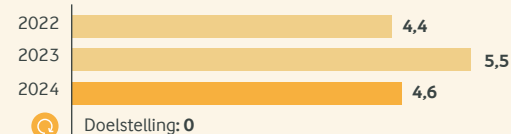
[Meer hierover vindt u op pagina 38.](#)



ONGEVALLEN

Ons streven is om elk jaar nul ongevallen met verlet per miljoen werkuren te hebben.

[Meer hierover vindt u op pagina 76.](#)



We zetten ons in om alle werknemers veilige en gezonde werkomstandigheden te bieden, met als doel nul ongevallen op de werkplek, met een nadruk op onze toewijding aan een veilige en ondersteunende werkomgeving.

Het respecteren van de rechten van werknemers en het bevorderen van samenwerkingsrelaties zijn essentieel voor het creëren van een harmonieuze en wederzijds voordelige werkomgeving. Wij geloven dat eerlijke en rechtvaardige compensatie een belangrijk onderdeel vormt van onze toewijding aan de arbeidsvreugde van werknemers. Daarnaast staan we volledig achter de vrijheid van vereniging en het recht op collectieve onderhandelingen.

Het ontwikkelen en ondersteunen van de gemeenschappen waarin we actief zijn, is een essentieel onderdeel van

onze missie. We creëren banen, gaan transparante dialogen aan met lokale stakeholders en ondersteunen kwetsbare gemeenschappen. Een belangrijke focus daarbij is het bijstaan van lokale zuivelbedrijven in het verbeteren van hun efficiëntie door de ontwikkeling van standaarden en praktijken.

We erkennen het belang van het aantrekken van talent en het behouden van een hoge mate van betrokkenheid en motivatie. Door middel van doorlopende initiatieven en programma's bevorderen we actief diversiteit, gelijkheid en inclusie in onze gehele organisatie. Door een werkplek te creëren waar de unieke kwaliteiten van elk individu worden gewaardeerd, streven we ernaar om toptalent aan te trekken en te behouden, waardoor we onze positie als leider in de zuivelindustrie versterken.

Medewerkersbetrokkenheid

In 2024 namen meer dan 18.500 collega's deel aan onze wereldwijde betrokkenheidsenquête, waarmee het responspercentage op 88% kwam.



Acties en hulpbronnen

COLLEGA'S IN BEELD

WIJ WAARDEN EN ONDERSTEUNEN HET WELZIJN, DE VEILIGHEID EN DE PERSOONLIJKE GROEI VAN ONZE WERKNEMERS. DAARBIJ WILLEN WE EEN POSITIEF VOORBEELD STELLEN BINNEN ONZE INDUSTRIE.

Medewerkerbetrokkenheid

Ons jaarlijkse wereldwijde betrokkenheid-sonderzoek is een belangrijk hulpmiddel om waardevolle feedback van werknemers te verzamelen en ervoor te zorgen dat Arla een fijne werkplek blijft. In 2024 namen meer dan 18.500 werknemers deel aan het onderzoek, wat zorgde voor een responspercentage van 88%. We beoordelen de medewerkerbetrokkenheid met behulp van de medewerkerbetrokkenheidsindex, die is afgeleid van de antwoorden van werknemers op vragen over hun tevredenheid, betrokkenheid en gevoelens met betrekking tot Arla als werkplek. In 2024 bereikte de index 85% en overtrof daarmee de norm voor bedrijven van onze omvang.

Medewerker- tevredenheid binnen Arla boven industrienorm

Uit de resultaten van ons jaarlijkse onderzoek naar medewerkerbetrokkenheid bleek een tevredenheidsindex van 85%.

Zorgen voor de veiligheid van werknemers in de hele waardeketen

Arla is actief binnen een uitgebreide en diverse waardeketen en kent een breed scala aan functies in verschillende regio's. Onze medewerkers zijn cruciaal voor het succes van Arla en we zetten ons in voor het bieden van veilige en gezonde werkomstandigheden voor iedereen. Al onze medewerkers vallen onder ons managementsysteem voor gezondheid en veiligheid.

In 2024 hebben we onze inspanningen rond ons programma voor gedragsveiligheid, 'Cornerstones', doorgezet. Het programma, dat is ontworpen om ons volwassenheidsniveau op het gebied van veiligheid te beoordelen, omvat relevante trainingen, zelfevaluaties, volwassenheidsvalidaties en procesbevestigingen. Het wordt uitgevoerd door onze Supply Chain-functie, die bestaat uit vertegenwoordigers op elke productielocatie. Door middel van systematische rapportage kunnen we trends zien en lessen en best practices



delen binnen ons netwerk en kritieke gebieden identificeren die moeten worden aangepakt. Daarom hebben we speciale aandacht besteed aan gebieden met verhoogde ongevallencijfers, zoals logistiek, wat heeft bijgedragen aan een vermindering van 34% in het aantal

ongevallen met verlet bij DK Logistics in 2024.

We blijven de inspanningen monitoren, hotspots detecteren en vroege interventie initiëren om onszelf voortdurend te verbeteren.

Medewerkerontwikkeling

In 2024 zetten we de balans tussen virtuele en persoonlijke leersessies door. We hebben de uitrol van een leermanagementsysteem voortgezet op onze productie- en logistieke locaties, zodat medewerkers verplichte trainings- en ontwikkelingsgesprekken doorlopen.

Traditiegetrouw ondersteunen we leerlingen en hun opleiding. In 2024 zetten we onze actieve deelname aan het European Excellence in Dairy Learning-project voort. Dit project loopt in negen landen en is bedoeld voor leerlingen en studenten in de zuiveltechnologie.

Voor medewerkergerelateerde zaken heeft Arla een Global HR-functie waarin aan elke markt waar we actief zijn vertegenwoordigers zijn toegewezen.

Streven naar verantwoord werkgeverschap

We onderschrijven het recht van medewerkers om zich aan te sluiten bij een vakbond, om vrijelijk naar eigen inzicht organisaties op te richten en daarvan lid te worden en om collectieve onderhandelingen te voeren, conform de internationale normen voor mensenrechten. Onze inzet op het gebied van deze principes is verankerd in onze Gedragscode (CoC) en ons Beleid inzake mensenrechten. Eind 2024 gold voor 61% van ons personeelsbestand een collectieve overeenkomst. Maar

waar ter wereld we ook actief zijn en los van de vraag of onze medewerkers zijn aangesloten bij een vakbond zet Arla zich in voor verantwoordelijk werkgeverschap en eerlijke beloning voor alle medewerkers.

Samenwerking met vakbonden

Onze ondernemingsraden werken op lokaal, nationaal en Europees niveau en vormen robuuste platforms voor interne dialogen over kwesties met betrekking tot het welzijn en de veiligheid van werknemers, en het zorg dragen voor de voorwaarden die nodig zijn voor de voortdurende ontwikkeling van het bedrijf. Twee keer per jaar vergaderen leden van ons EMT met onze Europese ondernemingsraad, bestaande uit 17 werknemersvertegenwoordigers die meer dan 15.000 werknemers vertegenwoordigen op onze productielocaties in Europa. Deze raad is het hoogste forum voor samenwerking tussen werknemers en Arla. Vergaderingsnotulen worden gepubliceerd op ons intranet. Duurzaamheid was in 2024 een belangrijk onderwerp tijdens verschillende van deze bijeenkomsten.

We werken ook samen met internationale branchespecifieke vakbondsvertegenwoordigers over onderwerpen die aansluiten op de voor ons belangrijkste mensenrechten. Het werk wordt geleid door onze HR-functie.

DIVERSITEIT EN INCLUSIE

ONZE STRATEGIE OP HET GEBIED VAN DIVERSITEIT EN INCLUSIE RICHT ZICH OP HET ONTSTAAN VAN EEN WERKOMGEVING GEBASEERD OP INCLUSIVITEIT EN GELIJKHEID, WAARIN IEDEREEN ZICH OP ZIJN OF HAAR PLAATS VOELT.



Bevordering van de D&I-agenda in het Verenigd Koninkrijk

In Arla UK zijn vier gemeenschappen van medewerkers die zich inzetten voor het bevorderen van de D&I-agenda, gericht op gender, cultuur en erfgoed, LGBTQ+ en veteranen.

Het is onze overtuiging dat een team dat bestaat uit diverse personen kan bogen op een veelheid aan perspectieven, ideeën en ervaringen. Dit leidt vervolgens tot innovatie, duurzame groei en betere prestaties.

Om onze voortgang te kunnen meten beoordelen we diversiteit en inclusie aan de hand van drie belangrijke KPI's: voorkeur voor inclusie, genderdiversiteit en etniciteit.

We meten het positieve effect op inclusie via een index op basis van antwoorden die zijn verzameld tijdens onze jaarlijkse enquête over werknemersbetrokkenheid.

Om gendergelijkheid te bevorderen, hebben we als doel gesteld om uiterlijk in 2030 onder ongeveer 400 leden van het management in Arla een minimale vertegenwoordiging van 40% van het ondervertegenwoordigde geslacht te bewerkstelligen. We werken op een zeer gestructureerde en doelgerichte manier aan dit doel, met dashboards die zorgen voor transparantie over het generevenwicht in onze teams, sollicitaties, aanwervingen, prestaties, promoties en gelijke beloning. Om de voortgang te versnellen, worden de gegevens onder andere elk kwartaal in onze HR-functie besproken. Het aandeel vrouwen in leidinggevende functies steeg naar 31% (2023: 29%).

Deze aanpak sluit aan bij onze toewijding aan de VN-doelstellingen voor duurzame ontwikkeling (SDG's) inzake gendergelijkheid.

Marktblik op diversiteit en inclusie

In april 2024 nam Arla samen met andere grote Deense ondernemingen deel aan de Deense diversiteitsweek. Gedurende de week kregen alle Arla-medewerkers diverse trainingsmogelijkheden op het gebied van diversiteit, gelijkheid, inclusie en verbondenheid. Het programma bevatte onder meer live educatie-evenementen, webcasts en informatie over diversiteit, vooroordelen, inclusie, psychologische veiligheid, strategie en maatregelen binnen Arla.

In het Verenigd Koninkrijk ontving Arla UK de National Diversity Awards 2024 voor de focus en inzet op het gebied van diversiteit en inclusie in de hele onderneming, als erkenning voor de initiatieven op dit terrein.

Doorlopende educatie voor een inclusieve werkomgeving, van het topmanagement tot de werkvloer

In 2024 zijn we verder gegaan met onze onboardingsessies en training voor werknemers in heel Arla om een inclusieve cultuur te bevorderen. Gedurende 2023 en 2024 hebben verschillende managers, teams en

individuen deelgenomen aan discussies over diversiteit en inclusie. Hierin is ingegaan op de invloed van onbewuste vooroordelen op besluitvorming, taalbarrières, inclusief gedrag, psychologische veiligheid en aandachtsgebieden met nuttige aanknopingspunten voor elk team. De training was onderverdeeld in twee verschillende workshops genaamd 'Inclusion starts with I' (Inclusie begint bij jezelf) en 'Inclusive Culture is us' (Inclusieve cultuur zijn wij zelf) met als doel het bewustzijn te vergroten en betrokkenheid op te bouwen.

Aanpak van onbewuste vooroordelen bij talentwerving

We hebben een trainingsprogramma op maat geïmplementeerd voor talentwerving, dat onbewuste vooroordelen aanpakt en het belang benadrukt van inclusieve functiebeschrijvingen. Daarnaast gebruiken we een sjabloon voor personeelsadvertenties om een diverse groep sollicitanten aan te trekken. We zorgen er actief voor dat wervingspanels bestaan uit personen met verschillende achtergronden om de inclusie in onze wervingsprocessen te bevorderen. Om een duidelijke boodschap af te geven over het belang van een divers personeelsbestand, heeft Arla interne doelstellingen voor gelijke werving voor management en talentwerving.

MENSENRECHTEN

RESPECT VOOR MENSENRECHTEN

WIJ ZETTEN ONS IN VOOR HET ONDERSTEUNEN VAN MENSENRECHTEN, EN STIMULEREN WEDERZIJDIG RESPECT EN KENNIS OVER WERELDWIJDE INTERACTIES.

Maatregelen op het gebied van mensenrechten

We respecteren de mensenrechten binnen onze hele waardeketen, zowel binnen onze eigen activiteiten als die van onze leveranciers en zakenpartners. Meer informatie over ons mensenrechtenbeleid vindt u op [pagina 78-79](#).

Due diligence en mensenrechten

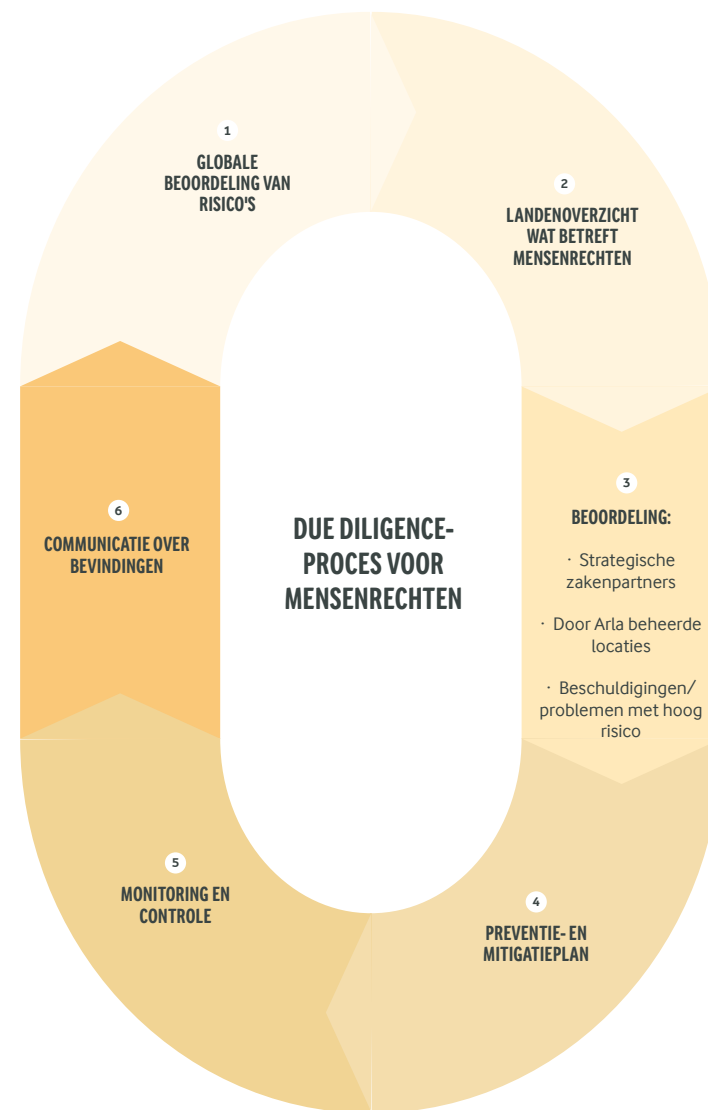
Onze due diligence op het gebied van mensenrechten gaat uit van een risico-gebaseerde aanpak om kwetsbare groepen te identificeren en onze inspanningen te prioriteren. Uit onze beoordelingen blijkt dat het risico op het veroorzaken van, bijdragen aan of in verband worden gebracht met negatieve effecten op de

mensenrechten het grootst is in onze niet-Europese groeiemarkten, vanwege de landelijke context en de complexiteit van de bedrijfsvoering. Daarom geven wij prioriteit aan het in deze regio's uitvoeren van beoordelingen van de gevolgen voor de mensenrechten en aan het uitvoeren van een due diligence-proces bij het aangaan van een nieuw strategisch partnerschap of het ontvangen van een klacht.

De effectiviteit van onze betrokkenheid bij waardeketenmedewerkers wordt gemeten aan de hand van de resultaten van onze due diligence-beoordelingen voor mensenrechten en leverancier-audits en -bezoeken. Tijdens de audits en bezoeken gaan we in gesprek met de werknemers van leveranciers om de arbeidsomstandigheden en de bekendheid met klachtenkanalen te bespreken, waaronder Arla's Ethics Line. Input vanuit deze inspanningen kan worden opgenomen in de update van ons mensenrechtenbeleid.

Op basis van onze due diligence-beoordelingen bepalen we welke acties moeten worden ondernomen als reactie op bepaalde werkelijke of potentiële negatieve gevolgen met betrekking tot mensenrechten en arbeidsrechten. Deze worden opgenomen in een preventie- en mitigatieplan. Als onderdeel van de due diligence wordt ook beoordeeld of er herstelmaatregelen nodig zijn.

We verbeteren en implementeren ons systematische due diligence-proces voor mensenrechten voortdurend in overeenstemming met de UNGP- en OESO-richtlijnen, en ondersteunen ook de naleving van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de VN met onze focus op onze belangrijke mensenrechtenkwesties. Door de meest recente informatie op te nemen in onze risicobeoordelingen en te reageren op nieuwe aandachtsgebieden die internationale organisaties signaleren, verbeteren we onze praktijken. Dit



zorgt voor een grondige en actuele benadering van het respecteren van mensenrechten.

Risicobeoordeling voor mensenrechten

In 2024 zijn we doorggegaan met het vaststellen en aanpakken van potentiële en feitelijke risico's en gevolgen voor mensenrechten binnen onze waardeketen, met de nadruk op onze bedrijfsactiviteiten in West-Afrika. Ons wereldwijde mensenrechtenteam heeft in samenwerking met lokale teams de mensenrechtensituatie op onze locatie in Nigeria beoordeeld. Doel was het onderkennen en aanpakken van mensenrechtenrisico's voor al het personeel op onze locaties, inclusief Arla-medewerkers en externe werknemers. Ons team keek ook naar risico's met betrekking tot belangrijke leveranciers van verpakkingen, logistiek en diensten, die vaak kwetsbaar zijn vanwege de aard van hun werk.

97

Aantal fysieke en virtuele leverancier-audits die in 2024 zijn uitgevoerd

Onze beoordelingen waren gebaseerd op de door ons benoemde belangrijke mensenrechtenkwesties, met bijzondere aandacht voor regionale risico's als arbeidsomstandigheden, gezondheid en veiligheid, en lonen. De resultaten binnen onze eigen bedrijfsactiviteiten bleken solide, er kwamen geen grote risico's met betrekking tot door Arla benoemde belangrijke mensenrechtenkwesties aan het licht. De bevindingen toonden het belang van de inspanningen om de mensenrechten te respecteren. Daarnaast gingen we in gesprek met relevante externe partijen over het aanpakken van eventuele risico's, onder meer over arbeidsomstandigheden en zorgverzekeringen, en we blijven actieplannen opvolgen om eventueel geconstateerde problemen op te lossen.

In 2024 hielden we eveneens regelmatig vinger aan de pols bij actieplannen die voortkwamen uit beoordelingen in 2022 en 2023, met een nadruk op het Midden-Oosten en Nigeria.

Elk jaar voeren we leveranciersaudits uit op basis van risicobeoordelingen. In 2024 hebben we 97 fysieke en virtuele audits uitgevoerd, ten opzichte van 73 vorig jaar.

De due diligence op het gebied van mensenrechten en leveranciersaudits wordt gecoördineerd door middelen in onze Supplier Assurance-functie.

Toegang tot klokkenluidersdienst Ethics Line

De Ethics Line is in 30 verschillende talen beschikbaar zodat alle medewerkers en overige belanghebbenden kwesties aan kunnen kaarten.



BELANGRIJKE MENSENRECHTENKWESTIES

MEEST SAILLANTE MENSENRECHTENKWESTIES WORDEN VASTGESTELD OP BASIS VAN DUE DILIGENCE-PROCESSEN, RISICOBEOORDELINGEN EN DOORLOPENDE DIALOGEN MET BELANGHEBBENDEN.

De meest belangrijke mensenrechtenkwesties die wij hebben vastgesteld in onze waardeketen, inclusief onze leveranciers en zakenpartners, zijn werkomstandigheden, levensstandaard, moderne slavernij, gezondheid en toegang tot een klachtenmechanisme.

Recht op eerlijke en goede arbeidsomstandigheden

Veilige en gezonde arbeidsomstandigheden

We blijven ons richten op het verbeteren van het volwassenheidsniveau van de gezondheids- en veiligheidspraktijken in onze productiefaciliteiten over de hele wereld. We zien hierbij zeer goede prestaties in zowel onze Europese als onze niet-Europese markten. Meer informatie over onze initiatieven op het gebied van gezondheid en veiligheid vindt u op [pagina 71](#).

In 2024 zijn we blijven samenwerken met leveranciers om risico's op te

lossen in verband met ongunstige werkomstandigheden, waaronder lange werkdagen in onze toeleveringsketen.

Leefbaar loon

In overeenstemming met internationale kaders begrijpen en waarderen we dat het betalen van leefbare lonen een van de belangrijkste manieren is om mensen te helpen uit de armoede te komen, mensenrechten te realiseren en onze doelstellingen voor duurzame ontwikkeling te behalen. We nemen deel aan de AIM Living Wage and Income Working Group (Werkgroep voor leefbaar loon en inkomen) om inzicht te krijgen en kennis te delen.

Gedurende 2024 hebben we onze samenwerking met het Fair Wage Network voortgezet om de lonen van onze eigen werknemers in kaart te brengen. Dit resulteerde in een overzicht van Arla's status met betrekking tot leefbaar loon, en er wordt gewerkt

aan de evaluatie en besluitvorming over de volgende stappen.

Recht op een toereikende levensstandaard

Huisvesting via de werkgever

We werken er voortdurend aan om ervoor te zorgen dat de door Arla geleverde accommodatie voldoet aan de normen en lokale vereisten van de Internationale Arbeidsorganisatie, of deze overtreft.

Recht op gezondheid

Ziektekostenverzekering in niet-Europese markten

Onze werknemers moeten eerlijke toegang hebben tot gezondheidsdiensten. Uit de werknemersinterviews in West-Afrika bleek dat zowel de werknemers van Arla als externe werknemers een ziektekostenverzekering hebben; er zijn echter wel verschillen voor externe werknemers. We zullen deze variaties met de leveranciers bespreken.

Recht om gevrijwaard te blijven van slavernij, dienstbaarheid of dwangarbeid

Het risico van moderne slavernij blijft een uitdaging in onze wereldwijde waardeketen. Wij betrekken grondstoffen uit verschillende regio's over de hele wereld, en we erkennen dat dit een verhoogd risico met zich meebrengt op kinderarbeid en dwangarbeid onder werknemers in bepaalde landen in Azië en Afrika.

We hebben in 2024 geen risico's in verband met kinderarbeid of dwangarbeid in onze eigen activiteiten vastgesteld. In het verleden hebben we hebben een risico op dwangarbeid gesignaleerd in een aantal Midden-Oosterse landen waar we productiefaciliteiten hebben. Dit risico heeft voornamelijk betrekking op lokale aannemers en arbeidsmigranten. We blijven ons inspannen om deze risico's te beperken. Zo zijn we er continu alert op dat arbeidsmigranten hun paspoorten en identiteitsdocumenten in hun bezit houden, tenzij ze zelf anders wensen en hier een toestemmingsbrief voor ondertekenen. Daarnaast werken we aan de implementatie van onze Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners. In 2024 hebben we ook onze samenwerking met uitzendbureaus op dit gebied voortgezet.

Toegang tot een klachtenprocedure

In 2024 zijn we doorgegaan met het promoten van onze klokkenluidersdienst, Ethics Line. Deze is beschikbaar op onze openbare website in 30 verschillende talen, zodat alle werknemers, consumenten en andere belanghebbenden hun zorgen kunnen uiten. Uit een nalevingszelfbeoordeling door 38 entiteiten in de internationale activiteiten van Arla bleek een toename van 9 procentpunten in de bekendheid van de Ethics Line ten opzichte van 2023, waardoor het bekendheidsniveau op 87% kwam. Bekendheidsvragen in

onze on-ground risicobeoordelingen ter plaatse toonden aan dat het personeel over het algemeen op de hoogte is.

In 2024 hebben we geen meldingen ontvangen of ernstige mensenrechtenincidenten ontdekt binnen onze eigen activiteiten of in onze hele waardeketen. In overeenstemming met de richtlijnen voor ons klachtenmechanisme, Ethics Line, nemen we herstelmaatregelen die passen bij de klacht.

Arla's medewerkers en externe belanghebbenden kunnen ook klachtenmeldingsprocedures van derden voor meldingen aan externe partijen vinden en gebruiken via Arla's Ethics Line.

In 2024 bedroeg het totale bedrag aan boetes, sancties en schadevergoedingen als gevolg van ernstige mensenrechtenincidenten 0 EUR en als gevolg van discriminatie en intimidatie 0 EUR.

Ons personeel is bekend met de Ethics Line
Risicobeoordelingen op locatie laten zien dat onze werknemers over het algemeen op de hoogte zijn van de Ethics Line-dienst.



Voortgang richting doelstellingen

ONGEVALLEN

Ontwikkeling van het aantal ongevallen

Ongevallen met letsel tot gevolg kunnen worden gecategoriseerd als ongevallen met verlet dan wel als ongevallen zonder verlet (kleinere ongevallen). Het aantal ongevallen met verlet per 1 miljoen werkuren is gedaald tot 4,6, ten opzichte van 5,5 in 2024. Het totaal aantal LTA's nam af naar 154 (2023: 181). De meeste markten vertoonden verlagingen, met name in de Deense logistiek; dit was in 2024 een aandachtspunt vanwege de historisch hoge ongevalcijfers.

We houden de trend van ongevallen nauwlettend in de gaten en hebben op specifieke gebieden verplichte risicobeperkingsplannen geïmplementeerd om een snelle verbetering te garanderen.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Een ongeval met verlet is een arbeidsongeval waarbij een werknemer tijdens de uitvoering van werkzaamheden letsel oploopt dat leidt tot een verzuim van één of meer geplande werkdagen of ploegendinsten. Een ongeval wordt gecategoriseerd als een ongeval met verlet wanneer de medewerker niet in staat is om reguliere werkzaamheden uit te voeren, vrije tijd nodig heeft voor herstel of aangepaste taken krijgt toegewezen tijdens de herstelperiode.

Alle medewerkers, inclusief zowel Arla-medewerkers als externe uitzendkrachten die betrokken zijn bij Arla-gerelateerd werk, zijn verplicht om werkgerelateerde verwondingen of ziekten onmiddellijk te melden aan hun teamleider of manager, ongeacht de ernst ervan. Het is belangrijk op te merken dat ongevallen waarbij aannemers betrokken zijn, zoals bouwvakkers, niet in deze rapportage zijn meegenomen.

Op de meeste locaties hebben medewerkers toegang tot een mobiele app waarmee ze ongevallen snel en eenvoudig kunnen melden. Het is essentieel om het incident te melden vóórdat de getroffen werknemer de werkplek verlaat. De werkuren waarmee de ongevallenfrequentie-index is berekend zijn deels afkomstig van loongegevens en deels van schattingen aan de hand van full-time equivalent (fte)-cijfers.

MEDEWERKERS

Medewerkerontwikkeling

Het totale aantal werknemers, gemeten als aantal personeelsleden, steeg met 3 procentpunten ten opzichte van vorig jaar. Deze stijging kan worden toegeschreven aan de overname van het voedselbedrijf en -productielocatie in het Verenigd Koninkrijk, en de voortdurende insourcing van IT-activiteiten.

Ook het aantal voltijdsequivalenten (fte's) steeg met 3 procentpunten ten opzichte van het voorgaande jaar.

Het aandeel operationeel medewerkers bedroeg op 31 december 2024 59% van het totale aantal personeelsleden.

Werknemers buiten ons eigen personeelsbestand worden niet weergegeven in de cijfers van dit rapport.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Het aantal medewerkers per land, geslacht, contracttype en leeftijdsverdeling is gebaseerd op het aantal personeelsleden per 31 december voor 2024 en alle historische jaren. Arla heeft haar methodologie in 2023 gewijzigd; voorheen werden cijfers gerapporteerd als gemiddelde fte's. Het totale aantal medewerkers wordt ten behoeve van de vergelijkbaarheid nog steeds uitgedrukt in fte.

Fte's, of voltijdsequivalenten, zijn een maatstaf voor de contractuele werktijden van een medewerker in verhouding tot een voltijds contract voor dezelfde functie en hetzelfde land. Dit cijfer wordt gebruikt om het actieve personeelsbestand te kwantificeren, gerekend in fulltime functies. Een fte van 1,0 staat voor een fulltime medewerker, terwijl een fte van 0,5 een werklust aangeeft die gelijk is aan die van een parttime medewerker die dus 50% van een fulltime functie werkt. Het personeelsbestand verwijst naar het totale aantal medewerkers, ongeacht of deze een fulltime- of parttimecontract hebben. Elke persoon die bij Arla in dienst is, wordt geteld als 1,0 in het aantal personeelsleden.

Het gemiddelde fte-cijfer wordt berekend als de gemiddelde waarde voor elke rechtspersoon gedurende het jaar. Deze gemiddelden zijn afgeleid van kwartaalmetingen aan het einde van elk kwartaal. Het aantal personeelsleden en het fte-cijfer omvat alle medewerkers, ongeacht of zij een vast of tijdelijk contract hebben. Medewerkers met langdurig verlof, zoals zwangerschapsverlof of langdurig ziekteverlof, worden echter niet meegerekend. Dit zorgt ervoor dat het cijfer een nauwkeurige weergave is van het actieve personeelsbestand.

De meeste medewerkers in productie en logistiek worden geclassificeerd als operationeel personeel, terwijl mensen in verkoop- en administratieve functies als kantoorpersoneel worden geclassificeerd. De verhouding tussen operationele medewerkers en kantoormedewerkers wordt berekend op basis van het aantal personeelsleden per 31 december 2024.

Gegevens over medewerkers worden centraal beheerd conform de richtlijnen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Medewerkers van Arla hebben de mogelijkheid om een gendercategorie te kiezen die aansluit bij hun identiteit. De beschikbare keuzes zijn man, vrouw of anders. Om te voldoen aan de AVG-regelgeving is de categorie "anderen" samengevoegd met de categorie "mannen" in de bekendgemaakte cijfers over genderdiversiteit. Het fte-cijfer wordt maandelijks intern gerapporteerd. Om de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de gegevens te verbeteren, wordt de informatie elk kwartaal door de rechtspersoon gevalideerd.

Aanvullende informatie vindt u in tabel 1.2.c van onze jaarrekening op [pagina 115](#).

Ongevallen¹

per 1 miljoen arbeidsuren	2024	2023	2022	2021	2020
Aantal ongevallen	4,6	5,5	4,4	4,3	5,2

¹ In de cijfers is de ongevallenfrequentie van de fusie en overname van een weibedrijf in het Verenigd Koninkrijk niet meegenomen.

Aantal medewerkers (personeelsleden) per land en gender²

	2024		2023	2022	2021	2020
	Vrouwen	Mannen en anderen	Totaal			
Denemarken	2.894	6.002	8.896	8.722	8.427	8.262
Verenigd Koninkrijk	774	3.263	4.037	3.810	3.705	3.689
Zweden	1.048	2.568	3.616	3.554	3.563	3.559
Duitsland	430	1.205	1.635	1.592	1.606	1.662
Saoedi-Arabië	65	869	934	941	979	978
Polen	570	362	932	805	646	622
Noord-Amerika	222	337	559	562	546	528
Verenigde Arabische Emiraten	72	381	453	441	441	429
Nederland	123	299	422	422	395	374
Finland	191	235	426	374	374	386
Bahrein	38	292	330	330	335	294
Overige landen ³	357	1.035	1.392	1.376	1.321	1.272
Totaal aantal personeelsleden	6.784	16.848	23.632	22.929	22.338	22.055
Voltijdsequivalenten	21.895	21.307	20.907	20.617	20.020	20.020

² Het aantal medewerkers per land en geslacht wordt gerapporteerd als aantal personeelsleden per 31 december voor 2024 en alle jaren daarvoor.

³ Overige landen zijn onder andere Bangladesh, Argentinië, Koeweit, Irak, Oman, China en Nigeria.

Aantal medewerkers (personeelsleden) per contracttype

Aantal	2024			2023		
	Vrouwen	Mannen en anderen	Totaal	Vrouwen	Mannen	Totaal
Aantal medewerkers	6.784	16.848	23.632	6.549	16.380	22.929
Aantal vaste medewerkers	6.065	15.768	21.833	5.889	15.354	21.243
Aantal uitzendkrachten	719	1.080	1.799	660	1.026	1.686
Aantal fulltime medewerkers	5.607	15.025	20.632	5.397	14.691	20.088
Aantal parttime medewerkers	1.177	1.823	3.000	1.152	1.689	2.841

Verdeling van medewerkers naar leeftijdsgroep

Leeftijdsgroep	2024			2023		
	<30	30-50	>50	<30	30-50	>50
Aandeel medewerkers	21%	49%	30%	20%	51%	29%
Aantal medewerkers	4.945	11.619	7.068	4.473	11.753	6.703

MAN-VROUWVERHOUDING

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Man-vrouwverhouding voor alle medewerkers

De man-vrouwverhouding verwijst naar het aandeel vrouwen in verhouding tot het totale aantal medewerkers. De meting van de man-vrouwverhouding, zowel voor alle medewerkers als die in leidinggevende functies, is gebaseerd op het aantal personeelsleden op 31 december voor 2024 en alle jaren daarvoor, en omvat zowel het kantoorpersoneel als de operationele medewerkers.

Man-vrouwverhouding in leidinggevende functies

Deze meting geeft inzicht in de vertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties binnen de organisatie. De genderdiversiteit van Arla in het management wordt bepaald door het aandeel vrouwen in directeursfuncties of hoger te meten.

Man-vrouwverhouding in het EMT

Man-vrouwverhouding in de hoogste leidinggevende functies wordt gekwantificeerd door het aandeel vrouwen in het EMT. Deze meting geeft inzicht in de vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende managementfuncties binnen de organisatie.

PERSONEELSVERLOOP

Ontwikkeling personeelsverloop

Het personeelsverloop weerspiegelt de schommelingen in het aantal medewerkers. Arla streeft naar een stabiel verloop en erkent dat enig verloop noodzakelijk is om concurrerend te blijven en innovatie te bevorderen.

Wat het personeelsverloop betreft, was er een afname ten opzichte van het voorgaande jaar, met een totaal verloop van 12%. Dit was het gevolg van een lager vrijwillig verloop, terwijl het onvrijwillig verloop ongewijzigd bleef.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Door onderscheid te maken tussen vrijwillig verloop (wanneer een werknemer er zelf voor kiest het bedrijf te verlaten) en onvrijwillig verloop (wanneer een werknemer wordt ontslagen), dient het verloop als maatstaf voor het behoud van talent bij Arla en weerspiegelt het tevens de efficiëntie van onze bedrijfsvoering.

Om het personeelsverloop te berekenen, delen we het totaal aantal medewerkers dat in een bepaalde periode vertrekt door het totaal aantal medewerkers in diezelfde periode. Het is belangrijk op te merken dat deze berekening gebaseerd is op het aantal medewerkers en niet op voltijdse equivalenten (fte's).

Het verloop wordt berekend voor alle medewerkers met een vast contract en omvat diverse redenen voor vertrek, zoals pensionering, ontslag en opzegging. Vertrek wordt meegenomen in de berekening vanaf de maand waarin de beloning niet meer wordt verstrekt. Sommige medewerkers met een vaste aanstelling kunnen bijvoorbeeld gedurende enkele maanden na hun ontslag een vergoeding ontvangen en hun vertrek wordt na deze periode in aanmerking genomen bij de berekening van de omzet.

BELONINGSVERHOUDING TUSSEN MANNEN EN VROUWEN

Ontwikkeling van de beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen

Zorgdragen voor gelijke betaling voor dezelfde baan, ongeacht geslacht, is een fundamentele verwachting voor een ethisch en maatschappelijk verantwoord bedrijf. Bij Arla ontvangen mannen en vrouwen in gelijkwaardige functies hetzelfde loon. Dit wordt bereikt door middel van goed gedefinieerde en vaste salarisschalen in alle functiecategorieën. Om gelijke betaling te behouden, vindt er regelmatig, elk kwartaal, monitoring plaats waarbij de salarisniveaus voor mannen en vrouwen binnen vergelijkbare functieklassen worden vergeleken.

De beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen is gebaseerd op het basisloon en geeft inzicht in de plaatsing van vrouwen binnen de bedrijfshierarchie. Arla streeft naar een volledig gelijke behandeling van mannen en vrouwen, wat wordt weergegeven door een beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen van 1,00. Dit werd bereikt in 2024; het mediane salaris voor mannen en vrouwen kwam gelijk uit op 1,00. Dit bewijst de effectiviteit van inspanningen om de beloning tussen geslachten gelijk te maken.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

De beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen wordt berekend door het mediane salaris van mannen te delen door het mediane salaris van vrouwen. Deze berekening omvat contractuele basissalarissen, waarbij geen rekening wordt gehouden met pensioenen en andere beloningselementen. Doordat de beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen zich uitsluitend richt op basissalarissen, biedt deze een specifieke maatstaf voor de ongelijkheid in beloning tussen mannen en vrouwen binnen de organisatie.

ONZEKERHEDEN EN SCHATTINGEN

Volgens de CSRD en de ESG-rapportagerichtlijnen van CFA Society Denmark en Nasdaq wordt aanbevolen om het totale personeelsbestand, samen met

Man-vrouwverhouding voor alle medewerkers¹

	2024	2023	2022	2021	2020
Totaal aandeel vrouwen	29%	29%	28%	27%	27%

Man-vrouwverhouding in leidinggevende functies¹

	2024	2023	2022	2021	2020
Aantal mannen	253	260	256	257	258
Aantal vrouwen	113	108	104	96	89
Aandeel vrouwen op niveau van director of hoger	31%	29%	29%	27%	26%

¹ Het aandeel vrouwen onder medewerkers en in het management wordt berekend op basis van het aantal personeelsleden per 31 december voor 2024 en alle jaren daarvoor.

Man-vrouwverhouding in het Executive Management Team

	2024	2023	2022	2021	2020
Aantal mannen	7	7	7	6	6
Aantal vrouwen	1	1	1	1	1
Aandeel vrouwen in het Executive Management Team (EMT)	13%	13%	13%	14%	14%

Personeelsverloop²

%	2024	2023	2022	2021	2020
Vrijwillig verloop	8%	9%	10%	10%	6%
Onvrijwillig verloop	4%	4%	4%	3%	4%
Totaal	12%	13%	14%	13%	10%
Aantal vrijwillige vertrekkers	1.797	1.868	2.159	2.052	1.275
Aantal onvrijwillige vertrekkers	846	901	719	693	783
Totaal	2.643	2.769	2.878	2.745	2.058

² Cijfers zijn exclusief personeelsverloop vanuit de fusie en overname van een weibedrijf in het VK

Beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen

	2024	2023	2022	2021	2020
Beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen (verschil in hiërarchie)	1,00	1,01	1,03	1,03	1,05

bonus en pensioen, op te nemen in de berekening van de beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen. Vanwege de beperkte beschikbaarheid van gegevens nemen we alleen de beloningsverhouding tussen mannen en vrouwen op in de groep kantoorpersoneel. Arla zal in 2025 rapporteren in overeenstemming met de CSRD-vereisten. De salarisgegevens die voor de berekening zijn gebruikt, hebben betrekking op de contractuele basisloonbedragen van eind maart 2024, na de salarisaanpassing voor dat jaar.

KLACHTEN ETHICS LINE

Via onze Ethics Line voor klachten en klokkenluiders kunnen werknemers en belanghebbenden zorgen melden, zoals wetsovertredingen, overtredingen van de gedragscode, fraude, omkoping, intimidatie, voedselveiligheid, milieukwesties en openbaarmaking van intellectueel eigendom. Wij maken extern afzonderlijk melding van het totale aantal meldingen dat gedurende het jaar is ontvangen met betrekking tot onaanvaardbaar gedrag, waaronder intimidatie en discriminatie, beschuldigingen van fraude en omkoping, en andere klachten. In 2024 zijn 100 meldingen ingediend bij de Ethics Line. Zie het klachtenbeleid voor meer informatie over de Ethics Line en de klachtenbehandelingsprocedure.

ONZEKERHEDEN EN SCHATTINGEN

Het is mogelijk dat sommige werkgerelateerde discriminatie- en intimidatie-incidenten rechtstreeks aan HR worden gemeld en niet via de Ethics Line worden vastgelegd. De aanzienlijke toename in het aantal meldingen van 2022 op 2023 wordt toegeschreven aan verbeterde communicatie en een algemene toename van de bekendheid met mogelijkheden voor het melden van klachten.

COLLECTIEVE AFSPRAKEN

We onderschrijven het recht van medewerkers om zich aan te sluiten bij een vakbond, om vrijelijk naar eigen inzicht organisaties op te richten en daarvan lid te worden en om collectieve onderhandelingen te voeren, conform de internationale normen voor mensenrechten. Onze inzet op het gebied van deze

principes is verankerd in onze Gedragscode en ons Beleid inzake mensenrechten. In 2024 rapporteerde Arla voor het eerst over collectieve onderhandelingsdekking. Eind 2024 gold voor 61% van ons personeelsbestand een collectieve overeenkomst. Buiten de Europese Economische Ruimte is dit aandeel 0%. Maar waar ter wereld we ook actief zijn en los van de vraag of onze medewerkers zijn aangesloten bij een vakbond zet Arla zich in voor eerlijke lonen en secundaire arbeidsvoorwaarden voor alle medewerkers.

In de tabel met het aandeel werknemers dat per land binnen de EER onder collectieve overeenkomsten valt, hebben we elk land opgenomen waar we een aanzienlijk personeelsbestand hebben: dit is gedefinieerd als ten minste 10% van het totale aantal werknemers. Daarnaast zijn er vier andere landen opgenomen, omdat deze ook worden vermeld in de uitsplitsing van het personeelsbestand.

GOVERNANCE VAN MENSENRECHTEN

Arla zet zich in voor het respecteren van mensenrechten in onze hele waardeketen. We houden ons aan de VN-principes voor het bedrijfsleven en de mensenrechten en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen. In ons werk houden wij ons aan de gedragscode 'Onze verantwoordelijkheid' en ons mensenrechtenbeleid, waarin wij onze inzet en de verwachtingen van belanghebbenden in meer detail uiteenzetten. Arla's werk op het gebied van mensenrechten wordt aangestuurd door ons EMT en beheerd in verschillende bedrijfssonderdelen. We werken samen met belanghebbenden, waaronder deskundigen, vakbonden, rechthebbers en ngo's aan de uitvoering van ons mensenrechtenbeleid.

Beleid en overige

Arla beschikt over een uitgebreide set beleidslijnen, normen, processen en gedragscodes die onze volledige waardeketen bestrijken en bepalen hoe kwesties met betrekking tot ons personeel op een gestructureerde manier dienen te worden afgehandeld. De onderstaande beleidslijnen hebben betrekking op al onze eigen werknemers

en zijn dus van betekenis voor 20.000 mensen. Nog meer mensen die werkzaam zijn in onze upstream-waardeketens vallen onder ons due diligence-proces inzake mensenrechten, risico- en effectbeoordelingen, en ons beleid inzake mensenrechten en moderne slavernij. Indien openbaar beschikbaar zijn beleidsstukken te vinden op onze website. Alle beleidsstukken zijn voor onze werknemers beschikbaar op het intranet.

In 2024 hebben geen significante wijzigingen in het beleid plaatsgevonden.

Gedragscode - Onze verantwoordelijkheid

Beleidsdoelstellingen en toepassingsgebied
De Code of Conduct van Arla ('Onze verantwoordelijkheid') bevat informatie over alle aspecten van ons bedrijf en moet worden toegepast tijdens alle beslissingen die worden genomen, op alle niveaus en overal in het bedrijf. Deze gedragscode is gebaseerd op de 10 principes van het UN Global Compact-initiatief voor het stimuleren van ethische werkwijzen. Verder zetten we ons in om de VN-principes voor het bedrijfsleven en de mensenrechten op te volgen, net als de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen. Al ons beleid is gebaseerd op onze gedragscode, die vier thema's omvat: Verantwoordelijk bedrijf, Vertrouwen in producten, Zorg voor het milieu en dierenwelzijn en Verantwoorde relaties.

Beleidsbeheer

Onze Gedragscode is goedgekeurd door de BoD. Het EMT keurt strategieën goed, prioriteert gebieden, zorgt voor de voortgang en jaarlijkse follow-up en bepaalt de richting voor noodzakelijke verbeteringen en verdere updates. Alle managers zijn verantwoordelijk voor het verankeren van onze Gedragscode in de cultuur en bedrijfsvoering, en elke medewerker speelt een belangrijke rol bij de implementatie ervan.

Onze gedragscode is in 12 talen beschikbaar op onze website.

Mensenrechtenbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Het mensenrechtenbeleid van Arla Foods is gebaseerd op internationaal erkende mensenrechtenprincipes en is van toepassing op alle activiteiten van Arla en alle bedrijven die eigendom zijn van en/of gecontroleerd worden door Arla Foods, ongeacht grootte of locatie. Als wereldwijde zuivelcoöperatie

Aantal klachtenmeldingen ontvangen via de Ethics Line

Jaar	2024	2023	2022	2021	2020
Gerelateerd aan ongepast gedrag (inclusief intimidatie en discriminatie),	44	36	9	-	-
Gerelateerd aan beschuldigingen van fraude en omkoping	23	29	19	-	-
Gerelateerd aan overige onderwerpen	33	31	16	-	-
Totaal aantal ontvangen meldingen	100	96	44	-	-

Aandeel werknemers per land in de Europese Economische Ruimte (EER) dat onder collectieve overeenkomsten valt

%	2024
Denemarken	73%
Verenigd Koninkrijk	56%
Zweden	100%
Duitsland	73%
Polen	0%
Nederland	91%
Finland	81%

streven we naar een strategische verbetering van de naleving van het recht op voldoende voedsel en de eerlijke verdeling ervan, het recht op gezondheid en het recht op gunstige arbeidsomstandigheden. Overal waar we actief zijn, ontwikkelen we processen waarmee we mogelijke negatieve gevolgen voor de mensenrechten kunnen identificeren, voorkomen en beperken die we kunnen veroorzaken, waaraan we kunnen bijdragen of waarmee we rechtstreeks in verband kunnen worden gebracht via onze bedrijfsactiviteiten. Als we constateren dat we negatieve gevolgen veroorzaken of er een aandeel in hebben, proberen we dit op te lossen. We accepteren geen enkele vorm van mensenhandel en kinderarbeid of dwangarbeid, waar dan ook in onze waardeketen.

Beleidsbeheer

De effectiviteit van het beleid wordt tweemaal per jaar geëvalueerd door het EMT om ervoor te zorgen dat het bedrijf de VN-principes blijft naleven.

Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Het is essentieel voor Arla om op een verantwoorde manier te werken en we verwachten dat onze leveranciers en zakenpartners dezelfde normen hanteren wat betreft milieu, maatschappij en mensenrechten. Naast het voldoen aan onze verwachtingen met betrekking tot kwaliteit en voedselveiligheid moeten onze leveranciers de Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners (CoC's) ondertekenen als ze onze strategische, voorkeurs- of lokaal geaccepteerde leveranciers willen worden. Medewerkers wordt sterk geadviseerd om alleen gebruik te maken van leveranciers binnen deze categorieën.

Het belangrijkste doel van onze Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners is het minimaliseren van risico's voor mensen en het beschermen van

ons bedrijf. Het verplicht leveranciers te zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving; de rechten van kinderen te respecteren en zich niet in te laten met kinderarbeid en het evenmin te tolereren; geen gebruik te maken van dwangarbeid en op zijn minst te voldoen aan de geldende wetten en standaarden in de sector met betrekking tot werktijden en minimumlonen; en internationale overeenkomsten inzake mensenrechten te eerbiedigen. Indien een leverancier deze verplichtingen niet nakomt, is Arla gerechtigd de overeenkomst te ontbinden en eventueel aangeleverd materiaal af te keuren zonder herstel voor de betreffende leverancier. In een dergelijk geval zal Arla overwegen of er verzachtende maatregelen kunnen worden genomen om te voorkomen dat hierdoor negatieve gevolgen ontstaan of aan eventuele negatieve gevolgen wordt bijgedragen.

In overeenstemming met onze Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners eisen we van onze

BELEID EN OVERIGE VERVOLG

leveranciers dat ze aan alle werknemers mogelijkheden bieden voor het vertrouwelijk melden van klachten; ook moeten ze ervoor zorgen dat er procedures opgesteld zijn om ervoor te zorgen dat werknemers die zich te goeder trouw uitspreken en zorgen uiten, worden beschermd tegen vergelding. Daarnaast benadrukken we de mogelijkheid voor leveranciers om eventuele zorgen over wangedrag te melden via de Arla Ethics Line.

We werken onze gedragscode voor leveranciers en zakenpartners regelmatig bij om naleving van de nieuwste internationale normen te garanderen. Deze voortdurende aanscherping garandeert dat onze praktijken voldoen aan de hoogste ethische eisen. Arla is lid van AIM-Progress, een forum dat is samengesteld om een verantwoorde inkoop mogelijk te maken en te stimuleren. De bijgewerkte versie is geïnspireerd op het werk van AIM-Progress.

Beleidsbeheer

Wanneer een leverancier de Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners ondertekent, stelt dit Arla in staat om controles uit te voeren op duurzaamheidskwesties, als onderdeel van onze due diligence-beoordelingen voor mensenrechten. Onze Procurement-functie controleert de naleving van onze gedragscode voor leveranciers en zakenpartners als onderdeel van het contracteringsproces voor leveranciers en rapporteert er elke maand intern over.

De Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners is eigendom van het Hoofd Inkoop en wordt voorbereid en geïmplementeerd door een samenwerking tussen Procurement, Legal, QEHS Supplier Assurance en Global Sustainability.

Diversiteitsbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Arla runt een wereldwijd bedrijf en we zijn van mening dat diverse teams die inherente diversiteit combineren - zoals geslacht, leeftijd of nationaliteit - essentieel om de behoeften van onze consumenten en klanten te begrijpen en eraan te voldoen. Onze algemene ambitie is om een divers personeelsbestand te krijgen en een inclusieve omgeving te

creëren waar medewerkers worden opgenomen en behandeld met openheid en wederzijds respect, waarbij de voordelen van diversiteit worden erkend en ingezet. Zie onze daarmee verband houdende doelstellingen en onze vooruitgang op pagina's [72 en 79](#).

Het beleid is van toepassing op alle personeelsprocessen om te zorgen voor gelijke en inclusieve selectie, beoordeling en beloning van mensen.

Beleidsbeheer

Ons Global HR-team, onder leiding van de Chief Human Resources Officer, is verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van het beleid, het bijwerken ervan indien nodig en het rapporteren over de voortgang.

Anti-intimidatiebeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Arla zet zich in voor een werkplek die wordt gekenmerkt door wederzijds respect, vrij van elke vorm van intimidatie, pesten, burgerlijke staat, bron van inkomsten, gezinsstatus, zwangerschap of seksuele geaardheid, gericht op het vernederen, kleineren, beledigen of intimideren van een persoon of een groep personen. Onze focus ligt op preventieve acties, vroege detectie en acties om het te stoppen. We stimuleren het melden van klachten (zie klachtenmechanisme op [pagina 75](#)). Alle klachten worden serieus genomen en, indien bewezen, worden intimidatie en discriminatie bestraft, evenals opzettelijk valse of kwaadwillige beschuldigingen. Het beleid heeft betrekking op alle locaties, inclusief de werkplek en alle andere omgevingen waarin medewerkers zich kunnen bevinden in verband met hun dienstverband bij Arla.

Beleidsbeheer

Het management van onze HR-functie en de HR-zakenpartners binnen Arla hebben de belangrijkste verantwoordelijkheid voor het uitrollen van dit beleid, het initiëren van de dialoog hierover en het assisteren van managers bij het afhandelen van zaken. Het bijwerken van het beleid is de verantwoordelijkheid van de Global HR-functie. We meten

de effectiviteit van ons beleid door gevallen van onaanvaardbaar gedrag nauwlettend te volgen via ons jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek en ons vertrouwelijke klachtenrapportagesysteem.

Verder beleid dat onze impact op ons eigen personeel reguleert bestaat uit het wervingsbeleid en het werkurenbeleid.

Werkurenbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Arla Foods zet zich in voor veilige en gezonde werkomstandigheden voor alle medewerkers die op onze locaties werken waarbij we tevens maximale flexibiliteit bieden aan managers en medewerkers en voldoen aan de wetgeving en relevante richtlijnen. We streven ernaar dat werknemers de redelijke werktijden niet overschrijden, hun recht op rust en vrije tijd respecteren en zo zorgen voor een bevredigend evenwicht tussen werk en privé. De werktijden moeten voldoen aan de nationale wetgeving, collectieve arbeidsovereenkomsten en de basiscode van het Ethical Trading Initiative (ETI), afhankelijk van wat de werknemers de meeste bescherming biedt.

Beleidsbeheer

Alle leidinggevenden die mensen aansturen, moeten ervoor zorgen dat de planning van de werktijden voor alle interne en externe medewerkers die op een Arla-locatie werken, in overeenstemming is met dit beleid. Vicepresidenten in de productie en managers op vergelijkbare niveaus in andere functies zijn verantwoordelijk voor het afhandelen van escalaties van non-conformiteiten binnen de respectieve gebieden.

Klachtenbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Arla zet zich in voor een integere, respectvolle en transparante werkwijze, in overeenstemming met de principes van onze gedragscode. We beschouwen het gedrag van onze medewerkers als de basis voor ons succes en onze reputatie en nemen schendingen van onze gedragscode of wetgeving serieus. Onze klokkenluidersservice, Ethics Line, is via de website van Arla beschikbaar voor alle medewerkers en overige belanghebbenden die kwesties aan de orde willen stellen. Dit wordt afzonderlijk aan onze leveranciers gecommuniceerd via de Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners die ze ondertekenen. We dulden geen

vergeldingsacties voor het te goeder trouw melden van kwesties. Onze acties zijn in overeenstemming met de EU-richtlijn inzake de bescherming van klokkenluiders. Alle meldingen zijn vertrouwelijk en kunnen anoniem worden verstuurd. Elke klacht wordt serieus en respectvol behandeld en we bieden passende oplossingen voor de klacht.

Beleidsbeheer

De Ethics Line Commissie is een intern team dat integer handelt en de belangen van de melder, de gemelde perso(n)en/organisatie/activiteiten en belangen van Arla afweegt tijdens het behandelen van klachten. De Ethics Line Commissie bestaat uit vertegenwoordigers van Finance (Risk, Controls & Compliance), Legal, HR, Global Sustainability en de commerciële segmenten. De Ethics Line Commissie staat los van organisatorische structuren en rapporteert rechtstreeks aan de CEO. Arla brengt jaarlijks extern het aantal en soort ontvangen klachten naar buiten.

QEHS-handleiding

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Arla's systeem voor ongevalmanagement staat omschreven in onze handleiding voor kwaliteit, milieu, gezondheid en veiligheid (Quality, Environment, Health & Safety, QEHS) die bepaalt hoe moet worden omgegaan met het onderwerp gezondheid en veiligheid en hoe ongevallen op de werkplek, bijna-ongevallen en observaties moeten worden gemeld. De QEHS-handleiding heeft betrekking op alle productielocaties, magazijnen, logistieke functies en andere functies die producten, diensten en processen beheren die eigendom zijn van en/of beheerd worden door Arla.

Beleidsbeheer

Onze wereldwijde QEHS-functie is verantwoordelijk voor het onderhouden en herzien van de Arla QEHS-handleiding, hetgeen minimaal één keer per jaar plaatsvindt en indien nodig vaker. De handleiding wordt goedgekeurd door de Chief Supply Chain Officer.

Arlagården®.

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Alle Arla-melkveehouders zijn gebonden zich te houden aan ons coöperatieve landbouwbeheerprogramma Arlagården®. Een van de vier aandachtsgebieden binnen dit programma is Mensen. De melkveehouderij is een plek waar wordt gewoond

en gewerkt. Onze coöperatie kent een traditie van respectvolle relaties en deze zijn net zo belangrijk voor de komende generaties. De vereisten uit Arlagården® op het gebied van Mensen bieden een kader voor het zorgdragen voor een eerlijke en veilige werkplek voor melkveehouders en medewerkers, en vormen de basis voor respectvolle relaties tussen mensen op het bedrijf, binnen de lokale gemeenschap en binnen de waardeketen.

Onze coöperatieleden vormen een essentieel onderdeel van de toeleveringsketen van onze coöperatie en spelen een cruciale rol in ons gezamenlijke streven naar het uitbannen van dwangarbeid. Onze algemene lidmaatschapsvoorwaarden verplichten onze coöperatieleden om ervoor te zorgen dat er geen dwangarbeid wordt toegepast bij hun productie, en dat ze ten minste voldoen aan alle toepasselijke wetgeving en regels van de sector wat betreft arbeidstijden en minimumloon. Coöperatieleden in het Verenigd Koninkrijk moeten wat dat betreft voldoen aan de bepalingen van de Modern Slavery Act.

Beleidsbeheer

De verplichte componenten van Arlagården® zijn onder meer Arlagården® en een vragenlijst met betrekking tot bedrijfsinformatie. Het programma Arlagården® Farm Management en het bijbehorende verificatieproces bestaat uit twee stappen, die beide de transparantie en het vertrouwen verder versterken: Een vragenlijst voor zelfbeoordeling en een audit door derden. Op dit moment maakt het agendapunt Mensen nog geen deel uit van de externe audit.

Ons Agriculture team, onder leiding van de Chief Agriculture and Sustainability Officer, is verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van het programma, het bijwerken ervan indien nodig en het rapporteren over de voortgang.

CONSUMENTEN: GEZONDE EN VEILIGE VOEDING



Impact

DE IMPACT VAN ARLA

- WNI** Werkelijke negatieve impact
- PNI** Potentiële negatieve impact
- PPI** Potentiële positieve impact
- WPI** Werkelijke positieve impact

PNI

VOEDSELVEILIGHEID

WPI

GEZONDE VOEDING

WPI

VOEDING VOOR KWETSBARE CONSUMENTEN

Beleidsregels [↗](#)

[Kwaliteits- en productveiligheidsbeleid](#)

[Etiketteringsbeleid](#)

[QEHS-handboek, voedselveiligheid en terugroepacties](#)

[Verantwoord marketingbeleid](#)

HET WAARBORGEN VAN DE VEILIGHEID VAN ONZE PRODUCTEN IS ONZE PRIORITEIT

Impact, risico en kansen

Prioriteit geven aan voedselveiligheid en voedingsimpact

In onze dubbele materialiteitsanalyse (zie pagina 34-37) zijn zowel de werkelijke positieve als de potentiële negatieve effecten geïdentificeerd met betrekking tot het gebruik van onze producten.

Als voedselproducent is onze grootste prioriteit het waarborgen van productveiligheid. Het naleven van voedselveiligheidsvoorschriften is cruciaal voor het behoud van onze productievergunning. We handhaven hoge voedselveiligheidsnormen door middel van wereldwijde certificeringen, een terugroepproces en -beleid, en extern benchmarkonderzoek.

Bovendien is het van cruciaal belang dat consumenten vertrouwen hebben in de voedselveiligheid en gezondheid van onze producten. Wij zijn van mening dat het consumeren van onze voedingsrijke producten een werkelijke positieve impact kan hebben op de gezondheid van onze consumenten.

We werken voortdurend aan het verder verbeteren van het gezondheidsprofiel van onze producten en het opvolgen van ontwikkelingen in internationale normen.

Bovendien zijn we van mening dat we een positieve impact hebben op kwetsbare consumenten zoals ouderen, baby's en ondervoede kinderen, en consumenten met een laag inkomen als het gaat om het behoud en ondersteuning van hun gezondheid en

welzijn, doordat we betere toegang tot waardevolle voeding bieden.

Strategie

Onze ambitie op het gebied van gezondheid en voeding

Het waarborgen van de veiligheid van onze producten is onze hoogste prioriteit. Door ons te houden aan de principes zoals uiteengezet in ons wereldwijde kwaliteits- en productveiligheidsbeleid versterken we continu onze kwaliteitscultuur en voedselveiligheidsnormen. Nauwkeurige etikettering is cruciaal, zodat consumenten weloverwogen keuzes kunnen maken. We begrijpen het belang van het verstrekken van kwaliteitsinformatie, met name aan kwetsbare groepen zoals kinderen en consumenten met een laag inkomen.

In het kader van onze gezondheidsstrategie richten we ons op het ontwikkelen van nieuwe, duurzame en gezondere producten. Gebaseerd op de openbaar gepubliceerde Arla® Voedingscriteria, die aansluiten op het huidige wetenschappelijke bewijs en de aanbevelingen van wereldwijde gezondheidsautoriteiten, streven we ernaar om consumenten innovatieve, smakelijke zuivelproducten te bieden. Het zoeken naar de balans tussen bescherming van het milieu en de behoefte aan voedzame levensmiddelen van de groeiende wereldbevolking is een van de belangrijkste uitdagingen voor de voedingsmiddelenindustrie. Het omzetten van deze uitdaging in een kans is essentieel om een belangrijke rol te blijven spelen in een veranderende markt.

We zetten ons in voor de bestrijding van ondervoeding onder consumenten met een laag inkomen over de hele wereld. Onze strategische doelstelling is om 100 miljoen consumenten met een laag inkomen te bereiken, en we blijven producten ontwikkelen en voeren onze inspanningen om dit te bereiken verder op.

Het stimuleren van gezonde voedingsgewoonten en de bereiding van voedsel met zo min mogelijk voedselafval is ook een belangrijk aspect van onze gezondheidsstrategie, met name met het oog op toekomstige generaties. Via verschillende inspirerende en educatieve programma's willen we consumenten positieve gewoonten en gedragingen bijbrengen.

Doelstellingen en ambities

DE AMBITIE VAN ARLA



TERUGROEPACTIES VOOR PRODUCTEN

Een basisverantwoordelijkheid is ervoor te zorgen dat onze producten veilig zijn voor consumenten om te eten en te drinken. De doelstelling voor terugroepacties is standaard nul.

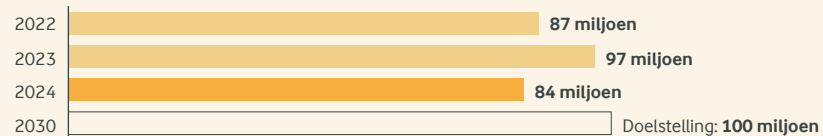
[Meer hierover vindt u op pagina 82.](#)



AANTAL BEREIKTE CONSUMENTEN MET EEN LAAG INKOMEN

Toegang tot adequate en gezonde voeding is een fundamenteel mensenrecht en we willen voldoen aan de voedingsbehoeften van consumenten over de hele wereld. Onze ambitie is om 100 miljoen consumenten met een laag inkomen te bereiken.

[Meer hierover vindt u op pagina 82.](#)



Acties en hulpbronnen

DE WERELD VOOR- ZIEN VAN GOEDE VOEDING

BIJ ARLA STAAT PRODUCTVEILIGHEID CENTRAAL OM ONZE CONSUMENTEN TE BESCHERMEN. WE LOPEN VOOROP IN OP ZUIVEL GEBASEERDE VOEDING MET ONDERZOEK TEN BEHOEVE VAN DE VOLKSGEZONDHEID EN WERELDWIJDE INITIATIEVEN OM ONDERVOEDING TEGEN TE GAAN DOOR DE TOEGANG TOT ZUIVEL TE VERBETEREN EN EEN POSITIEVE IMPACT TE MAKEN.

Voedselveiligheid voorop

Arla beschouwt het als essentieel om te garanderen dat onze producten voor iedereen veilig zijn. In geval van twijfel over de voedselveiligheid worden producten niet op de markt gebracht en we hebben strikte procedures en veiligheidsbeleid om dit te waarborgen. Naast beleid en procedures op dit vlak is onze cultuur op het gebied van kwaliteit en voedselveiligheid cruciaal om grip te houden op voedselveiligheid. Producten worden teruggeroepen als er aanwijzingen zijn voor een eventueel risico op het gebied van voedselveiligheid. In 2024 zijn twee terugroepacties uitgevoerd:

één vanwege verkeerde etikettering en één vanwege zichtbare schimmel (meer informatie op [pagina 85](#)).

Al onze productielocaties zijn volgens de International Featured Standards (IFS) over voedselveiligheid gecertificeerd, door externe auditors gecontroleerd, en hebben hun audits doorstaan.

Dit jaar hebben we onze tweede externe benchmarkenquête over kwaliteit en voedselveiligheidscultuur uitgevoerd, als stimulans om aanhoudend te blijven werken aan versterking van onze activiteiten.

Daarnaast hebben we etiketteringscontroles uitgevoerd op onze merkproducten op Europese en internationale markten, zodat we aan de regelgeving voldoen.

Betere voeding door samenwerking met onderzoekers

Voor de ontwikkeling van op zuivel gebaseerde voeding en onderzoek naar de gezondheidsvoordelen ervan voert Arla actief een onderzoekssamenwerking met de twee grootste universiteiten van Denemarken, onder de noemer Arla Food for Health (AFH).

In 2024 zijn drie nieuwe onderzoekprojecten geselecteerd, waarvoor een totaalbedrag van 1,6 miljoen euro beschikbaar is gesteld.

De onderzoeksresultaten kunnen worden gebruikt om de onderbouwing van de gezondheidsimpact van zuivel en zuivelingrediënten te versterken. AFH en haar partners zetten zich evenzeer in om hun wetenschappelijke inzichten te delen met de bredere gemeenschap.

Betere toegang tot gezonde voeding

Ondervoeding blijft een belangrijke gezondheidsuitdaging. We zijn vastbesloten om te voorzien in de behoeften van groepen met een hoog risico op ondervoeding door toegang te bieden tot betaalbaar geprijsde zuivelproducten, in Bangladesh met

Dano® Daily Pushti en in Nigeria, Senegal en Ghana met Dano® Cool Cow. We zijn voortdurend op zoek naar mogelijkheden om producten te creëren die voldoende voedingsstoffen leveren voor consumenten met een laag inkomen.

Dano® Cool Cow en Dano® Daily Pushti bereikten 84 miljoen consumenten in 2024, wat ten opzichte van 2023 een daling voorstelde. Deze daling wordt toegeschreven aan de hoge inflatie in West-Afrika en Bangladesh, die de koopkracht onder consumenten met een laag inkomen verminderde, in combinatie met de toegenomen concurrentie in Bangladesh en het veranderende consumentengedrag in Nigeria. Om het bewustzijn onder consumenten te verbeteren, werden in Nigeria campagnes over zuivelvoeding gelanceerd. Daarnaast werd in Bangladesh Arla® Eazy gelanceerd om het aantal zuivelopties voor consumenten met een laag inkomen verder te vergroten.

We bleven boeren opleiden om de zuivelsector in Bangladesh, Indonesië en Nigeria duurzamer te maken. Door onze expertise te delen, helpen we bij het ontwikkelen van een groene zuivelindustrie die de groeiende bevolking kan voeden.



Pushti-

ambassadeurs
Dit project ondersteunt vrouwelijke ondernemers op het platteland van Bangladesh door bevordering van de bedrijfsontwikkeling en de verkoop van zuivelproducten voor consumenten met lage inkomens.

**DANO®
COOL COW**

Betaalbare zuivelproducten gericht op consumenten met lage inkomens zijn verkrijgbaar in Bangladesh met Dano® Daily Pushti en in Nigeria, Senegal en Ghana met Dano® Cool Cow.

DIT IS ONZE BIJDRAGE:

WIJ GELOVEN DAT ZUIVEL POSITIEF BIJDRAAGT AAN EEN DUURZAAM DIEET. WE NEMEN VERSCHILLENDE MAATREGELEN OM ONZE CONSUMENTEN VAN VOEDZAME ZUIVELPRODUCTEN TE VOORZIEN EN KWETSBARE CONSUMENTEN TE BESCHERMEN.

Grotere transparantie over de voedingswaarde van onze producten

Als mondiaal zuivelbedrijf erkennen we onze impact op de volksgezondheid en het belang van transparantie over de voedingswaarde van onze producten. Daarom werken we samen met het Access to Nutrition-initiatief (ATNi). In hun benchmark voor wereldwijde voedingsmiddelen- en drankenproducenten en detailhandelaren gebruikt ATNi een model voor het bepalen van voedingsstoffen dat Health Star Rating (HSR) heet. Via dit model worden beoordelingen van 0,5 tot 5 sterren toegewezen aan verpakte voedingsmiddelen en

dranken. De sterclassificatie is gebaseerd op factoren zoals totale energie en gehalten aan verzadigd vet, zout en suiker, die zorgen voor verlaging van de score, terwijl vezels, eiwitten, fruit, groenten, noten en peulvruchten deze verhogen. De punten die nodig zijn voor een bepaalde sterbeoordeling zijn afhankelijk van de productcategorie. Om als gezond te worden beschouwd, moet een product ten minste 3,5 sterren behalen, ongeacht de categorie.

In 2024 belandde Arla op de derde plaats onder de 30 grootste voedsel- en drankbedrijven, en we zijn nog steeds bezig op de ranglijst te stijgen. ATNi vermeldde specifiek ons verantwoorde marketing- en etiketteringsbeleid, en had waardering voor het streven van Arla om kinderen te beschermen en alle consumenten in staat te stellen geïnformeerde dieetkeuzes te maken. Het rapport vermeldt daarnaast onze inzet in het aanbieden van voeding en noemt met name onze strategie om gezinnen met een lager inkomen in Bangladesh en Nigeria van voedzame etenswaar te voorzien.

Versterking van ons beleid inzake verantwoorde marketing

In 2024 hebben we ons beleid inzake verantwoorde marketing bijgewerkt, dat regels stelt voor de communicatieactiviteiten van Arla die gericht zijn op alle consumenten, met nadere bepalingen voor kinderen, die gevoelige consumenten zijn. Dit beleid is nu in overeenstemming met het VN-Verdrag inzake de rechten van het kind, waarin kinderen worden gedefinieerd als jonger dan 18 jaar. Bovendien is het aandeel via de media geplaatste reclame gericht op kinderen verminderd van 30% naar 25%.

Ten slotte vervangt het HSR-model, vanwege het toenemende belang ervan, nu de Arla Nutrition Criteria om te beoordelen of een product al dan niet gezond wordt geacht (HSR \geq 3,5). Op basis van de HSR wordt nu bepaald of reclames voor merken zich al dan niet richten op kinderen onder de 18 jaar.

Beleid inzake verrijking met micronutriënten

Op basis van de internationale aanbevelingen van de WHO heeft Arla in 2024 beleid gepubliceerd over wanneer en hoe mineralen en vitamines aan onze producten dienen te worden toegevoegd. In dit beleid worden drie principes gesteld, namelijk:

1. De voor verrijking geselecteerde producten moeten van goede voedingskwaliteit zijn, wat wil zeggen dat ze voldoen aan de Arla Nutrition Criteria, met een HSR van 3,5 of hoger.
2. De nutritionele behoefte voor verrijking moet worden gerechtvaardigd door gegevens over de

lokale context, de voedingsinname van de bevolkingsgroep en het vastgestelde risico op voedingstekorten.

3. De mate van verrijking moet zodanig zijn dat dit wezenlijk bijdraagt aan het voldoen aan de behoefte, zonder dat er een risico op vergiftiging ontstaat.



COCIO® DELIGHT

In 2024 is van elke zuiveldrink een variant verkrijgbaar zonder toegevoegde suiker of met minder suiker.

GEZONDHEIDSTRATEGIE ZUIVELDRANKEN

Om consumenten meer gezonde opties te bieden binnen deze indulgence-categorie, werken we voortdurend aan het ontwikkelen van oplossingen of innovaties om de voedingswaarde van onze producten te verhogen zonder in te leveren op smaak of textuur. Eén productgroep waar hierbij de nadruk op light is de zuiveldranken (Milk-Based Beverages, MBB). Deze gezondheidsstrategie kent vier ambities:

1. Maximaal 6 g toegevoegde suikers per 100 g product in 100% van ons wereldwijde merkvolume.
2. In 2024 is van elke zuiveldrink een variant verkrijgbaar zonder toegevoegde suiker of met minder suiker.
3. Voortdurend afstemmen van de aanbevolen portiegrootte op de voedingscriteria en uiterlijk eind 2024 duidelijk communiceren van de portiegrootte op verpakkingen met meerdere porties.
4. Nieuwe en gezondere oplossingen voor zoete smaak aanbieden

CONSUMENTEN INSPIREREN

ONZE MISSIE IS OM CONSUMENTEN TE INSPIREREN MET PRODUCTEN DIE AANSLUITEN OP HUN VERSCHILLENDE BEHOEFTE. WE NODIGEN HEN UIT OM DEEL TE NEMEN AAN ACTIVITEITEN DIE INZICHT GEVEN IN DE HERKOMST VAN ONZE PRODUCTEN EN TEGELIJKERTIJD GEZONDE GEWOONTEN BEVORDEREN.

Jong beginnen met het tegengaan van voedselverspilling
Arla Foundation organiseert 'Madspilskole', waarbij kinderen leren hoe ze voedselresten kunnen gebruiken, om zo kennis op te doen over het tegengaan van voedselverspilling.

Een gezond dieet stimuleren via de landelijke websites

Wij geloven dat inspiratie voor en kennis over bereiding van eten essentieel zijn voor het ontwikkelen van goede eetgewoonten. Via onze landelijke websites en brochures bieden we wereldwijd inspiratie om te koken. Onze Deense en Zweedse receptenplatforms hebben de afgelopen twaalf maanden meer dan 120 miljoen bezoekers bereikt.

We gebruiken ook steeds vaker sociale mediaplatforms om consumenten actief te betrekken bij en enthousiast te maken voor duurzaam en gezond eten.

Ondersteuning van duurzame en gezonde eetgewoonten van kinderen

Het is belangrijk om als kind en jongvolwassene voedingsgewoonten aan te leren waarmee je als volwassene in staat bent verantwoordelijkheid te nemen voor duurzaamheid en je eigen gezondheid.

Voortbordurend op onze eerdere initiatieven ter ondersteuning van het schoolontbijt uit 2023, lanceerde Arla Zweden Frukosteffekten, een gepersonaliseerde tool om het opstarten van ontbijt op school te versoepelen, in samenwerking met Rädna Barnen



(Save the Children) en Generation Pep. Dit initiatief is gekoppeld aan onze 360-campagne voor consumenten, die zich richt op het belang van een goed ontbijt.

Via de Arla Foundation dragen we bij aan de lange-termijn ontwikkeling door praktische voedingsactiviteiten aan kinderen en jongeren aan te leren en structurele partners te betrekken. We willen de volgende generatie voorbereiden op het ontwikkelen van goede voedingsgewoonten en belangrijke keuzes maken over koken, maaltijden, duurzaamheid en gezondheid. In 2024 deden meer dan 114.000 Deense kinderen mee aan activiteiten rond koken, voedselverspilling voorkomen en voedingsvoorlichting.

In contact komen met consumenten

We volgen actief de meningen en voorkeuren van consumenten om onze positie als toonaangevend zuivelbedrijf wereldwijd te behouden. We voeren representatieve enquêtes uit onder Europese en wereldwijde consumenten via externe organisaties, waaronder wekelijkse beoordelingen van onze bedrijfsreputatie en merkimago. Daarnaast koopt ons team regelmatig gesyndiceerde onderzoeken over duurzaamheidskwesties. De resultaten worden gedeeld met de Chief Marketing Officer. Verder verzamelen we feedback van

consumenten over onze producten via verschillende focusgroepen; dit wordt waar nodig georganiseerd. De effectiviteit van deze inspanningen blijkt uit de positieve reacties van consumenten en de groeiende verkoopvolumes.

Zorgen vastleggen

We hechten veel waarde aan de tevredenheid van de consument, en zijn ons bewust van de impact die negatieve feedback kan hebben op onze merkwaarde.

Daarom geven we prioriteit aan het bieden van meerdere kanalen aan consumenten om zorgen en klachten over onze producten te uiten. Op onze merkverpakkingen staan het fysieke adres, telefoonnummer en e-mailadres van relevante Arla-kantoren duidelijk vermeld, zodat consumenten weten hoe ze contact met ons kunnen opnemen. Consumentenklachten worden door de afzonderlijke markten beheerd en via een gecentraliseerde databank gevolgd.

Voortgang richting doelstellingen

VOEDSELVEILIGHEID – TERUGROEPACTIES VAN PRODUCTEN

In 2024 voerde Arla twee terugroepingen uit. Eén terugroepactie had betrekking op het verkeerd labelen van een Cultura-product op de Zweedse markt. Het product bevatte lactose, maar werd als lactosevrij gelabeld. Deze fout ontstond in de ontwerpfase van de verpakking en werd helaas over het hoofd gezien. Daarnaast werd een terugroepactie gestart voor Protino-desserts op de Deense markt als gevolg van sporadische gevallen van zichtbare schimmel.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Alle productincidenten worden snel afgehandeld om de veiligheid van de consument te waarborgen en om de naleving van de wettelijke vereisten en de productkwaliteit te waarborgen. Het beheer van publieke terugroepacties verloopt via een gedetailleerde standaardprocedure. Bovendien wordt de afhandeling van productincidenten jaarlijks getest om voorbereid en effectief te blijven.

Een publieke terugroepactie wordt gestart wanneer een product een materieel risico vormt vanuit juridisch oogpunt of voor de voedselveiligheid dan wel de integriteit van het merk. Hiervan is alleen sprake wanneer de betreffende producten op de markt verkrijgbaar zijn voor consumenten. Publieke terugroepacties worden direct gemeld zodra ze plaatsvinden, en voor elk incident moet binnen twee werkdagen na de eerste melding van het probleem een incidentenrapport worden opgesteld. Het totale aantal publieke terugroepacties wordt jaarlijks extern openbaar gemaakt, conform de rapportagevereisten.

AANTAL BEREIKTE CONSUMENTEN MET EEN LAAG INKOMEN

Arla zet zich voor betere toegang tot voeding gericht op consumenten met een laag inkomen

in ontwikkelingslanden. In 2024 hebben we 84 miljoen consumenten bereikt (doelstelling 2030: 100 miljoen; referentie 2020: 76 miljoen) met betaalbare voedingsproducten, een aanzienlijke vermindering ten opzichte van 97 miljoen in 2023. Macro-economische factoren, zoals valutawaardevermindering die in Bangladesh leidde tot hoge inflatie en een inflatieverergering in Nigeria, hebben de koopkracht van consumenten met een laag inkomen verder verminderd. Bovendien is er in Nigeria een merkbare verschuiving in de consumptiegewoonten gaande richting minder voedzame zuivelvervangers. In Bangladesh hebben de toegenomen marktconcurrentie en politieke onrust eveneens bijgedragen aan een lager verkoopvolume.

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Het gepubliceerde cijfer over de toegang tot voeding wordt gedefinieerd als het aantal consumenten met een laag inkomen dat in de afgelopen twaalf maanden met producten van Arla op kernmarkten is bereikt. Deze producten zijn Dano Daily Pushti (DDP) in Bangladesh en Dano Cool Cow (DCC) in Nigeria. Deze producten zijn qua voedingswaarden vergelijkbaar met een Health Star Rating van 3,5 of hoger, en kunnen dus als gezond worden beschouwd. Met 'consumenten bereikt' verwijst Arla naar consumenten die deel uitmaken van een huishouden dat het product in de specifieke periode heeft gekocht of geconsumeerd. De KPI wordt berekend aan de hand van gegevens over marktpenetratie met betrekking tot het aantal consumenten met een laag inkomen dat is bereikt met de betaalbare voedingsproducten van Arla en de gemiddelde grootte van het huishouden in verhouding tot het aantal consumenten met een laag inkomen op de markt volgens de segmentatie van de National Social Economic Class. Gegevens over de marktpenetratie worden elke maand door een extern bureau verstrekt. Het bureau verzamelt elke maand steekproefgegevens van ongeveer 9.500 huishoudens met behulp van verschillende methoden voor gegevensverzameling, zoals mobiele apps of agenda's, afhankelijk van de beschikbare technologie in het gebied. De definitieve uitkomst wordt geschat door de steekproefgegevens te extrapoleren om een beeld te krijgen van de marktpenetratie van de hele bevolking binnen die specifieke markt. De gegevens zijn pas één maand later beschikbaar en als gevolg daarvan zijn de gegevens met betrekking tot december gebaseerd op de gegevensverzameling in november. Jaarlijks

worden de gegevens gebaseerd op de laatst beschikbare periode. De cijfers voor 2024 zijn gebaseerd op marktpenetratiegegevens van november, en voor eerdere jaren van december.

Aangezien het niet haalbaar is om rechtstreeks gegevens over de hele bevolking te verzamelen, wordt de nu toegepaste methode voor rapportage over dit cijfer als voldoende robuust beschouwd.

Beleid en overige

Ons consumentenbeleid reguleert die activiteiten waar onze belangrijkste effecten en potentiële risico's liggen, en ondersteunt ons bij het bereiken van onze doelstellingen en ambities op het gebied van sociale duurzaamheid. Dit beleid zorgt ervoor dat we consumenten correct en adequaat informeren over onze producten, dat onze producten veilig te consumeren zijn, dat we snel kunnen handelen als dat niet het geval mocht zijn en dat we onze producten op verantwoorde wijze op de markt brengen, vooral met het oog op de meest kwetsbare consumentengroepen, zoals kinderen. Indien openbaar beschikbaar, is het beleid te vinden op onze website.

Kwaliteits- en productveiligheidsbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Het is Arla's topprioriteit om veilige producten van hoge en constante kwaliteit te leveren. We doen er alles aan om ervoor te zorgen dat de kwaliteit en veiligheid van onze producten nooit in gevaar komen. Ons kwaliteits- en productveiligheidsbeleid is van toepassing op Arla, en elke entiteit die direct of indirect wordt gecontroleerd door Arla, en hun respectievelijke medewerkers. De reikwijdte van dit beleid omvat alle handelingen en diensten met betrekking tot onze producten die van invloed kunnen zijn op de productkwaliteit en -veiligheid. De kernpunten van ons beleid zijn:

1. Al onze producten worden beoordeeld op hun aangegeven houdbaarheidsdatum en de relevante consumentendoelgroepen.
2. HACCP-principes (Hazard Analysis and Critical Control Points) worden toegepast, gedocumenteerd en gevalideerd voor alle producten.
3. Alle productielocaties moeten gecertificeerd zijn conform internationaal erkende voedselveiligheidsnormen van het GFSI (Global Food Safety Initiative).

4. Voor alle producten moeten alle stappen 100% traceerbaar zijn: van levering, productie en opslag tot distributie.
5. Alle producten moeten voldoen aan de relevante wet- en regelgeving in het land van productie en aan de relevante wettelijke vereisten in markten waarnaar de producten worden geëxporteerd.

De effectiviteit van dit beleid wordt intern continu gemonitord op basis van drie KPI's: het aantal voedselveiligheidsincidenten, klachten van klanten en consumenten en de kosten van kwaliteitstekorten.

Beleidsbeheer

Ons kwaliteits- en voedselveiligheidsbeleid wordt jaarlijks herzien door de functie Quality, Environment, Health and Safety (QEHS) en goedgekeurd door de Chief Supply Chain Officer.

Etiketteringsbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Ons etiketteringsbeleid is gericht op het creëren van een uniforme etiketteringsstandaard van alle Arla-merkproducten om te voorkomen dat de consument wordt misleid omtrent de voedings- en gezondheidsinformatie. We streven ernaar om eenvoudige en nauwkeurige informatie over onze producten te verstrekken zodat onze consumenten weloverwogen keuzes kunnen maken in hun zoektocht naar gezondere voedingskeuzes. Het beleid regelt de verantwoordelijkheid voor zowel verplichte als vrijwillige informatie op de voor- en achterkant van alle merkvoedselverpakkingen. Verplichte etiketteringsinformatie op onze producten voldoet altijd aan de lokale of EU-wet- en regelgeving. Vrijwillige informatie op de verpakking omvat gezondheids- en voedingsclaims en alle andere claims die onder de EU- of lokale voedselregelgeving vallen (zoals het gebruik van woorden als 'natuurlijk', 'puur', 'origineel'). In markten waar een dergelijke wetgeving of richtlijn niet bestaat, volgt Arla de principes voor verplichte en vrijwillige informatie op etiketten zoals vastgelegd in de Codex Alimentarius van de FAO. De efficiëntie van het beleid blijkt uit het aanhoudend lage aantal rechtszaken dat we hebben met betrekking tot onze etiketten.

Beleidsbeheer

Ons etiketteringsbeleid is gezamenlijk eigendom van de wereldwijde marketingbestuurders en de QEHS-functie, die verantwoordelijk zijn voor het bijwerken en implementeren ervan. Het beleid wordt goedgekeurd door de Chief Marketing Officer en de Chief Supply Chain Officer.

Terugroepacties

	2024	2023	2022	2021	2020
Aantal terugroepacties	2	1	1	0	1

Consumenten met een laag inkomen bereikt in Bangladesh en Nigeria

miljoen	2024	2023	2022	2021	2020
Mensen bereikt in Bangladesh	52	58	48	36	28
Mensen bereikt in Nigeria	32	39	39	49	48
Totaal aantal bereikte personen	84	97	87	85	76

QEHS-handboek, voedselveiligheid en terugroepacties

Doel en reikwijdte van het proces
Productincidenten met betrekking tot de veiligheid, wettigheid of kwaliteit van onze producten worden afgehandeld via een sterk gestandaardiseerd proces zoals beschreven in onze QEHS-handleiding. Een tijdige en gecontroleerde afhandeling van dergelijke incidenten is van het grootste belang voor de best mogelijke controle en om de veiligheid van onze consumenten te waarborgen.

Alle incidenten moeten zonder onnodige vertraging worden beheerd, in overeenstemming met het escalatieproces, de lokale procedures en de verplichte Arla-normen. Productincidentmanagement wordt minimaal eenmaal per jaar getest. Het aantal productgerelateerde incidenten wordt bijgehouden via een wereldwijd systeem en ten minste maandelijks gerapporteerd aan relevante bestuursorganen. Meer over voedselveiligheid en de QEHS-handleiding vindt u op [pagina 79](#).

Procesbestuur

Meer over procesbeheer vindt u op [pagina 79](#).

Verantwoord marketingbeleid

Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied
Ons beleid voor verantwoorde marketing heeft betrekking op alle marketingcommunicatie die gericht is op consumenten, met speciale bepalingen voor marketing gericht op kinderen jonger dan 18 jaar en extra bepalingen voor marketing gericht op kinderen jonger dan 13 jaar. In de eerste plaats moet al onze

marketingcommunicatie voldoen aan de lokale wet- en regelgeving. Onze verplichtingen gaan echter verder dan deze wet- en regelgeving. De essentie van het beleid is gebaseerd op een samenwerking met de EU Pledge. Alle marketinguitingen dienen zich te houden aan de Advertising and Marketing Communications Code van de International Chamber of Commerce (ICC, Internationale Kamer van Koophandel), en het ICC Framework for Responsible Food and Beverage Marketing Communications, in overeenstemming met de aangescherpte toezegging van de EU Pledge 2021.

Ons belangrijkste doel is om onze producten en recepten in alle advertenties feitelijk te presenteren op een dusdanige manier dat de consument niet misleid wordt. Voor wat betreft kinderen voegen we geen marketingcommunicatie toe aan on gepaste redactionele inhoud en zorgen we ervoor dat we geen misleidende informatie verstrekken over de potentiële voordelen van een product (zoals status en populariteit bij leeftijdsgenoten). Voor de meest kwetsbare groep (jonger dan 13 jaar) brengen we alleen producten op de markt die voldoen aan de Voedingscriteria van Arla®. De efficiëntie van het beleid blijkt uit het aanhoudend lage aantal rechtszaken met betrekking tot onze marketingcommunicatie.

Beleidsbeheer

Het beleid voor verantwoorde marketing is eigendom van onze Global marketing-functie en wordt goedgekeurd door de Chief Marketing Officer.

BESTUUR



Impact

AANDACHTSGEBIEDEN VAN ARLA

ACTIES EN HULPBRONNEN

POLITIEKE BETROKKENHEID

VERANTWOORD BEHEER VAN DE TOELEVERINGSKETEN

BEDRIJFSCULTUUR

EERLIJKE BETALINGSVOORWAARDEN

VERANTWOORDE MARKETING

Beleidsregels

[Beleid inzake verantwoorde politieke betrokkenheid](#)

[Betalingsbeleid](#)

[Wereldwijd inkoopbeleid](#)

[Anti-omkopingsbeleid](#)

[Gedragscode - Onze verantwoordelijkheid](#)

[Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners](#)

[Klachtenbeleid](#)

[Verantwoord marketingbeleid](#)

[Milieubeleid & Groene Ambitie 2050](#)

VERANTWOORDE BEDRIJFSVOERING

**WE ZETTEN ONS IN VOOR DUURZAME GROEI,
GEBASEERD OP DE PRINCIPES VAN EERLIJKHEID,
VERANTWOORDELIJKHEID EN TRANSPARANTIE.**

Impact, risico en kansen

Bescherming van reputatie en ethische handelswijze

De reputatie en het bestaansrecht van Arla zijn afhankelijk van een transparante bedrijfsvoering en een streven naar duurzaamheid. Uit onze dubbele materialiteitsanalyse ([zie pagina 34-37](#)) kwamen twee bedrijfsvoeringsrisico's naar voren: De perceptie van greenwashing, vooral op Europese markten die gevoelig zijn voor overtrokken duurzaamheidsclaims, en het risico beschuldigd te worden van onethisch handelen als er geen transparantie is over politieke betrokkenheid.

Acties en hulpbronnen

Inzet voor ethisch handelen en transparantie

Onze inzet op het gebied van een ethische bedrijfsvoering omvat meer dan alleen het naleven van de regels. Het gaat om de belichaming van onze kernwaarden en de bevordering van een cultuur van transparantie en integriteit.

Onze Gedragscode weerspiegelt deze inzet. Deze code is bij elke actie en beslissing leidend binnen Arla, en zorgt ervoor dat onze activiteiten een toonbeeld zijn van integriteit en verantwoordelijkheid. Hierin staat ons standpunt beschreven over een breed

Inzet voor verantwoorde groei

Begin juni 2024 kwamen 38 distributeurs van het cluster Rest van de Wereld bijeen in Kopenhagen voor een inspirerende week over onze merken, om 2025 goed van start te laten gaan. We gaan met deze distributeurs in zee om onze producten in hun respectievelijke markten verder te promoten.



scala aan onderwerpen, zoals onder meer het tegengaan van corruptie en omkoping, heffing van belastingen en het beheersen van de milieu- en sociale impact in de hele waardeketen.

De BoD van Arla is verantwoordelijk voor het goedkeuren van onze Gedragscode en het toezicht houden op het management om de naleving van wettelijke en ethische normen te borgen. De BoD houdt het uitvoerend management verantwoordelijk en bevordert daarmee transparantie en ethische bedrijfsvoering.

Het EMT keurt strategieën goed, bepaalt de prioriteit van initiatieven en monitort de voortgang op het gebied van bedrijfsvoering. Het EMT voert proactieve identificatie en beheer uit van risico's die verband houden met ethische kwesties. Bovendien hebben alle managers de taak om onze bedrijfsvoeringsprincipes in de cultuur van Arla te integreren, en speelt elke werknemer een cruciale rol speelt bij de implementatie van deze principes.

Bestrijding van corruptie, omkoping en fraude

We nemen krachtig stelling tegen schendingen van onze gedragscode of reglementen. We sporen werknemers en belanghebbenden uitdrukkelijk aan om hun zorgen te uiten en mogelijk wangedrag te melden via ons klokkenluidersysteem, de Ethics Line.

Dit platform garandeert vertrouwelijkheid en veiligheid en is in 30 talen beschikbaar op de website van Arla, waar alle werknemers en belanghebbenden er toegang toe hebben. Elke inbreuk kan ook rechtstreeks worden gemeld aan de lokale functie Human Resources, Risk and Compliance of Legal.

We zorgen ervoor dat ons beleid toegankelijk is en duidelijk wordt gecommuniceerd aan alle relevante partijen. Onze Gedragscode is beschikbaar in 12 verschillende talen op de website van Arla. Ook is hier een Engelstalige versie van onze anti-omkopingsrichtlijn te vinden. Intern worden alle beleidsstukken van Arla opgeslagen en beheerd in een portal op ons intranet. Door onze gedragscode te integreren in de onboardingtraining voor nieuwe werknemers, brengen we hen onze bedrijfswaarden bij.

Om fraude te voorkomen hanteren we een samenhangend systeem van interne controles, die regelmatig op doeltreffendheid en toereikendheid worden getoetst. In 2024 hebben we het antifraudebeleid bijgewerkt en relevante communicatie uitgevoerd om onze werknemers eraan te herinneren dat fraude ook via de Ethics Line kan worden gemeld. De Ethics Line Committee, die toezicht houdt op het klachtenkanaal, rapporteert aan de CEO. De rapportagestructuur voor andere non-conformiteiten verschilt per regio. Deze kunnen bijvoorbeeld worden

gemeld aan de lokale BoD of via andere kanalen aan het EMT.

We besteden bijzondere aandacht aan gebieden met een hoger risico op fraude, corruptie en omkoping, bijvoorbeeld rondom onze bedrijfsactiviteiten in het Midden-Oosten, Nigeria, Centraal- en Zuid-Afrika, Bangladesh, Indonesië en Zuid-Amerika. Ook hebben we meer risicovolle bedrijfsgebieden gesignaleerd waarvoor meer aandacht nodig is, namelijk verkoop, marketing en inkoop.

Het aanpakken van omkoping, fraude en corruptie is essentieel voor het handhaven van mensenrechten en arbeidsrechten. Schendingen in de bedrijfsvoering, zoals mensenrechten en arbeidsrechten, worden gesignaleerd en beoordeeld via ons due diligence-proces voor mensenrechten. [Lees hier meer over op pagina's 73 en 78.](#)

In het Verenigd Koninkrijk hebben we onze nadruk op het versterken van anti-corruptie- en anti-omkopingsoverheidsmaatregelen en om aan te sluiten bij strengere lokale wettelijke vereisten verder verscherpt. In november 2024 heeft Arla UK een training gehouden over anticorruptie en omkoping om de kennis over en de naleving van de Bribery Act 2010 onder werknemers te verbeteren. Dit initiatief zorgt ervoor dat we adequate procedures hebben op basis van de wettelijke richtlijnen van het Verenigd Koninkrijk,

waarin een risicogebaseerde benadering van naleving wordt bepaald.

In 2024 hebben we geen veroordelingen of boetes ontvangen voor schending van anti-corruptie- en anti-omkopingwetten. Zie [pagina 78](#) voor het aantal meldingen dat is ingediend bij de Ethics Line.

De verantwoordelijkheid voor onderzoeken naar corruptie en omkoping ligt bij onze Legal-functie, waarin alle markten lokaal gedekt zijn.

Politieke betrokkenheid en lobbyen

Als toonaangevende zuivelcoöperatie is het voor Arla van groot belang politiek betrokken te zijn, om zo een wezenlijke impact te hebben en een verandering ten goede te bewerkstelligen. Deze betrokkenheid zorgt er niet alleen voor dat we gehoord worden in kwesties die rechtstreeks van invloed zijn op ons en coöperatieleden, maar stelt ons ook in staat om aanstaande wetgeving mede vorm te geven, risico's te verminderen en samenwerking te verbeteren. Door actief betrokken te zijn, dragen we bij aan het aanpakken van uitdagingen binnen de sector, het ondersteunen van groei en de inzet van onze expertise, voor een beter begrip van de zuivelsector en de manier waarop wetgeving de sector kan ondersteunen bij de transitie richting duurzaamheid.

In overeenstemming met ons beleid leveren we geen politieke bijdragen aan politici, hun vertegenwoordigers, politieke partijen, verkiezingscampagnes of politieke fondsenwervingsevenementen. Dit geldt voor zowel bijdragen rechtstreeks naar de partij of persoon als indirect via externe organisaties, en voor zowel geldelijke bijdragen als bijdragen in natura.

In 2024 was onze politieke betrokkenheid met name gericht op klimaatgerelateerde wijzigingen in de regelgeving, waaronder koolstofbelasting, en het ondersteunen van politieke kaders om boeren te stimuleren over te stappen op regeneratieve praktijken en 'carbon farming'. Ook hebben we ons gericht op productietikettering om ervoor te zorgen dat consumenten weloverwogen keuzes kunnen maken, samengewerkt met autoriteiten en ngo's om wereldwijd duurzame, gezonde diëten te promoten en de rol van zuivel hierin te benadrukken. Wij zijn van mening dat voedsel-tikettering in overeenstemming moet zijn met de officiële voedingsrichtlijnen van het land. Onze activiteiten met betrekking tot betrokkenheid sluiten aan op de belangrijkste bedrijfsrisico's en zijn verankerd in onze Future 26-strategie en onze toezeggingen om het doel van 1,5°C van het klimaatverdrag van Parijs te halen.

Verantwoord beheer van de toeleveringsketen

We streven ernaar om samen te werken met leveranciers die vergelijkbare waarden delen. Ons wereldwijde netwerk van leveranciers heeft een aanzienlijke impact op onze duurzaamheidsprestaties. Veel van onze grootste duurzaamheidsinvloeden, zoals scope 3 klimaatemissies, dierenwelzijn, impact op biodiversiteit en mensenrechten, zitten in onze waardeketen. Daarnaast zijn onze bedrijfsrisico's, inclusief mogelijke gevolgen voor merkwaarde, gekoppeld aan deze uitdagingen.

Wij eisen dan ook naleving van onze Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners (CoCS), waarin een breed scala aan normen op het gebied van milieu, maatschappij, ethiek en mensenrechten aan bod komt. Momenteel is het ondertekenen van onze CoCS een essentieel criterium in ons leveranciersselectieproces. Ons Wereldwijd inkoopbeleid beschrijft de inkoopnormen die cruciaal zijn in de omgang met onze leveranciers. Wanneer leveranciers onze inkoopovereenkomsten ondertekenen, verbinden zij zich ertoe om onze duurzaamheidsdoelen na te streven, de nodige maatregelen te nemen om hun impact op het milieu te verminderen, en onze IT-beveiligingsmaatregelen in acht te nemen. Daarnaast hebben we in 2023 onze Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners (CoCS) bijgewerkt om onze inzet voor mensenrechten te

versterken, met name het recht om niet te worden onderworpen aan slavernij, onderworpenheid of dwangarbeid. We nemen contact op met leveranciers en zakenpartners die in het verleden oudere versies van onze CoCS hebben ondertekend, en moedigen hen aan om de bijgewerkte versie aan te nemen.

Door het bouwen aan sterke relaties met leveranciers en implementeren van strategische inkoopinitiatieven, zorgen we voor een robuuste toeleveringsketen en productie. We werken ook continu samen met onze leveranciers om kwesties met betrekking tot milieu en maatschappij in onze hele toeleveringsketen aan te pakken. Voor een uitgebreid overzicht van onze strategieën ter vermindering van de klimaatimpact in onze toeleveringsketen, zie [pagina 48-49](#). Informatie over de wijze waarop wij risico's met betrekking tot risicogoederen beheren, is beschikbaar op [pagina 59](#). Onze methoden voor het beschermen van de mensenrechten in onze toeleveringsketen worden beschreven op [pagina 73, 78 en 79](#).

Onze coöperatieve structuur betekent dat we voortdurend met onze melkveehouders, die tegelijk als onze leveranciers fungeren, samenwerken aan duurzaamheidsgerelateerde zaken op melkveehouderijen via het Arlagården-programma en de FarmAhead™ Check. [Lees hier meer over op pagina's 44 en 50.](#)

Eerlijke betalingspraktijken

Eerlijke betalingsvoorwaarden, zoals redelijke betalingstermijnen en transparante afspraken, bevorderen vertrouwen, versterken zakelijke relaties en stimuleren de samenwerking tussen Arla en onze leveranciers. Het op tijd betalen van leveranciers is cruciaal, aangezien tijdige betalingen zorgen voor duurzaamheid en groei. We hebben onze betalingsvoorwaarden in overeenstemming gebracht met de praktijken in de sector zoals beschreven in ons Betalingsbeleid. In 2024 was de gemiddelde tijd die wij nodig hadden om een factuurbetaling te verwerken 53 dagen, vergeleken met 52 dagen in 2023.

Onze primaire leveranciers, de melkveehouders die rauwe melk leveren, zijn cruciaal voor onze activiteiten en ervaren gevolgen van de tijdigheid van onze betalingen. In 2024 bedroeg de gemiddelde betalingsperiode voor landbouwers 15 dagen, terwijl betalingen aan andere leveranciers 59 dagen duurden.

Doelstellingen en voortgang

WERKWIJZE BETALINGEN

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Gemiddelde betaaltermijn

Eerlijke betalingsvoorwaarden bevorderen het vertrouwen, zorgen voor duurzaamheid en afstemming met de werkwijze binnen de sector. Arla vermeldt de gemiddelde tijd die het kost om een factuur van een leverancier te betalen. De KPI meet de duur vanaf het begin van de contractuele of wettelijke betalingstermijn tot de inklaringsdatum, die jaarlijks wordt gerapporteerd in dagen. Opgemerkt wordt dat de rapportage van Arla loopt van het moment dat een factuur in ons systeem wordt ontvangen tot de datum waarop deze wordt betaald, wat mogelijk niet overeenkomt met de exacte datum waarop de leverancier de betaling ontvangt vanwege verschillende bankprocessen. De rapportage omvat alle Arla SAP-entiteiten.

Betalings volgens standaard betalingstermijnen
Uitgevoerd in overeenstemming met ons Betalingsbeleid; meer informatie onder Betalingsbeleid.

Rechtszaken die momenteel lopen met betrekking tot te late betalingen

Arla kent specifieke procedures om te late betaling van facturen te voorkomen, waaronder het gebruik van geautomatiseerde meldingen en robotica die gebruikers te waarschuwen voor facturen die in afwachting zijn van goedkeuring. Er worden maandelijkse rapporten gegenereerd voor een soepel betalingsproces en het platform volgt openstaande items op leveranciersaccounts en controleert het tijdsverloop van facturen.

Rechtszaken die momenteel lopen in verband met te late betalingen worden gedefinieerd als lopende rechtszaken via gerechtsdeurwaarders of overheidsinstanties over al dan niet te late betaling van onbetwiste facturen aan het eind van het jaar. Deze zaken hebben met name betrekking op gerechtsdeurwaarders en specifieke incassoprocedures, waarvan geschillen voor een gewone civiele rechtbank of arbitrageprocedures zijn uitgesloten. Dergelijke deurwaarderszaken zouden zelden moeten voorkomen en duiden op een probleem;

bij kennisname moet Arla ofwel de onbetaalde factuur onmiddellijk vereffenen of de rechter informeren dat de vordering wordt betwist. In dat laatste scenario wordt de zaak bij de deurwaarder afgesloten en moet de leverancier een reguliere civielrechtelijke procedure aanspannen over de rechtsgeldigheid van de vordering.

Het cijfer bedraagt 99% voor de gehele entiteit van Arla. De voor facturen verantwoordelijke collega's voeren (indien van toepassing) het aantal lopende zaken in via ons interne systeem, waardoor de informatie hierover nauwkeurig en volledig is.

Beleid en overige

Onze Gedragscode dient als paraplu voor ons beleid inzake bedrijfsvoering. Hieronder staan een aantal van onze beleidslijnen op het gebied van bestuur beschreven. Onze Gedragscode en ander beleid op het gebied van bestuur, zoals onze Gedragscode voor leveranciers en zakenpartners, ons beleid inzake verantwoorde marketing, ons beleid inzake milieubeheer en groene ambitie voor 2050, en ons klachtenbeleid komen uitgebreider aan de orde in de hoofdstukken over het milieu en sociale gegevens.

Beleid inzake verantwoorde politieke betrokkenheid*Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied*

Het doel van ons beleid inzake verantwoordelijke politieke betrokkenheid is te zorgen voor een open en transparante betrokkenheid bij politieke belanghebbenden, politieke steun te verwerven voor de zuivelsector en de ontwikkeling van innovatieve, duurzame zuivelproducten te bevorderen, met inachtneming van ethische bedrijfsvoering en relevante regelgevingskaders.

Arla's activiteiten op het gebied van politieke betrokkenheid vallen onder Arla's Gedragscode, die in lijn is met de tien belangrijkste principes van het Global Compact-initiatief van de VN, evenals de Gedragscode van het Transparantieregister van de EU.

Om deel te kunnen nemen in de politieke betrokkenheid in de EU heeft Arla zich in augustus 2014 ingeschreven in het transparantieregister van

de EU onder registratienummer 479299526321-12 en de gedragscode voor de betrekkingen met de EU-instellingen en hun leden, ambtenaren en andere personeelsleden ondertekend.

Beleidsbeheer

De Chief Agriculture and Sustainability Officer (CASO) is eigenaar van het beleid. Het toezicht op dit beleid is de verantwoordelijkheid van het Global Public Affairs-team. Tweemaal per jaar wordt de naleving van dit beleid beoordeeld door de Director for Global Public Affairs. Jaarlijks zal een update worden verzonden naar het politieke en wetgevende Steering Committee (stuurgroep), de Senior Vice President of Corporate Communications en de verantwoordelijke Executive Vice President. Eventuele schendingen van het beleid zullen indien nodig worden behandeld op het moment van kennisgeving aan de Director for Global Public Affairs.

Betalingsbeleid*Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied*

Het doel van ons betalingsbeleid is het vaststellen van de basisprincipes voor het verrichten van betalingen aan leveranciers. Met andere woorden: om het betalingsgedrag voor alle betalingen aan leveranciers te stroomlijnen en ervoor te zorgen dat deze op een consistente manier worden uitgevoerd.

Ons betalingsbeleid is van toepassing op alle betalingen aan leveranciers en bevat onze standaard betalingsvoorwaarden, factureringsvereisten en procedures. Daarnaast voldoet het aan lokale wetgeving, wat een garantie vormt voor naleving van alle toepasselijke juridische vereisten. Voor onze voorkeursleveranciers geldt een standaard betalingstermijn van 60 dagen. Voor leveranciers die zijn geclassificeerd als niet-voorkeur geldt een termijn van 30 dagen. In ons betalingsbeleid zijn de betalingstermijnen voor onze melkveehouders, die twee keer per maand betaald worden, apart vastgelegd. Daarnaast kunnen bepaalde strategische leveranciers die deelnemen aan financieringsprogramma's langere betalingstermijnen hebben. Meer hierover in tabel 2.1e Financiële programma's toeleveringsketen op [pagina 120](#). Wij betalen overheden, nutsbedrijven en financiële instellingen altijd op de op de factuur vermelde vervaldag. Betalingen binnen 60 dagen kunnen voor voorkeursleveranciers of leveranciers die in behandeling plaatsvinden met goedkeuring

van het Head of Procurement en binnen 30 dagen met goedkeuring van de Vice President of Finance of de Chief Financial Officer.

Beleidsbeheer

Het leiderschap van onze Finance-functie en de lokale Finance Managers binnen Arla hebben de belangrijkste verantwoordelijkheid voor het uitrollen van dit beleid, het initiëren van een dialoog hierover en het afhandelen van cases. Het updaten van het beleid valt onder de verantwoordelijkheid van onze Global Finance-functie.

Wereldwijd inkoopbeleid*Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied*

Duidelijke en consistente inkoopmethoden zijn van fundamenteel belang om de risico's voor voedselveiligheid, het milieu en de mensenrechten in onze toeleveringsketen te minimaliseren. Ons beleid bevat 11 principes voor inkoop om te zorgen voor een duidelijk en uniform proces bij de aankoop van goederen en diensten om kosten, risico's en de gevolgen voor het milieu en mensenrechten te verminderen. Naast andere procedurele vereisten verplicht het beleid ook tot naleving van de gedragscode voor leveranciers en zakenpartners van Arla Foods.

Beleidsbeheer

Dit beleid is van toepassing op alle aankopen bij externe leveranciers van goederen en/of diensten, met één uitzondering: de aankoop van rauwe melk die op de melkbalans is geregistreerd. Het beleid is van toepassing op alle medewerkers van Arla. De Global Procurement-functie heeft echter de overkoepelende verantwoordelijkheid voor de uitvoering van dit beleid.

Anti-omkopingsbeleid*Beleidsdoelstelling en toepassingsgebied*

Ons beleid ter bestrijding van omkoping beschrijft de verantwoordelijkheden bij het vaststellen en handhaven van ons standpunt over omkoping en corruptie, en biedt informatie en richtlijnen over de herkenning en aanpak van omkopings- en corruptievestigingen. Arla zet zich voor een eerlijke en ethisch verantwoorde handelwijze bij al haar activiteiten. We hanteren een nultolerantiebeleid ten aanzien van omkoping en corruptie en we zetten ons in om professioneel, eerlijk en integer te handelen in al onze zakelijke transacties en relaties, overal waar we actief zijn. Verder zetten

Gemiddelde betaaltermijn

Dagen	2024	2023
Gemiddelde termijn voor betaling van een factuur	53	52
Gemiddelde termijn voor betaling van coöperatieleden	15	15
Gemiddelde termijn voor betaling van andere leveranciers	59	60

Betalings volgens standaard betalingstermijnen

%	2024
Aandeel betalingen met standaard betalingstermijn van 60 dagen	33%
Aandeel betalingen met standaard betalingstermijn van 30 dagen	32%
Aandeel betalingen met standaard betalingstermijn van 2 weken	15%
Aandeel betalingen in het kader van financieringsprogramma toeleveringsketen	11%
Aandeel betalingen met andere betalingstermijn	10%

Rechtszaken die momenteel lopen met betrekking tot te late betalingen

	2024
Aantal lopende gerechtelijke procedures in verband met te late betalingen	0

we ons in voor het implementeren en handhaven van effectieve systemen voor het tegengaan van omkoping en corruptie. Dit beleid is van toepassing op iedereen die voor of namens Arla werkt, in welke hoedanigheid dan ook.

Beleidsbeheer

Het Executive Management Team (EMT) van Arla heeft de overkoepelende verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat deze richtlijn voldoet aan onze ethische verplichtingen en dat iedereen waar wij zeggenschap over hebben deze naleeft. De Legal-functie is ervoor verantwoordelijk dat deze richtlijn voldoet aan onze juridische verplichtingen. Het management van Arla op alle niveaus is ervoor verantwoordelijk dat degenen die aan hen rapporteren deze richtlijn begrijpen en naleven en dat zij er voldoende en regelmatig training over krijgen.

ONS BESTUUR

- 91 Bestuurskader
- 93 Management
- 97 Managementvergoeding
- 98 Bedrijfsethiek



ARLA® MOZZARELLA

De investering van EUR 210 miljoen in het Britse Taw Valley Dairy betreft onder meer nieuwe technologie waarmee het rijpingsproces van mozzarella afneemt van 14 dagen naar slechts 1 dag. Dit biedt meer flexibiliteit en innovatiemogelijkheden om aan de eisen van de klant te voldoen.

BESTUURSKADER

ALS ZUIVELCOÖPERATIE IN HANDEN VAN MELKVEEHOUDERS UIT ZEVEN LANDEN KENNEN WE EEN ROBUUST BESTUURSSYSTEEM DAT ELK LID IN STAAT STELT ZIJN MENING TE UITEN EN GARANT STAAT VOOR EFFECTIEVE VERTEGENWOORDIGING.

Onze onderneming is eigendom van melkveehouders uit Denemarken, Zweden, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, België, Nederland en Luxemburg. Als coöperatie hechten we het grootste belang aan een sterk en betrouwbaar systeem waardoor elk lid zijn mening kan uiten en vertegenwoordigd wordt. De verantwoordelijkheid voor de besluitvorming ligt bij de Board of Representatives (BoR) en de Board of Directors (BoD).

De BoR kiest de BoD, die nauw samenwerkt met de Executive Board in de besluitvorming over de overkoepelende strategische richting. Voor meer informatie over ons bestuursstelsel verwijzen wij u naar onze [statuten](#).



COÖPERATIEF BESTUUR

4 AREA FORUMS

DK, SE, CE, UK

LEDEN



BOARD OF DIRECTORS

14 gekozen eigenaren
3 werknemersvertegenwoordigers
2 externe leden

BOARD OF REPRESENTATIVES

175 coöperatieleden
12 vertegenwoordigers van medewerkers

REGIO'S

14 regio's

DISTRICTEN

111 districten

NATIONALITEIT MELKVEEHOUDERS

7.624 melkveehouders



ONDERNEMINGSBESTUUR

EXECUTIVE BOARD

CEO en CFO

EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM

Executive Board
Managers voor Europese en internationale commerciële segmenten
Functionele hoofden

MEDEWERKERS

21.895

FUNCTIONELE HOOFDEN

- Landbouw, duurzaamheid, communicatie
- Toeleveringsketen
- Human Resources
- Marketing en Innovatie

[Meer over ons duurzaamheidsbestuur vindt u op pagina 33.](#)



COÖPERATIEF BESTUUR

Arla is een coöperatieve zuivelonderneming die in handen is van 7.624 melkveehouders uit zeven landen. De onderneming is georganiseerd in vier geografische gebieden: Denemarken, Zweden, Midden-Europa en het Verenigd Koninkrijk. Deze gebieden zijn verder onderverdeeld in regio's en Member Districts. Deze structuur waarborgt dat al onze coöperatieleden in staat zijn hun mening kenbaar te maken en actief deel te nemen aan de besluitvorming. Zie de volgende pagina voor meer details.

We hebben twee belangrijke organen voor de vertegenwoordiging van onze coöperatieleden: de BoR en BoD.

Board of Representatives (BoR)

De BoR heeft de hoogste beslissingsbevoegdheid binnen onze coöperatie. De BoR vergadert regelmatig (ten minste twee keer per jaar) om belangrijke beslissingen te nemen, zoals het uitkeren van jaarlijkse winsten en het kiezen van de BoD.

De BoR bestaat uit 187 leden, waarvan 175 coöperatieleden en 12 die onze medewerkers vertegenwoordigen. Om de twee jaar kiezen de coöperatieleden hun vertegenwoordigers. Het aantal zetels van een gebied wordt bepaald door de totale bijdrage ervan aan de coöperatie in het

jaar voorafgaand aan de verkiezingen. Na de beoordeling van het eigen vermogen op 31 december 2023 is de zetelverdeling voor de BoR bepaald en formeel bekrachtigd in mei 2024.

Coöperatieleden

Op 31 december 2024 telde onze coöperatie 7.624 gezamenlijke bedrijfseigenaren (2023: 7.999). De afname van het aantal coöperatieleden, in met name Midden-Europa, is deels te verklaren doordat melkveehouders hun melkproductie stopzetten, of hun bedrijven verkochten aan andere Arla-melkveehouders. Een enkeling vertrok om leverancier te worden van een andere zuivelonderneming. Deze trend sluit aan bij een bredere ontwikkeling die de afgelopen jaren te zien is in de zuivelsector.

District meetings

Ieder coöperatiedid van Arla is verbonden met het Member District waarin zijn bedrijf zich bevindt. In maart of april van elk jaar komen de leden van een bepaald district bijeen voor de jaarlijkse gewone District Meeting, voor de presentatie van het jaarverslag en om hun democratische invloed te uit te oefenen. In even jaren kiezen de leden van het district de District Council en vertegenwoordigers van hun district in de BoR.

Regional boards





In Denemarken en Zweden bestaan de Regional Boards uit leden van de BoR die voor deze regio's zijn gekozen. In Midden-Europa en het Verenigd Koninkrijk hebben onder meer de Voorzitters en Vicevoorzitters van de District Councils zitting in de Regional Boards. De leden van deze Regional Boards komen kort na de districtsbijeenkomsten samen om kwesties te bespreken die relevant zijn voor de coöperatieleden binnen hun regio's.

Board of Directors (BoD)

De BoD, die gekozen wordt door de BoR, is verantwoordelijk voor het besturen van Arla in het beste belang van de melkveehouders. In overeenstemming met het procedurevoorschriften voor de Board of Directors van Arla is de BoD verantwoordelijk voor het formuleren en bepalen van de strategische richting van Arla. Onderdeel hiervan is ervoor zorgdragen dat zij goed geïnformeerd zijn over alle belangrijke zaken, inclusief belangrijke risico's.

De taak van de BoD is onder meer het vaststellen van de strategische doelen, het toezien op activiteiten en activa, het verzorgen van een correcte boekhouding en het benoemen van de Executive Board. Daarnaast houdt de BoD de belangen van alle betrokkenen bij de onderneming in het oog, zoals kredietverstrekkers, obligatiehouders en medewerkers. De BoD bestaat uit 14 coöperatieleden, drie

door de medewerkers van Arla gekozen medewerkersvertegenwoordigers en twee door de BoR gekozen externe leden, en vertegenwoordigt een divers scala aan belangen. De toewijzing van 14 zetels voor coöperatieleden in de BoD is gebaseerd op de bijdrage van een gebied aan het eigen vermogen, waarbij de verdeling momenteel als volgt is:

 Denemarken	6
 Zweden	4
 Midden-Europa	2
 Het Verenigd Koninkrijk	2

Area Forums en Joint Area Council

Arla kent vier Area Forums, elk gekoppeld aan een specifiek ledengebied. Deze forums vormen een belangrijke verbinding tussen alle leden van de District Council en de BoD en het managementteam van Arla. De leden van deze forums fungeren als woordvoerders en behartigen de belangen van Arla bij alle leden, en komen twee keer per jaar bijeen.

Er is ook een Joint Area Council, die bestaat uit vier leden van BoR uit elk gebied. Zij worden via een stemproces in de Council gekozen. De BoD bepaalt wie de Voorzitter is en wie overige leden zijn van de Council. Deze Council houdt zich met name bezig met kwesties die alle coöperatieleden aangaan.



ONDERNEMINGSBESTUUR

Arla's bestuursstructuur kent een synergetische samenwerking van de Executive Board en de BoD. Naast hun andere verantwoordelijkheden beschermen de leden hiervan de strategische koers van Arla, houden ze toezicht op de organisatorische activiteiten en zorgen ze ervoor dat alle relevante regelgeving en normen worden nageleefd.

Executive Board

De Executive Board wordt benoemd door de Board of Directors (BoD) en speelt een centrale rol in het uitzetten van de koers van Arla richting duurzame langetermijngroei. De taak van de leden omvat onder meer het opstellen van strategische plannen, het evalueren van de voortgang ten opzichte van doelstellingen en het formuleren van fundamenteel groepsbreed beleid, met als overkoepelende doelstelling om duurzame expansie te stimuleren en de marktwaarde van Arla te verhogen.

De Executive Board is tevens verantwoordelijk voor implementatie van een zorgvuldig risicobeheer en de strikte naleving van wettelijke voorschriften en het beleid van de onderneming. De Executive Board bestaat uit de CEO en de CFO.

Executive Management Team (EMT)

Het EMT wordt benoemd door de Executive Board en is verantwoordelijk voor het toezicht op de dagelijkse bedrijfsvoering van Arla. Ze zijn actief betrokken bij het formuleren van strategieën en het plannen van toekomstige operationele structuren.

Het bestaat uit de Executive Board, een beheerder voor elk van de Europese en internationale commerciële segmenten, en vier functionele hoofden: Supply Chain (CSO); Landbouw, Duurzaamheid en Communicatie (CASO); Marketing en Innovatie (CMO); en Human Resources (CHRO).

Ter bevordering van samenwerking en communicatie treedt het EMT regelmatig naar buiten om updates te geven en diverse initiatieven te coördineren. Elk teamlid draagt ook zorg voor alle materiele gevolgen, risico's en kansen die onder zijn/haar verantwoordelijkheid vallen. Deze acties zijn gericht op de voortgang richting doelstellingen die aansluiten bij onze strategie. Meer over ons duurzaamheidsbestuur vindt u [op pagina 33](#).

Medewerkers

Arla heeft wereldwijd ongeveer 21.895 fulltime equivalenten (FTE's) in dienst (2023: 21.307), die worden vertegenwoordigd door drie gekozen werknemers in de BoD en 12 in de BoR. Daarnaast worden de belangen van medewerkers behartigd via ondernemingsraden, waar zowel vertegenwoordigers van de medewerkers als van de werkgever zitting in hebben. De Europese ondernemingsraad fungeert als platform voor discussies op hoog niveau tussen het management en de medewerkers over bedrijfsbrede kwesties. In 2024 richtten de jaarlijkse bijeenkomsten van de Europese ondernemingsraad zich vooral op digitale transformatie, de vooruitzichten voor de melkbalans en inclusie van medewerkers.

BOARD OF DIRECTORS

DE BOD VAN ARLA IS EEN GROEP BEKWAME PROFESSIONALS DIE HUN EXPERTISE BUNDELEN OM TE ZORGEN VOOR DUURZAME GROEI VAN HET BEDRIJF.

BoD-verkiezing

De BoD wordt om de twee jaar door de BoD gekozen via een procedure met meerdere fasen. Tijdens de identificatiefase registreren kandidaten zich, beoordelen ze zichzelf en voeren ze een eerste gesprek met de lokale evaluatiecommissie (EC). In de evaluatiefase hebben ze een tweede gesprek met de gezamenlijke EC voor een overkoepelende beoordeling. In de evaluatie- en nominatiefase wordt feedback gegeven en worden de resultaten gedeeld in de Regional Board of het Area Forum. Ten slotte worden genomineerden voor verkiezing voorgedragen tijdens de BoR-bijeenkomst.

Voor de verkiezing van 2024 heeft de BoR twintig kandidaten geëvalueerd en veertien tot de Board gekozen. Er traden vier nieuwe leden toe tot de BoD, Jan Toft Nørgaard werd herkozen als voorzitter en Inger-Lise Sjøstrøm werd verkozen als vicevoorzitter. Hun biografieën vindt u op de volgende pagina.

Competenties van de BoD.

De BoD is, samen met het EMT, verantwoordelijk voor de strategische langetermijnvisie voor de groei van het bedrijf, van de analyse van wereldwijde zakelijke trends en de identificatie van potentiële risico's en kansen tot het nemen van de juiste beslissingen in het belang van de coöperatie.

Gedurende het verkiezingsproces wordt elke kandidaat beoordeeld op verschillende competenties die essentieel zijn voor het succes en het ethisch zakelijk gedrag van Arla, waaronder passie voor de coöperatie, risicobewustzijn en duurzaamheid. Over het algemeen beschikken de leden van de BoD over uitstekende competenties op gebieden die cruciaal zijn voor het succes van het bedrijf. Er zijn mogelijkheden voor verbetering op het gebied van digitalisering en merkbekendheid. Daarom heeft de BoR externe leden aangesteld voor deze specifieke onderwerpen. De twee externe leden worden beschouwd als onafhankelijke, niet-uitvoerende leden. De onafhankelijke niet-uitvoerende bestuursleden maken aldus 11% van de Board uit.

Daarnaast volgen zij trainingen om zich te blijven ontwikkelen, waardoor ze in staat blijven in te spelen op de veranderende eisen die aan Arla worden gesteld. Meer

over duurzaamheidscompetenties [op pagina 33](#).

Diversiteit van de BoD

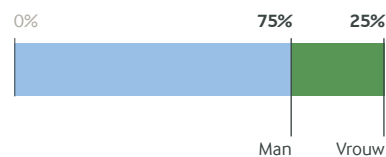
Om ervoor te zorgen dat beide geslachten vertegenwoordigd zijn, zodat het bedrijf een verscheidenheid aan perspectieven wordt geboden, hebben we in 2023 een nieuw doel gesteld: in 2026 30% vrouwelijke leden hebben. Meer over de BoD en diversiteit [op pagina 33](#).

Vergaderingen en belangrijke onderwerpen in 2024

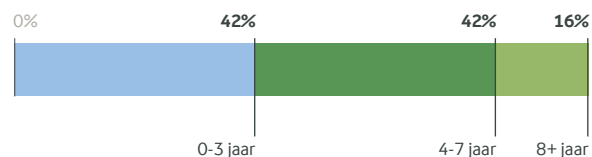
De BoD heeft in totaal 11 gewone en één buitengewone vergadering gehouden. Hiervan werden vijf vergaderingen live gehouden, terwijl de overige vergaderingen online plaatsvonden.

In 2024 is de BoD in gesprek gegaan over diverse onderwerpen, waaronder digitalisering, AI en het stimuleren van duurzaamheid. [Zie pagina 33 en 38](#) voor belangrijke duurzaamheidsgerelateerde onderwerpen die zijn besproken en informatie over de aanwezigheid bij vergaderingen.

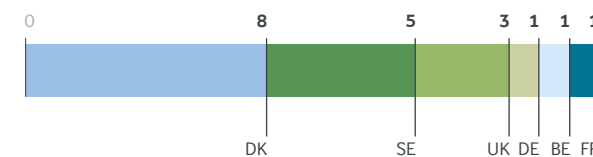
Gendersamenstelling van de BoD¹



Ambtstermijn van de BoD



Nationaliteiten binnen de BoD



¹ Volgens paragraaf 99b van de Deense vennootschapswet worden alleen leden opgenomen die tijdens de algemene vergadering van het bedrijf zijn gekozen.

BIOGRAFIEËN VAN LEDEN

- Melkveehouder
- Medewerker
- Extern

1-19 [Link naar de groepsfoto](#)

Alle functies in het openbaar bestuur of soortgelijke functies die momenteel worden bekleed of in de afgelopen twee jaar zijn bekleed, staan vermeld in de biografieën.

1. JAN TOFT NØRGAARD (DK) ●

Lid sinds: 1998

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Voorzitter van de Board of Directors en de Nomination Committee. Lid van de Remuneration Committee

Externe functies: Lid van de Directie van de Deense Raad voor landbouw en voedselvoorziening (2009)

Geboren: 1960

2. INGER-LISE SJÖSTRÖM (ZW) ●

Lid sinds: 2017

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Vicevoorzitter van de Board of Directors. Gebiedsvoorzitter voor Zweden, voorzitter van de Joint Area Council en de Member Relations Group. Lid van de Remuneration Committee en de Nomination Committee

Externe functies: Voorzitter van de Board of Directors van de Zweedse Zuivelvereniging (2022) en bestuurslid van Tillväxtbolaget (2022)

Geboren: 1973

3. ARTHUR FEARNALL (VERENIGD KONINKRIJK) ●

Lid sinds: 2018

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Gebiedsvoorzitter voor het Verenigd Koninkrijk, lid van de Joint Area Council en de Member Relations Group. Voorzitter van de Remuneration Committee. Lid van de Nomination Committee en de Global Appeals Committee

Geboren: 1963

4. BJØRN JEPSEN (DK) ●

Lid sinds: 2011

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Voorzitter van de Organic Committee Denmark en de Global Organic Committee

Externe functies: Vicevoorzitter van de Skjern

Bank (2012) en het Deense Productschap voor Zuivel (2019), lid van de afdeling vee van de Deense Raad voor landbouw en voedselvoorziening (2009) en de Board of Directors van het Deense Melkheffingsfonds (2019)

Geboren: 1963

5. DANIEL HALMSJÖ (ZW) ●

Lid sinds: 2022

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Voorzitter van de Zweedse Organic Committee en lid van de Global Organic Committee Lid van de Global Appeals Committee

Geboren: 1982

6. GEORGE HOLMES (VK) ●

Lid sinds: 2024

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Voorzitter van de Britse Organic Committee UK en lid van de wereldwijde Organic Committee

Geboren: 1965

7. GUSTAV KÄMPE (ZW) ●

Lid sinds: 2021

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Lid van de Werkgroep Duurzaamheid van melkveehouders

Externe functies: Lid van de Board van de Zweedse Zuivelvereniging en de Copa Cogeca Werkgroep voor zuivelproducten (2021). Dairy Ambassador voor het

Politiek forum op hoog niveau van de VN (2024)

Geboren: 1977

8. JØRN KJÆR MADSEN (DK) ●

Lid sinds: 2019

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Lid van de Nomination Committee

Externe functies: Vicevoorzitter van de Board of Directors van GLS-A (2018)

Geboren: 1967

9. MARCEL GOFFINET (BE) ●

Lid sinds: 2019

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Gebiedsvoorzitter voor Midden-Europa, lid van de Joint Area Council en de Member Relations Group. Lid van de Global Appeals Committee, voorzitter van de Organic Committee Midden-Europa en lid van de Global Organic Committee

Externe functies: Voorzitter van de Board of Directors van Agra Ost Agriculture Research (2016), gemeenteraadslid van St. Vith (2018) en lid van de landbouworganisatie Bauernbund (2012)

Geboren: 1988

10. MARITA WOLF (ZW) ●

Lid sinds: 2021

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Voorzitter van de Global Training Committee Lid van de Nomination Committee

Externe functies: Lid van de Board of Directors van de Zweedse Zuivelvereniging (2003), lid van de Board of Directors van de Zweedse Farmers' Foundation for Agriculture (2022) en lid van de Board van Cooperatives Sweden (2024)

Geboren: 1959

11. MARKUS HÜBERS (D) ●

Lid sinds: 2017-19. Herkozen in 2024

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Lid van de Nomination Committee en de Remuneration Committee

Geboren: 1975

12. RENÉ LUND HANSEN (DK) ●

Lid sinds: 2019

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Lid van de werkgroep ter voorbereiding van Arlagården

Externe functies: Lid van de Governing Board en de Executive Committee van de Deense Landbouw- en Voedselraad (2019)

Geboren: 1967

13. SIMON SIMONSEN (DK) ●

Lid sinds: 2017

Beroep: Melkveehouder, Taxatieadviseur DLR Kredit A/S

Interne functies: Lid van de Remuneration Committee

Externe functies: Zuivelambassadeur voor het Politiek forum op hoog niveau van de VN (2017)

Geboren: 1970

14. STEEN NØRGAARD MADSEN (DK) ●

Lid sinds: 2005

Beroep: Melkveehouder

Interne functies: Gebiedsvoorzitter voor Denemarken, lid van de Joint Area Council en de Member Relations Group. Voorzitter van de werkgroep Duurzaamheid en de Global Appeals Committee

Externe functies: Voorzitter van het Deense Productschap voor Zuivel (2012), vicevoorzitter van het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur van de Deense Raad voor landbouw en voedselvoorziening (2014), voorzitter van de stuurgroep Agro Food Park (2016) en van het Deense Melkheffingsfonds (2012)

Geboren: 1956

15. ANDERS OLSSON (ZW) ●

Lid sinds: 2022

Beroep: Technical Coordinator bij zuivelfabriek Götene in Zweden

Externe functies: Lid van de Zweedse arbeidersvakbond

Geboren: 1966

16. HOLGER STEEN LUND (DK) ●

Lid sinds: 2024

Beroep: Production Operator bij zuivelfabriek Esbjerg in Denemarken

Externe functies: Shop Steward bij de Deense vakbond NNF

Geboren: 1964

17. PAUL CULLEN (VK) ●

Lid sinds: 2024

Beroep: Vrachtwagenchauffeur bij zuivelfabriek Aylesbury in het Verenigd Koninkrijk

Externe functies: Shop Steward bij Usdaw

Geboren: 1962

18. FLORENCE ROLLET (FR) ●

Lid sinds: 2019 als adviseur, volledig lidmaatschap sinds 2022

Beroep: Hoofd van het MSc-programma Luxury Management & Marketing bij EMLyon in Frankrijk

Geboren: 1966

19. NANA BULE (DK) ●

Lid sinds: 2019 als adviseur, volledig lidmaatschap sinds 2022

Beroep: Operationeel adviseur, Goldman Sachs Asset Management

Externe functies: Voorzitter van de Board of Directors van het Danish Centre for AI Innovation (2024), voorzitter van de Board of Directors van Carbfix (2023), lid van de Board of Directors van de Novo Nordisk Foundation (2023) en voorzitter van de Danish Agency for Digital Government (2022)

Geboren: 1978

EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM

HET EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM (EMT) VAN ARLA BESTAAT UIT DE CHIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO), ÉÉN COMMERCIAL MANAGER DIE TOEZICHT HOUDT OP DE EUROPESE MARKTEN, ÉÉN VOOR INTERNATIONALE MARKTEN EN VIER SPECIALISTEN MET FUNCTIONELE EXPERTISE. DIT TEAM IS VERANTWOORDELIJK VOOR HET VASTSTELLEN EN UITVOEREN VAN STRATEGIEËN VOOR DE GROEP EN VOOR HET MANAGEN VAN DE DAGELIJKE OPERATIONELE ACTIVITEITEN VAN ARLA.

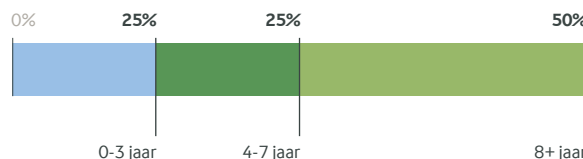


Peter Giørtz-Carlson vertrok in januari 2025 bij Arla.

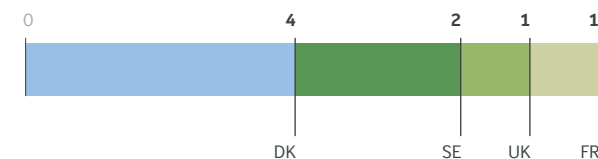
Gendersamenstelling van het EMT



Ambtstermijn van het EMT



Nationaliteiten binnen het EMT



BIOGRAFIEËN VAN LEDEN

Alle functies in het openbaar bestuur of soortgelijke functies die momenteel worden bekleed of in de afgelopen twee jaar zijn bekleed, staan vermeld in de biografieën.

Peter Giørtz-Carlson vertrok in januari 2025 bij Arla. Torben Dahl Nyholm maakt sinds 1 december 2024 deel uit van de Executive Board van Arla en Mark Boot werd in januari 2025 de Executive Vice President Europese activiteiten.

1. PEDER TUBORGH (DK)

Positie: CEO, lid van de Executive Board, vertegenwoordiger van Global Industry Sales en Arla Foods Ingredients in het Executive Management Team

Werkervaring: Peder is sinds 2005 CEO van Arla, maar zijn loopbaan binnen Arla begon in 1987, bij MD Foods. Sindsdien heeft hij zijn sporen verdiend in verschillende senior management- en uitvoerende functies, waaronder Marketing Director, Divisional Director en Executive Group Director. In de loop van zijn succesvolle carrière bij Arla is Peder werkzaam geweest in Duitsland, Saoedi-Arabië en Denemarken.

Opleiding: Masterdiploma in economie en bedrijfskunde, Universiteit van Zuid-Denemarken, Odense

Externe functies: Lid van het Global Dairy Platform (2006), voorzitter van AgriFoodTure (2022)

Geboren: 1963

2. TORBEN DAHL NYHOLM (DK)

Positie: Executive Vice President en CFO, Finance, Legal, IT en Strategy en lid van de Executive Board

Werkervaring: Torben trad in 2012 in dienst bij Arla na enkele jaren te hebben gewerkt in als consultant bij fusies en overnames. Hij begon zijn carrière bij Arla als Business Controller bij Corporate Finance en heeft sindsdien verschillende project- en leidinggevende functies binnen de financiële organisatie bekleed, vooral op het snijpunt van financiën en strategie. Torben had de leiding over ons Group Performance Management team voordat hij in 2020 aan de slag ging in zijn huidige functie als CFO en Executive Vice President, Finance, Legal, IT en Strategy, en lid werd van de Executive Board in december 2024.

Opleiding: Masteropleiding Finance en International Business, Universiteit van Aarhus

Geboren: 1981

3. PETER GIØRTZ-CARLSEN (DK)

Positie: COO, lid van de Executive Board, Executive Vice President Europa (tot januari 2025)

Werkervaring: Peter begon zijn loopbaan bij Arla in 2003 als Vice President Corporate Strategy. In de loop der jaren bekleedde hij diverse senior functies, zoals Executive Vice President of Consumer DK en UK, voordat hij in 2016 de functie van Executive Vice President Europa op zich nam.

Opleiding: Masterdiploma in bedrijfskunde, organisatie en management, universiteit van Aarhus School of Business and Social Sciences

Externe functies: Lid van de Board van AIM, de Europese merkvereniging (2018), lid van de raad voor beleid en vraagstukken (PIC) van het Britse Institute of Grocery Distribution (IGD) (2016), vicevoorzitter van de het bestuur van de European Dairy Association (EDA) (2020), vicevoorzitter van de Board of Directors van de Toms Group (2022)

Geboren: 1973

4. OLA ARVIDSSON (ZW)

Positie: CHRO, Executive Vice President HR

Werkervaring: Ola begon in 2006 bij Arla als Corporate HR Director en werd in 2007 Chief HR Officer. Voor zijn tijd bij Arla bekleedde hij in Europa en Scandinavië verschillende bestuursfuncties bij Unilever en werd uiteindelijk Vice President HR. Eerder in zijn carrière was Ola officier in het Koninklijk genie-korps van het Zweedse leger.

Opleiding: Hij heeft een masterdiploma in HR Management van de Universiteit van Lund.

Externe functies: Lid van de Board of Directors van AP Pension (2014), Centraal bestuurslid van de Federatie van de Deense industrie (2018)

Geboren: 1968

5. HANNE SØNDERGAARD (DK)

Positie: CASO, Executive Vice President, Landbouw, Duurzaamheid & Communicatie

Werkervaring: Hanne is sinds 1989 verbonden aan Arla. Ze werkte in eerste instantie bij MD Foods en bekleedde later een belangrijke functie bij Arla UK, waar ze een cruciale rol speelde bij de groei en ontwikkeling. Ze vervolgde haar loopbaan als Vice-CEO van Arla UK en stapte in 2010 over naar een internationale marketingfunctie als Senior Vice President Merken en Categorieën. In 2016 trad Hanne aan in de functie van CMO en Executive Vice President en werd ze een gewaardeerd lid van Arla's Executive Management Team. In januari 2021 werd ze Executive Vice President en daarmee hoofd Landbouw, Duurzaamheid en Communicatie bij Arla.

Opleiding: Ze studeerde bedrijfskunde aan de School of Business van de Universiteit van Aarhus en aan de Harvard Business School

Externe functies: Lid van de Board of Directors van Arla Fonden (2012), lid van de Technische Universiteit van Denemarken (2016), lid van de Deense Stichting Klimaatbos (Klimaskovfonden), opgericht door het Deense ministerie van Milieu en Gendergelijkheid (2021), Bestuurslid van de Deense Landbouw- en Voedselraad (2022)

Geboren: 1965

6. DAVID BOULANGER (FR)

Positie: CSO, Executive Vice President Supply Chain

Werkervaring: David kwam in oktober 2020 in dienst bij Arla en bracht 26 jaar ervaring met zich mee op het gebied van de toeleveringsketen en activiteiten. Hij heeft in diverse regio's verschillende senior leidinggevende functies bekleed in de voedingsindustrie, bij ondernemingen als Mars, Mondelēz en Danone. Voordat hij bij Arla kwam werken als Chief Supply Chain Officer, was hij Senior Vice President Operations op Danone's afdeling voor gespecialiseerde voeding en gaf hij leiding aan de wereldwijde activiteiten op het gebied van babyvoeding en medische voeding

Opleiding: Ingenieursdiploma van de École Civil des Mines de Paris in Frankrijk en een masterdiploma in wiskunde

Externe functies: Lid van de Board of Directors van Global Baby SAS (2021)

Geboren: 1970

7. SIMON STEVENS (VERENIGD KONINKRIJK)

Positie: Executive Vice President, International

Werkervaring: Simon kwam in 2002 in dienst bij Arla als UK Sales Director en werd vervolgens Senior Vice President Verkoop en Marketing, waar hij een belangrijke rol speelde in de transformatie van de Britse activiteiten. Na zijn functie als hoofd MENA-regio in Dubai werd hij in 2021 lid van het EMT. Voor zijn loopbaan bij Arla werkte Simon 14 jaar bij Unilever, waar hij verschillende verkoop- en marketingfuncties bekleedde in het Verenigd Koninkrijk, Nederland en Italië.

Opleiding: eersteklas bachelordiploma (Hons) in Management Sciences van Loughborough University

Externe functies: Lid van de Board of Directors van Mengniu (2021)

Geboren: 1965

8. PATRIK HANSSON (ZW)

Positie: CMO, Executive Vice President Marketing en Innovation

Werkervaring: Patrik beschikt over een schat aan ervaring door zijn lange carrière bij internationale bedrijven in consumentengoederen, in functies op het gebied van financiën, marketing, verkoop en algemeen management. Voordat hij in oktober 2011 bij Arla in dienst trad als Vice President Marketing and Sales in Zweden werkte hij dertien jaar bij Procter and Gamble, voornamelijk op het gebied van marketing. In 2015 verhuisde Patrik naar Maleisië om het regionale hoofdkantoor van Arla in Zuidoost-Azië op te zetten. Na zijn terugkeer naar Europa in 2016 bekleedde hij belangrijke functies, zoals Group Vice President

in Zweden en later in Duitsland. In 2022 trad hij aan in zijn huidige functie als CMO.

Opleiding: Masterdiploma Technische Natuurkunde van Chalmers en een masterdiploma Bedrijfskunde van de Universiteit van Göteborg

Geboren: 1967

MARK BOOT (NL)

Positie: Executive Vice President Europa (vanaf januari 2025)

Werkervaring: Mark trad in 2016 in dienst bij Arla Foods als hoofd Zuidoost-Azië en was gevestigd in Maleisië. Na jaren van groeiversnelling in Azië verhuisde Mark in 2021 naar Nederland als Senior Vice President Benelux en Frankrijk. Ook daar hield het groeitraject aan, met impact op alle markten. Vanaf januari 2025 is hij lid van het EMT als Executive Vice President Europe. Voordat Mark bij Arla kwam werken was hij in dienst van Unilever en Koninklijke FrieslandCampina. Hij bekleedde lokale, regionale en wereldwijde functies in algemeen management, marketing en verkoop in Europa, de VS en Azië, en bracht 19 jaar in het buitenland door.

Opleiding: Masterdiploma in Business Economics aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Externe functies: Bestuurslid van het FoodService Instituut Nederland (2021), bestuurslid van AIM, de European Brands Association (2025).

Geboren: 1969

MANAGEMENT-VERGOEDING

ONZE BELONING VOOR LEIDINGGEVENDEN WORDT VASTGESTELD OM PRESTATIES EN WAARDECREEATIE TE BEVORDEREN. DEZE AANPAK ZORGT ERVOOR DAT ONZE LEIDINGGEVENDEN WORDEN GESTIMULEERD OM GOEDE RESULTATEN TE REALISEREN, IN LIJN MET DE STRATEGISCHE RICHTING EN DE BELANGEN VAN ONZE COÖPERATIELEDEN.

Beloningsbeleid

De beloningspraktijk van Arla volgt de beloningsrichtlijnen van de BoD, die deze regelmatig herziet. Zij houdt hierbij rekening met de aanbevelingen van de Remuneration Committee van Arla (RemCo), waaronder de voorzitter en vice-voorzitter, die elk kwartaal bijeenkomen. De RemCo doet voorbereidend werk voor de BoD en BoR en doet aanbevelingen aan de BoD, BoR en Executive Board. Het streven is dat onze beloningsrichtlijnen, de uitvoering ervan en onze programma's voor vergoedingen in lijn zijn met onze overkoepelende doelstellingen en positief bijdragen aan de waarde voor onze coöperatieleden.

Uitvoering

De beloningspakketten zijn ontwikkeld om hooggekwalificeerde leidinggevenden te werven, te betrekken en te behouden en moeten tegelijkertijd goede prestaties en bedrijfsresultaten stimuleren op de korte en lange termijn.

Board of Directors (BoD)

De vergoeding die aan de BoD wordt verstrekt, bestaat uit een vaste vergoeding en omvat geen toeslagen. Afgezien van een minimale reiskostenvergoeding wordt er geen extra compensatie geboden voor het bijwonen van vergaderingen en commissies. Leden

van de BoD ontvangen echter een vaste jaarlijkse vergoeding indien zij lid zijn van een gebiedsoverstijgende BoR-werkgroep of commissie. Deze aanpak heeft als doel ervoor te zorgen dat de BoD zich vooral richt op de langetermijnbelangen van de coöperatie. De beloning van de BoD wordt om de twee jaar geëvalueerd en aangepast en goedgekeurd door de BoR. De meest recente aanpassing was in 2024. Voor meer gedetailleerde informatie over de specifieke bedragen, zie [pagina 155](#).

Executive Board

Om ervoor te zorgen dat de totale beloning van de Executive Board in lijn is met de markt, vergelijken we onze beloningspakketten met de normen van Europese en wereldwijde FMCG-bedrijven (Fast-Moving Consumer Goods). Deze vergelijking wordt twee keer per jaar uitgevoerd door een externe leverancier. Eventuele wijzigingen in de totale beloningen worden goedgekeurd door de RemCo. De totale beloning bestaat uit zowel vaste als variabele elementen.

Vaste beloning

De hoogte van de vaste beloning van de leden van de Executive Board is gebaseerd op hun impact en bijdrage binnen de organisatie. Jaarlijkse wijzigingen worden afgestemd met de voorzitter van de Board en goedgekeurd door de RemCo van de BoD.

Programma's voor toeslagen op korte en lange termijn

Naast de vaste beloning kennen we ook twee variabele beloningsprogramma's: Een Short-Term Incentive (STI)-programma, dat gekoppeld is aan de prestaties van Arla ten opzichte van de jaarlijkse bedrijfsdoelstellingen, en een Long-Term Incentive (LTI)-programma, dat de strategische waardecreatie op lange termijn ondersteunt. Beide programma's zijn op basis van liquide middelen.

Voor de STI bedraagt het streefcijfer voor uitbetaling binnen dit programma 40% van het jaarlijkse basissalaris. De maximale uitbetaling is 80% (gemaximeerd). De uitbetaling wordt +/- 1,25 aangepast, afhankelijk van de prestaties van de peer group). Potentieel bedraagt de totale maximale uitbetaling dus 100% van het jaarlijkse basissalaris (gemaximeerd). Het is een combinatie van de bedrijfsresultaten van Arla, inclusief de duurzaamheidscomponent (hierover meer op [pagina 33](#)), en individuele prestaties. De KPI's worden vastgesteld op groepsniveau van Arla, terwijl individuele prestaties worden gemeten als individueel leiderschap. De KPI's, het gewicht van elke KPI en het doelniveau voor elke KPI worden elk jaar herzien en vastgesteld voor het volgende prestatiejaar. Het definitieve programma, de KPI's en de financiële doelstellingen worden goedgekeurd door de RemCo van de BoD, evenals de jaarlijkse uitbetaling.

Voor de LTI bedraagt het streefcijfer voor uitbetaling binnen dit programma 60% van het jaarlijkse basissalaris. De potentiële maximale uitbetaling is 120% (gemaximeerd). Het betreft een prestatieperiode van drie jaar en kent twee KPI's: volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken en Peer Group Index. De doelniveaus voor elke KPI worden aan het begin van een nieuwe periode van drie jaar voor elk afzonderlijk jaar vastgesteld en de uitbetaling wordt bepaald als de gemiddelde prestatie over de periode van drie jaar. Het programma, de KPI's, de financiële doelstellingen en de uitbetaling worden goedgekeurd door de RemCo van de BoD.

Executive Management Team (EMT)

De totale vergoeding van het EMT is marktconform. Deze bestaat uit zowel vaste als variabele elementen.

Vaste beloning

De hoogte van de vaste beloning van de leden van de EMT is gebaseerd op hun impact en bijdrage binnen de organisatie. Wijzigingen in de vaste vergoeding voor het EMT worden bepaald door de CEO.

Programma's voor toeslagen op korte en lange termijn

Naast de vaste beloning zijn alle leden van het EMT opgenomen in de STI- en LTI-plannen van Arla Foods, vergelijkbaar met die van de Executive Board.

Variabele beloningscomponenten Executive Board en EMT		
	Short-term incentive (STI)	Long-term incentive (LTI)
Winst	•	
Efficiëntie	•	
Duurzaamheid	•	
Volumegedreven omzetgroei op basis van merken	•	•
Leiderschap	•	
Prestaties t.o.v. peer group	•	•

BEDRIJFSETHIEK

VERANTWOORDE EN TRANSPARANTE BELASTINGPRAKTIJKEN

WE ZETTEN ONS IN VOOR VERANTWOORDE EN TRANSPARANTE BELASTINGPRAKTIJKEN, DRAGEN EEN EERLIJK AANDEEL BIJ AAN DE BELASTINGEN EN ZIJN VOORSTANDER VAN DUIDELIJKE EN ONDUBBELZINNIGE RAPPORTAGE OVER ONZE BELASTINGZAKEN.

Dialogogestuurde aanpak

We streven naar een open dialoog met belastingautoriteiten en belastingge-meenschappen om transparantie met betrekking tot onze bedrijfsactiviteiten en belastingzaken te bevorderen. Met het oog hierop hebben we vrijwillig de banden aangehaald met de belastingautoriteiten in sommige van onze kernmarkten, waarbij we volledige openheid van zaken geven over onze lokale fiscale zaken.

samenwerking met brancherelevante bedrijfsgroepen en branchegegoten te reageren op publieke consultaties en input te geven voor relevante aankomende belastingwetgeving. We zijn voorstander van initiatieven op het gebied van fiscale wetgeving die eerlijke en uniforme wereldwijde belastingnormen ondersteunen. Zo hebben we ons actief ingezet voor implementatie van de richtlijn inzake een mondiale minimumbelasting (pijler twee) in Denemarken. In samenwerking met de Deense Landbouw- en Voedselraad hebben we samen met branchegegoten, onze visie gegeven op de mogelijke impact van de pijler 2-richtlijn op bedrijven die actief zijn als coöperaties.

Fiscaal beleid

Onze wereldwijde belastingafdeling is zo gestructureerd dat wij over een robuust bestuur in belastingzaken beschikken. We implementeren een passend fiscaal beleid en hebben deskundig personeel

in dienst op onze kernmarkten voor effectieve fiscale controles en procedures. De functies en verantwoordelijkheden rond ons fiscaal beleid en beheer zijn vastgelegd in ons interne wereldwijde belastingbeleid, dat wordt beoordeeld en goedgekeurd door de CFO van Arla.

Eerlijke belastingpraktijken

Om te waarborgen dat transacties tussen Arla-coöperaties op basis van marktvoorwaarden worden uitgevoerd en conform de waarde die door en tussen Arla-entiteiten wordt gegenereerd, identificeren en documenteren we deze transacties zorgvuldig, in lijn met de richtlijnen voor verrekenprijzen van de OESO.

In het kader van onze eerlijke belastingpraktijken evalueren we voortdurend toepasselijke belastingtoeslagen en -vrijstellingen, zodat de toepassing hiervan steeds is verankerd in de zakelijke realiteit. Zo profiteert onze Britse groep bijvoorbeeld van de volledige fiscale

afrekbaarheid van in aanmerking komende investeringen in 2024, op basis van de Britse Capital Allowances Act.

Aanwezigheid in niet-coöperatieve rechtsgebieden

Arla is niet gevestigd in de rechtsgebieden die door de Raad van de Europese Unie zijn aangemerkt als niet-coöperatieve rechtsgebieden voor belastingdoel-einden (volgens de meest recente update van 8 oktober 2024).

Coöperatieve belasting en vennootschapsbelasting

De leden van onze zuivelcoöperatie zijn tevens onze leveranciers. Dit houdt in dat de winst wordt uitgekeerd aan onze coöperatielieden in de vorm van een zo hoog mogelijke prijs voor de geleverde melk. Als Deense coöperatie is Arla Foods amba onderworpen aan de belastingregels voor Deense coöperaties, die belastbaar zijn op basis van de fiscale waarde van hun eigen vermogen.

We hebben wereldwijd meerdere dochterondernemingen. Dit zijn voornamelijk (besloten) vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid (BV's) die zijn onderworpen aan reguliere vennootschapsbelasting.

Gegenereerde waarde en belastingen

In 2024 genereerde Arla een totale waarde van 7,0 miljard euro uit de geleverde melk. De melk afkomstig van onze coöperatielieden was goed voor 6,5 miljard euro aan melkbetalingen, terwijl andere melkveehouders 370 miljoen euro aan melkbetalingen ontvingen. Bijgevolg is 98% van de waarde die direct uit de geleverde melk wordt gegenereerd onderworpen aan belasting op het niveau van de melkveehouderijen, conform de lokale belastingwetgeving.

Naast de waarde en belastingen die rechtstreeks via de geleverde melk worden gegenereerd, breiden onze activiteiten

ONZE FISCALE GRONDBEGINSELEN

Onze belastingpraktijken sluiten aan op de wereldwijde gedragscode van Arla, ondersteund door een reeks essentiële fiscale grondbeginselen die door de Board of Directors zijn goedgekeurd:

- We streven ernaar het juiste en passende bedrag aan belastingen te rapporteren op basis waarvan waarde wordt gecreëerd
- We verplichten ons ertoe om de wettelijk verschuldigde belastingen te betalen en te zorgen voor naleving van wettelijke voorschriften in alle rechtsgebieden waarin wij actief zijn
- We maken geen gebruik van belastingparadijzen om de belastingverplichtingen van Arla te verlagen
- We stellen geen belastingstructuren op die gericht zijn op belastingontwijking, die niet op de commerciële realiteit berusten of die indruisen tegen de geest van de wet
- We zijn transparant over ons fiscale beleid en fiscale positie
- Onze bekendmakingen vinden plaats in overeenstemming met de toepasselijke regelgeving en verslagleggingsregels, zoals IFRS
- We bouwen voort op goede relaties met de belastingautoriteiten en vertrouwen erop dat transparantie, samenwerking en een proactieve houding de omvang van geschillen tot een minimum beperken

zich uit en genereren deze waarde in de samenleving via verschillende soorten belastingafdrachten die door Arla worden gedragen of geïnd.

Wereldwijde minimumbelasting (pijler 2)

Arla valt binnen het toepassingsgebied van de pijler 2-richtlijnen, volgens welke Arla Foods amba de Ultimate Parent Entity (UPE) van de groep is. Als gevolg daarvan zijn we aanvullende belastingen verschuldigd voor het verschil tussen het effectieve belastingtarief per jurisdictie en het mondiale minimumbelastingtarief van 15%. Aanvullende belastingen op basis van de pijler 2-richtlijnen worden afgedragen aan Denemarken (de belasting-jurisdictie van de moedermaatschappij van de groep, Arla Foods amba).

Op basis van onze analyses is vastgesteld dat ons effectieve belastingtarief in de meeste rechtsgebieden waar we actief zijn ruim boven de 15% ligt. Er zijn echter enkele rechtsgebieden, met name in het Midden-Oosten, waar het effectieve belastingtarief lager ligt dan 15%. Dit is voornamelijk te wijten aan de nationale wetgeving in deze rechtsgebieden, waar ofwel geen vennootschapsbelasting wordt geheven ofwel een belastingtarief geldt dat lager is dan het minimum van 15%. Gezien de aanzienlijke omvang van onze activiteiten in het Midden-Oosten, zijn de aanvullende belastingen op basis van de pijler 2-richtlijnen fors verlaagd door de op de zakelijke realiteit

gebaseerde regelgeving voor winstaf trek. Netto bedragen onze fiscale kosten voor 2024 voor de regio Midden-Oosten ongeveer 2 miljoen euro voor onze activiteiten in de Verenigde Arabische Emiraten, Qatar, Libanon en Koeweit.

Bovendien kent de Argentijnse wet inzake inkomstenbelasting bepaalde mechanismen om het versturende effect van inflatie bij de beoordeling van belastbare inkomsten voor in Argentinië actieve ondernemingen op te heffen. Dit is van invloed op het effectieve belastingtarief dat van toepassing is op onze activiteiten in Argentinië, wat resulteert in een aanvullende belasting in het kader van de pijler 2-richtlijn van ongeveer 8 miljoen euro.

Om te beoordelen wat de mogelijke toekomstige financiële gevolgen zijn van de pijler 2-richtlijnen en andere gerelateerde lokale belastingregels volgen we de ontwikkeling en inwerkingtreding van deze regels in de landen waar we actief zijn op de voet.

Voor meer informatie over belastingen, waaronder de pijler 2-richtlijn, zie [Noot 5.1 op pagina 152](#).

Ethische omgang met gegevens

In 2024 hebben we ons beleid inzake gegevens-ethiek verbeterd, dilemma's aangepakt en aanbevelingen voor gegevensgebruik gedaan.



ETHISCHE OMGANG MET GEGEVENS

Wij zetten ons in voor ethisch en juridisch correct gegevensbeheer en erkennen het groeiende belang en de impact ervan. Ons Beleid voor data-ethiek bepaalt de normen voor verantwoorde gegevensverwerking binnen al onze activiteiten. Dit beleid is gebaseerd op principes zoals menselijke waardigheid, verantwoordelijkheid, gelijkheid, rechtvaardigheid, vooruitgang en diversiteit.

Dit beleid valt onder de verantwoordelijkheid van het EMT en wordt beoordeeld door een commissie voor data-ethiek, die ook aanbevelingen doet over de ethische omgang met data.

In 2024 zijn we doorgegaan met het implementeren van ons beleid inzake gegevensethiek. Onze commissie voor gegevensethiek heeft relevante dilemma's besproken en aanbevelingen gedaan met betrekking tot het gebruik van gegevens. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de beleidsprincipes. We zullen onze activiteiten evalueren om te bepalen hoe we het bewustzijn van gegevensethiek het beste in het bedrijf kunnen blijven verankeren. Er is geen informatie gerapporteerd op basis van lokale wetgeving.

GECONSOLIDEERD JAAR VERSLAG

Primaire overzichten

101	Resultatenrekening
101	Totaalresultaat
102	Winstverdeling
103	Balans
104	Eigen vermogen
107	Kasstroom

Noten

109	Toelichting op noten
112	Noot 1: Omzet en kosten
118	Noot 2: Netto werkkapitaal
122	Noot 3: Ingezet kapitaal
131	Noot 4: Financiering
152	Noot 5: Overige



STARBUCKS™ PROTEIN WITH COFFEE

Starbucks™ Protein Drink with Coffee was voor het eerst verkrijgbaar in het Verenigd Koninkrijk en is een combinatie van Arabica-koffie en 20 g eiwit. Dit jaar realiseerde Starbucks™ een volumegroei van 0,8%.

RESULTATENREKENING

(miljoen euro)	Noot	2024	2023	Ontwikkeling
Omzet	1.1	13.770	13.674	1%
Productiekosten	1.2	-10.803	-10.894	-1%
Brutowinst		2.967	2.780	7%
Verkoop- en distributiekosten	1.2	-1.824	-1.764	3%
Beheerskosten	1.2	-508	-459	11%
Overige bedrijfsopbrengsten	1.3	48	113	-58%
Overige bedrijfskosten	1.3	-118	-121	-2%
Aandeel in de resultaten na belastingen van joint ventures en deelnemingen	3.3	33	51	-35%
Winst vóór rente en belastingen (EBIT)		598	600	0%
Specificatie:				
EBITDA		1.109	1.079	3%
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	1.2	-511	-479	7%
Winst vóór rente en belastingen (EBIT)		598	600	0%
Financiële baten	4.2	183	135	36%
Financiële lasten	4.2	-318	-280	14%
Winst vóór belastingen		463	455	2%
Belastingen	5.1	-46	-56	-18%
Netto winst		417	399	5%
Toe te kennen aan:				
Arla Foods amba		401	380	6%
Belang derden		16	19	-16%
Totaal		417	399	5%

TOTAALRESULTAAT

(miljoen euro)	Noot	2024	2023
Netto winst		417	399
Overig resultaat			
Posten die later niet worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:			
Herwaarderingen van toegezegd-pensioenregelingen		-33	-19
Belasting over herwaarderingen van toegezegd-pensioenregelingen		8	4
Aandeel in overig resultaat van deelnemingen en joint ventures, gemeten volgens de vermogensmutatiemethode	3,3	-16	-3
Posten die later kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:			
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten		-27	-141
Aanpassing van de reële waarde		-2	-2
Wisselkoers		60	-47
Belasting op posten die kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:		-1	9
Overig resultaat, na aftrek van belastingen		-11	-199
Totaalresultaat		406	200
Toe te kennen aan:			
Arla Foods amba		390	181
Belang derden		16	19
Totaal		406	200

Financiële toelichting

Het totaalresultaat bestaat uit de gerealiseerde netto winst en overige waardecorrecties die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen. De netto winst bedroeg 417 miljoen euro (2023: 399 miljoen euro) en het overig resultaat

bedroeg -11 miljoen euro (2023: -199 miljoen euro). Het overig resultaat was voornamelijk afkomstig van wisselkoerseffecten ter waarde van 60 miljoen euro (2023: -47 miljoen euro), herwaardering van toegezegd-pensioenregelingen ter waarde van -33 miljoen euro (2023: -19 miljoen euro) en niet-gerealiseerde

waardecorrecties voor afdekkingsinstrumenten ter waarde van -27 miljoen euro (2023: -141 miljoen euro). De effecten van deelnemingen en joint ventures bedroegen netto -16 miljoen euro (2023: -3 miljoen euro).

WINSTVERDELING

(miljoen euro)	2024	2023
Netto winst	417	399
Belang derden	-16	-19
Winst toekomstend aan Arla Foods amba	401	380
Winstverdeling:		
Nabetaling voor melk	274	252
Rente op ingebracht individueel kapitaal	18	18
Totaal nabetaaling	292	270
Toegevoegd aan eigen vermogen:		
Gemeenschappelijk kapitaal (reserve voor bijzondere doeleinden)	69	69
Individueel kapitaal (bijgedragen individueel kapitaal)	40	41
Totaal toegevoegd aan eigen vermogen	109	110
Verdeelde winst	401	380

Financiële toelichting

De nabetaaling over 2024 bedroeg 292 miljoen euro inclusief rente (2023: 270 miljoen euro). Dit kwam overeen met 2,24 eurocent/kg eigenaarmelk (2023: 2,07 eurocent/kg). Het bijgedragen individueel kapitaal droeg in 2024 een rente van 5,0% (2023: 5,6%), wat overeenkomt met 18 miljoen euro. De Board of Directors keurde een tussentijdse nabetaaling goed van 64 miljoen euro op basis van de eerste zes maanden van eigenaarmelkleveringen. Het resterende bedrag, dat overeenkomt met 228 miljoen euro, zal in maart 2025 worden uitbetaald, onder voorbehoud van goedkeuring van het jaarverslag door de Board of Representatives.

Het Consolideringsbeleid van Arla schrijft voor dat maximaal 1,00 eurocent/kg eigenaarmelk minus rente op bijgedragen individueel kapitaal wordt ingehouden. In 2024 kwam dit neer op een consolidering van 0,84 eurocent/kg eigenaarmelk (2023: 0,84 eurocent/kg), wat overeenkomt met 109 miljoen euro (2023: 110 miljoen euro). Volgens het Consolideringsbeleid moeten de ingehouden winsten voor 1/3 verdeeld worden over individueel kapitaal (bijgedragen individueel kapitaal) en voor 2/3 over gemeenschappelijk kapitaal (reserves voor speciale doeleinden). Het aan het gemeenschappelijk kapitaal toegewezen bedrag wordt verminderd met EUR 18 miljoen, wat overeenkomt met de rente die is uitgekeerd in verband met de

nabetaling. Daarnaast werd het bijgedragen individueel kapitaal aangepast voor bedragen die werden uitgekeerd aan leden die een maximum van 7,8 eurocent individueel kapitaal per kilo eigenaarmelk behaald hebben.

NETTO WINST

3,1 eurocent/kg
401 mln euro

**STANDAARD
VOORUITBETAALD
MELKPRIJS**
47,8 eurocent/kg

CONSOLIDERING

0,84 eurocent/kg
109 mln euro

Individueel kapitaal 0,31 40
 Gemeenschappelijk kapitaal 0,53 69

NABETALING

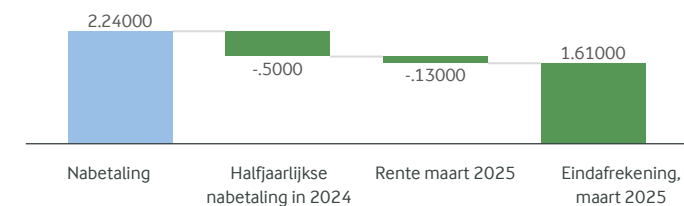
2,24 eurocent/kg
292 mln euro

Nabetaling 2,11 274
 Rente 0,13 18



Nabetaling voor 2024

(eurocent/kg)



* Wij verwijzen naar Noot 1.4.1 voor meer informatie over de prestatieprijs.

BALANS

(miljoen euro)	Noot	2024	2023	Ontwikkeling
Activa				
Vaste activa				
Goodwill	3.1	938	752	25%
Immateriële activa	3.1	269	258	4%
Materiële vaste activa en activa met gebruiksrechten	3.2	3.521	3.149	12%
Investerings in deelnemingen en joint ventures	3.3	560	560	0%
Latente belasting	5.1	31	23	35%
Pensioenbeleggingen	4.7	11	21	-48%
Overige vaste activa		24	25	-4%
Totaal vaste activa		5.354	4.788	12%
Vlottende activa				
Voorraden	2.1	1.635	1.384	18%
Handelsdebiteuren	2.1	1.317	1.145	15%
Derivaten	4.5	90	132	-32%
Overige vorderingen	2.2	266	309	-14%
Effecten	4.5	577	403	43%
Liquide middelen	4.1	91	138	-34%
Totaal vlottende activa		3.976	3.511	13%
Totaal activa		9.330	8.299	12%

(miljoen euro)	Noot	2024	2023	Ontwikkeling
Totaal passiva				
Eigen vermogen				
Gemeenschappelijk kapitaal		2.230	2.211	1%
Individueel kapitaal		570	557	2%
Overige componenten van het eigen vermogen		44	13	238
Nabetaling aan melkveehouders		228	207	10%
Eigen vermogen toe te rekenen aan Arla Foods amba		3.072	2.988	3%
Belang derden		66	64	3%
Totaal eigen vermogen		3.138	3.052	3%
Verplichtingen				
Langlopende verplichtingen				
Pensioenverplichtingen	4.7	166	167	-1%
Voorzieningen	5.2	30	31	-3%
Latente belasting	5.1	101	83	22%
Leningen	4.3	2.808	2.369	19%
Totaal langlopende verplichtingen		3.105	2.650	17%
Kortlopende verplichtingen				
Leningen	4.3	1.194	803	49%
Handelscrediteuren en overige schulden	2.1	1.433	1.425	1%
Voorzieningen	5.2	31	20	55%
Derivaten	4.5	64	43	49%
Overige kortlopende verplichtingen	2.2	365	306	19%
Totaal kortlopende verplichtingen		3.087	2.597	19%
Totaal verplichtingen		6.192	5.247	18%
Totaal passiva		9.330	8.299	12%

EIGEN VERMOGEN

(miljoen euro)	Gemeenschappelijk kapitaal			Individueel kapitaal				Overige componenten van het eigen vermogen				Nabetaling	Totaal eigen vermogen		
	Kapitaalrekening	Reserve voor speciale doeleinden	Totaal	Ingebracht individueel kapitaal	Op levering gebaseerde eigendoms certificaten	Geïnjec-teerd individueel kapitaal	Totaal	Reserve voor waardecorrectie van afdekingsinstrumenten	Reserve voor reële waarde via Overig resultaat	Reserve voor valuta-aanpassingen	Totaal	Totaal	Eigen vermogen toe te rekenen aan de coöperatieleden van Arla Foods amba	Belang derden	Totaal eigen vermogen
Eigen vermogen per 1 januari 2024	895	1.316	2.211	372	51	134	557	70	3	-60	13	207	2.988	64	3.052
Netto winst	-	69	69	40	-	-	40	-	-	-	-	292	401	16	417
Overig resultaat	-42	-	-42	-	-	-	-	-27	-2	60	31	-	-11	-	-11
Totaalresultaat	-42	69	27	40	-	-	40	-27	-2	60	31	292	390	16	406
Transacties met coöperatieleden	1	-	1	-20	-4	-5	-29	-	-	-	-	-	-28	-	-28
Transacties met minderheidsbelangen	-5	-	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-18	-23
Halfjaarlijkse nabetaaling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-64	-64	-	-64
Nabetaling over 2023	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-209	-209	-	-209
Correcties in verband met omrekening van vreemde valuta's	-4	-	-4	-2	-1	5	2	-	-	-	-	2	-	4	4
Totaal transacties met coöperatieleden	-8	-	-8	-22	-5	-	-27	-	-	-	-	-271	-306	-14	-320
Eigen vermogen per 31 december 2024	845	1.385	2.230	390	46	134	570	43	1	-	44	228	3.072	66	3.138
Eigen vermogen per 1 januari 2023	903	1.247	2.150	348	55	137	540	211	5	-13	203	208	3.101	67	3.168
Netto winst	-	69	69	41	-	-	41	-	-	-	-	270	380	19	399
Overig resultaat	-9	-	-9	-	-	-	-	-141	-2	-47	-190	-	-199	-	-199
Totaalresultaat	-9	69	60	41	-	-	41	-141	-2	-47	-190	270	181	19	200
Transacties met coöperatieleden	1	-	1	-17	-4	-5	-26	-	-	-	-	-	-25	-	-25
Transacties met minderheidsbelangen	-5	-	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-17	-22
Halfjaarlijkse nabetaaling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-63	-63	-	-63
Nabetaling over 2022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-201	-201	-	-201
Correcties in verband met omrekening van vreemde valuta's	5	-	5	-	-	2	2	-	-	-	-	-7	-	-5	-5
Totaal transacties met coöperatieleden	1	-	1	-17	-4	-3	-24	-	-	-	-	-271	-294	-22	-316
Eigen vermogen per 31 december 2023	895	1.316	2.211	372	51	134	557	70	3	-60	13	207	2.988	64	3.052

EIGEN VERMOGEN (VERVOLG)

Uitleg over het eigen vermogen

Componenten van het eigen vermogen die door de statuten worden gereguleerd worden onderverdeeld in drie hoofdcategorieën: gemeenschappelijk kapitaal, individueel kapitaal en overige componenten van het eigen vermogen. De kenmerken van elke categorie eigen vermogen worden hieronder toegelicht.

Gemeenschappelijk kapitaal

Gemeenschappelijk kapitaal wordt niet aan individuele leden toegewezen en bestaat uit de kapitaalrekening en de reserve voor speciale doeleinden. De kapitaalrekening vormt een sterke basis voor het eigen vermogen van de coöperatie, waarbij de clause inzake niet-bijzondere waardevermindering (zoals beschreven in de grondslagen voor financiële verslaggeving hieronder) waarborgt dat de rekening niet kan worden gebruikt voor betalingen aan coöperatieleden. De reserve voor speciale doeleinden kan in buitengewone situaties worden gebruikt om coöperatieleden te compenseren voor verliezen of bijzondere waardeverminderingen die van invloed kunnen zijn op de voor uitkering in aanmerking komende winst. De bedragen die uit de jaarlijkse winstverdeling naar het gemeenschappelijke kapitaal worden overgebracht, worden op deze rekening verantwoord.

Individueel kapitaal

Individueel kapitaal is eigen vermogen dat aan elke coöperatielid wordt toegewezen

op basis van de geleverde melkvolumes. Individueel kapitaal bestaat uit ingebracht individueel kapitaal, op levering gebaseerde eigendomscertificaten en geïnjecteerd individueel kapitaal. De bedragen op deze rekeningen worden, onder voorbehoud van goedkeuring door de Board of Representatives, uitbetaald als coöperatieleden de coöperatie verlaten. Rente wordt gecrediteerd op het bijgedragen individueel kapitaal en uitbetaald met de nabetaling.

Overige componenten van het eigen vermogen

De overige componenten van het eigen vermogen omvatten de volgens de International Financial Reporting Standards (IFRS) verplichte componenten. Het gaat om reserves voor waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten, de reserve voor correcties van de reële waarde van bepaalde financiële activa en de reserve voor wisselkoerscorrecties.

Nabetaling

De rekening voor de voorgestelde nabetaling geeft de transacties van nabetalingen gedurende het jaar weer en een boekwaarde die bestaat uit de nabetaling inclusief rente over het ingebrachte kapitaal voor het jaar. Het bedrag zal na goedkeuring van het jaarverslag door de BoR aan coöperatieleden worden uitgekeerd.

Belang derden

Belang derden betreft dat deel van het groepsvermogen dat kan worden toegerekend aan houders van minderheidsbelangen in vennootschappen van de groep.

Financiële toelichting

Het eigen vermogen steeg in 2024 met 86 miljoen euro en bedroeg op 31 december 2024 in totaal 3.138 miljoen euro (2023: 3.052 miljoen euro). De solvabiliteit was 33%, berekend als eigen vermogen exclusief aandeel derden van 3.072 miljoen euro, gedeeld door het balanstotaal van 9.330 miljoen euro.

Totaalresultaat

De netto winst bedroeg 417 miljoen euro (2023: 399 miljoen euro) en het overig resultaat bedroeg -11 miljoen euro (2023: -199 miljoen euro). Overig resultaat omvat omzet en kosten, alsmede winsten en verliezen, die niet in de resultatenrekening worden opgenomen, en niet zijn gerealiseerd op balansdatum. Het overige resultaat van -11 miljoen euro omvat positieve waardeaanpassingen op in vreemde valuta gewaardeerde nettoactiva, herwaardering van pensioenactiva en -verplichtingen, negatieve waardecorrecties voor afdekkingsinstrumenten en correcties van de reële waarde van activa en van het overige resultaat van deelnemingen en joint ventures.

Transacties met coöperatieleden

De Board of Directors besloot tot een tussentijdse nabetaling van 64 miljoen euro voor melkleveringen in de eerste zes maanden van het jaar. Voorgesteld werd een aanvullende nabetaling van 228 miljoen euro uit te keren onder voorbehoud van goedkeuring van het jaarverslag door de Board of Representatives. In totaal was dit een nabetaling van 292 miljoen euro over het jaar, inclusief rente op bijgedragen individueel kapitaal.

In maart 2024 is een nabetaling over 2023 van in totaal 209 miljoen euro gedaan. Overige transacties met melkveehouders bedroegen netto 28 miljoen euro. Dit bedrag is opgebouwd uit 29 miljoen euro aan uitbetalingen aan coöperatieleden die zich al dan niet vanwege hun leeftijd terugtrekken uit de coöperatie, en 1 miljoen euro aan betalingen door nieuwe leden.

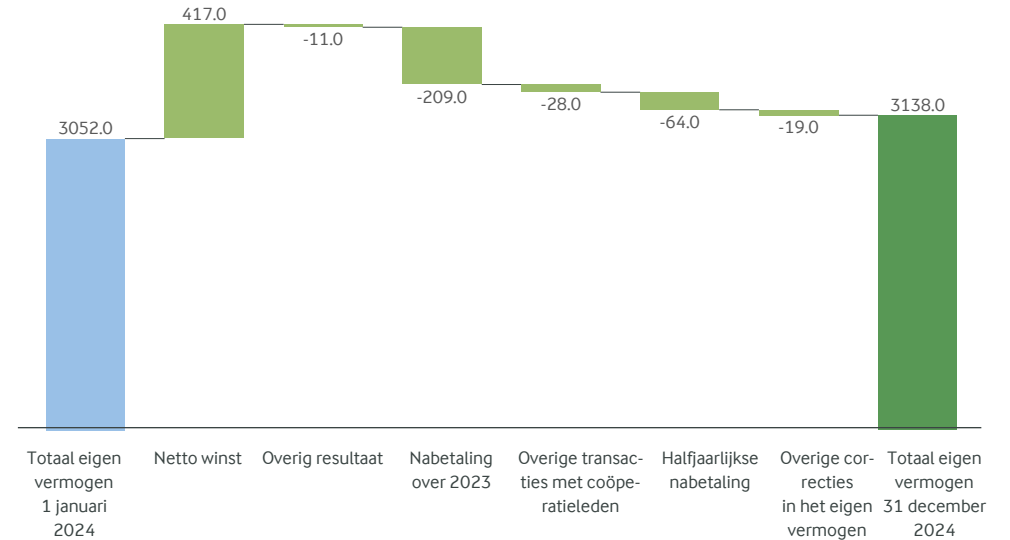
Naar verwachting zal in 2025 32 miljoen euro worden uitbetaald aan eigenaren die zich al dan niet vanwege hun leeftijd

terugtrekken, onder voorbehoud van goedkeuring door de Board of Representatives.

Overige correcties in het eigen vermogen

Overige correcties in het eigen vermogen bedroegen -19 miljoen euro (2023: -27 miljoen euro), gespecificeerd als transacties met minderheidsbelangen van -23 miljoen euro en wisselkoersaanpassingen van 4 miljoen euro.

Ontwikkeling eigen vermogen (miljoen euro)



Grondslagen voor de financiële verslaggeving

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de Statuten van de groep en de IFRS-regels hun weerslag vinden in de grondslagen voor financiële verslaggeving.

Gemeenschappelijk kapitaal

De kapitaalrekening omvat technische posten als herwaarderingen van toegezegde pensioenregelingen, effecten van verkoop en verwerving van minderheidsbelangen in dochterondernemingen en

EIGEN VERMOGEN (VERVOLG)

wisselkoersverschillen in het bij coöperatieleden geplaatste eigen vermogen. Daarnaast zijn bijdragen van nieuwe coöperatieleden van invloed op de kapitaalrekening.

De reserve voor speciale doeleinden omvat de jaarlijkse winstverdeling aan het gemeenschappelijk kapitaal. Conform artikel 20.1, onder iii, van de Statuten kan deze reserve, op voorstel van de Board of Directors, door de Board of Representatives worden aangewend voor de volledige of gedeeltelijke compensatie van materiële buitengewone verliezen of bijzondere waardevermindering.

Individueel kapitaal

De componenten van het individuele kapitaal worden behandeld in artikel 20 van de statuten en in de algemene lidmaatschapsvoorwaarden.

Componenten van het eigen vermogen die zijn uitgegeven als *ingebracht individueel kapitaal* hebben betrekking op bedragen die tijdens de jaarlijkse winstverdeling zijn uitgekeerd. Deze saldi dragen een rente van CIBOR 12 maanden + 1,5%, die wordt goedgekeurd en uitbetaald met de nabetaaling in het kader van de jaarlijkse winstverdeling.

Op leveringen gebaseerde eigendomscertificaten zijn componenten van het eigen vermogen die zijn uitgegeven aan de Deense en Zweedse coöperatieleden,

totdat deze componenten in 2010 werden beëindigd.

Geïnjecteerd individueel kapitaal betreft componenten van het eigen vermogen die worden uitgegeven tijdens fusies van coöperaties en wanneer nieuwe coöperatieleden tot de coöperatie toetreden.

Saldi van op levering gebaseerde eigendomscertificaten en geïnjekteerde individuele kapitaalcomponenten dragen geen rente.

Saldi van ingebracht individueel kapitaal, op levering gebaseerde eigendomscertificaten en geïnjecteerd individueel kapitaal kunnen worden uitbetaald gedurende drie jaar na beëindiging van het lidmaatschap van Arla Foods amba, in overeenstemming met de statuten en onder voorbehoud van goedkeuring van de Board of Representatives. Saldi worden uitgedrukt in de in het land van het coöperatielid relevante valuta. Wisselkoerscorrecties worden jaarlijks berekend en de uitkomsten worden naar de kapitaalrekening overgeboekt.

Voorgestelde nabetaalingen aan coöperatieleden worden afzonderlijk onder het eigen vermogen verantwoord totdat deze door de Board of Representatives is goedgekeurd.

Overige componenten van het eigen vermogen

De reserve voor waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten omvat de reële waardecorrectie van financiële derivaten die zijn geclassificeerd als afdekking van toekomstige kasstromen wanneer de afgedekte transactie nog niet is gerealiseerd.

De reserve voor correcties van de reële waarden via Overig resultaat omvat de reële waardecorrecties van hypothecaire kredietobligaties die zijn geclassificeerd als financiële activa, gemeten tegen reële waarde via Overig resultaat.

De reserve voor wisselkoerscorrecties omvat verschillen die ontstaan tijdens de omrekening van jaarrekeningen van buitenlandse ondernemingen. Dit omvat waardecorrecties met betrekking tot activa verplichtingen die deel uitmaken van de netto investering van de groep en correcties met betrekking tot afdekkingstransacties die de netto investering van de groep zeker stellen.

Clausule niet-bijzondere waardevermindering

Conform de statuten kan Arla Foods amba geen betalingen doen aan coöperatieleden die de som van de kapitaalrekening of de door de IFRS wettelijk vereiste componenten van het eigen vermogen zouden aantasten. De clausule inzake niet-bijzondere waardevermindering wordt geëvalueerd op basis van het meest recente IFRS-jaarverslag. Individueel kapitaal en de reserve voor bijzondere doeleinden vallen niet onder deze clausule.

Er kan geen uitkering van individueel kapitaal plaatsvinden zonder consolidatie van een overeenkomstig bedrag naar hetzij het niet-toegewezen eigen vermogen van de coöperatie, hetzij de individuele kapitaalrekeningen, hetzij de reserve voor speciale doeleinden, zoals omschreven in Artikel 20.1., onder i, ii en iii, van de statuten.

Belang derden

De baten, lasten en activa en passiva van dochterondernemingen worden volledig verantwoord in de geconsolideerde jaarrekening. Het aandeel belang van derden in de netto winst en in het eigen vermogen in dochterondernemingen wordt opgenomen als onderdeel van respectievelijk de geconsolideerde winst en het eigen vermogen, maar wordt afzonderlijk vermeld.

Bij de eerste opname wordt het belang derden gewaardeerd tegen de reële waarde van het aandelenbelang of het evenredige aandeel in de reële waarde van de vastgestelde activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen ondernemingen. De waardering van het belang derden vindt plaats per transactie.

Melkbetaling aan coöperatieleden

De melkgeldafrekening van eigenaarmelk wordt in de resultatenrekening opgenomen als productiekosten.

De nabetaaling is gebaseerd op de winst over het jaar, als onderdeel van de winstverdeling. De nabetaaling wordt opgenomen als een reserve binnen het eigen vermogen totdat deze is goedgekeurd door de Board of Representatives, op basis van een aanbeveling van de Board of Directors.

De nabetaaling wordt verrekend als een tussentijdse nabetaaling op basis van de eerste zes maanden van melkleveringen en een definitieve nabetaaling aan het eind van het jaar. De tussentijdse nabetaaling over het jaar werd opgenomen in het eigen vermogen.

KASSTROOM

(miljoen euro)	Noot	2024	2023
EBITDA		1.109	1.079
Aftrek van aandeel derden in de resultaten van joint ventures en deelnemingen	3,3	-33	-51
Aftrek van overige operationele posten zonder effect op liquide middelen		-36	-54
Mutatie in netto werkkapitaal	2.1	-379	320
Mutatie in overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen		145	-23
Ontvangen dividenden van joint ventures en deelnemingen		24	18
Betaalde rente		-173	-145
Ontvangen rente		34	55
Betaalde belastingen		-39	-48
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		652	1.151
Investeringen in immateriële vaste activa	3,1	-74	-68
Investeringen in materiële vaste activa	3.2	-557	-445
Verkoop van materiële vaste activa	3.2	2	6
Operationele investeringsactiviteiten		-629	-507
Verwerving van financiële activa		-24	-18
Verkoop van financiële activa		56	29
Overname van ondernemingen	3,4	-290	-26
Verkoop van ondernemingen		-	3
Financiële investeringsactiviteiten		-258	-12
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-887	-519

(miljoen euro)	Noot	2024	2023
Halfjaarlijkse nabetaling		-64	-63
Nabetaling over het vorige boekjaar		-209	-201
Transacties met coöperatieleden		-28	-25
Transacties met minderheidsbelangen		-23	-13
Nieuw verkregen leningen	4.3.c	54	777
Overige mutaties in leningen	4.3.c	557	-967
Betaling van leaseschuld	4.3.c	-78	-78
Betaling pensioenregelingen	4.3.c	-23	-22
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		186	-592
Netto kasstroom		-49	40
Liquide middelen op 1 januari		138	106
Netto kasstroom over het jaar		-49	40
Valuta-correctie van liquide middelen		2	-8
Liquide middelen per 31 december		91	138
Vrije operationele kasstroom			
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		652	1.151
Kasstroom uit operationele investeringsactiviteiten		-629	-507
Vrije operationele kasstroom		23	644
Vrije kasstroom			
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		652	1.151
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-887	-519
Vrije kasstroom		-235	632

KASSTROOM (VERVOLG)

Financiële toelichting

De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten nam af tot 652 miljoen euro (2023: 1.151 miljoen euro), voornamelijk veroorzaakt door veranderingen in werkkapitaalposities. Door hogere melkprijsniveaus namen de in werkkapitaalposities vastliggende liquide

middelen toe met 379 miljoen euro, terwijl vorig jaar 320 miljoen euro vrijkwam. De daling werd deels gecompenseerd door een iets hogere EBITDA en afwikkeling van andere werkkapitaalposities inclusief btw-vorderingen en vorderingen op deelnemingen en joint ventures.

De netto kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg 887 miljoen euro (2023: 519 miljoen euro). CapEx-investeringen bedroegen 557 miljoen euro (2023: 445 miljoen euro), waarbij doorlopende

investeringen in de capaciteit op het gebied van boter in Denemarken, investeringen op het gebied van mozzarella in het Verenigd Koninkrijk en de aanhoudende groei van Arla Foods Ingredients de voornaamste factoren waren.

De kasstroom uit investeringen in immateriële activa bedroeg 74 miljoen euro (2023: 68 miljoen euro), bestaande uit doorlopende investeringen in ons SAP-platform voor de gehele groep.

Het effect van de financiële investeringsactiviteiten ter waarde van netto 258 miljoen euro (2023: 12 miljoen euro) is voornamelijk het gevolg van de overname van de activiteiten van Volac Whey Nutrition en de faciliteit van Lockerbie Biogas, beide in het Verenigd Koninkrijk.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg 186 miljoen euro (2023: -592 miljoen euro), bestaande uit transacties met coöperatieleden en het effect van financieringsactiviteiten, inclusief kasbeheer.

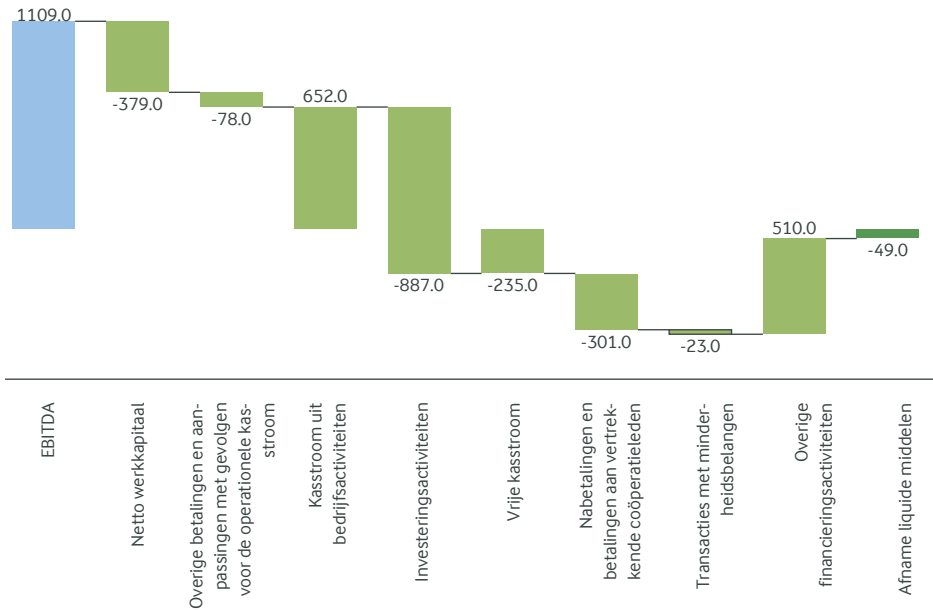
De transacties met eigenaren vormden een negatieve kasstroom van 301 miljoen euro, gespecificeerd als een tussentijdse nabetaaling van 64 miljoen euro, een nabetaaling over 2023 van 209 miljoen euro en een netto betaling van individueel kapitaal van 28 miljoen euro.

Transacties met belangen van derden bedroegen -23 miljoen euro (2023: -13 miljoen euro) en bestonden uit dividenduitkeringen en de verwerving van aandelen van belangen van derden.

De netto kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg 510 miljoen euro en bestond uit netto liquide middelen door de benutting van kredietfaciliteiten ter waarde van 611 miljoen euro, betaling van leaseverplichtingen ter waarde van 78 miljoen euro en de verrekening van pensioenverplichtingen ter waarde van 23 miljoen euro. Zie Noot 4.3 voor meer informatie.

De liquide middelen bedroegen op 31 december 2024 91 miljoen euro (2023: 138 miljoen euro).

Illustratie van de kasstroom (miljoen euro)



TOELICHTING

INLEIDING

Basis voor de opstelling

De geconsolideerde jaarrekening is gebaseerd op de maandelijkse rapportageprocedures van de groep. Groepsentiteiten zijn verplicht te rapporteren volgens algemene grondslagen voor financiële

verslaggeving, in overeenstemming met de IFRS-standaarden voor financiële verslaggeving zoals vastgesteld door de Europese Unie.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld volgens het continuïteitsbeginsel. De algemene boekhoudkundige principes worden toegelicht in Noot 5.7, terwijl de boekhoudkundige principes voor de betreffende gebieden worden toegelicht in de desbetreffende hoofdstukken van de toelichting.

Naar aanleiding van de richtlijnen inzake alternatieve prestatie maatstaven (APM's) van de Europese Autoriteit voor effecten en markten (ESMA), hebben we aanvullende informatie verstrekt over de APM's die door de groep worden gebruikt. Deze APM's, en in het bijzonder de prestatieprijs, worden van cruciaal belang geacht voor het inzicht in de financiële prestaties en de financiële positie van de groep. Aangezien zij niet door IFRS zijn gedefinieerd, zijn zij mogelijk niet rechtstreeks vergelijkbaar met andere ondernemingen die

soortgelijke maatstaven hanteren. Definities zijn opgenomen in de verklarende woordenlijst en worden ondersteund door berekeningen in Noot 1.4.

Rekening houden met mogelijke toekomstige gevolgen van strategische risico's

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening werd de continuïteitsveronderstelling toegepast. Er werden vastgestelde strategische risico's en risico's op het gebied van de markt en regelgeving, waaronder duurzaamheidsgerelateerde risico's, opgenomen.

Naast een mogelijke directe impact op de prestaties van Arla kunnen deze risico's ook negatief van invloed zijn op de toekomstige melkvolumes die de eigenaren van Arla Foods amba leveren en daarmee indirect op de toekomstige bedrijfswaarde

van bepaalde delen van de activabasis. Deze risico's worden nauwlettend in de gaten gehouden en er zijn geen materiële waardeverminderingen vastgesteld.

Een beoordeling van de impact van risico's en de eventuele impact op toekomstige prestaties is per definitie een inschatting, in de toekomst zou het anders kunnen blijken. In de paragraaf Risicomanagement op pagina 25-27 en de paragraaf over klimaatgerelateerde risico's en kansen op pagina 51-52 leest u hier meer over.

Valutarisico's

De financiële positie van de groep is in aanzienlijke mate blootgesteld aan valutarisico's, zowel door transacties in andere valuta dan de euro als door de omrekening van de financiële verslaggeving van entiteiten die geen deel uitmaken van de eurozone. Het grootste risico heeft betrekking

op financiële rapportage van entiteiten die het Britse pond (GBP) en de Zweedse kroon (SEK) als functionele valuta hanteren, en op transacties met betrekking tot verkopen in USD of USD-gerelateerde valuta's.

Zie pagina 15 voor meer informatie over valuta's in het kader van strategisch risico en Noot 4.1.2 over valutarisico's.

Speciale aandachtsgebieden voor 2024

Vergelijkbaarheid

Het activiteitsniveau van de groep wordt normaal gesproken bepaald door het volume melk dat de eigenaren leveren en door het succes van het overbrengen van melkvolumes naar merkposities en naar internationale markten.

Dit was ook de trend in 2024, ondanks het feit dat het jaar wederom werd getekend



De volgende paragrafen bieden extra informatie ter aanvulling op de primaire jaarrekening.

NOOT 1 OMZET EN KOSTEN

Details over de prestaties en rentabiliteit van de groep.

[Lees meer hierover op pagina 112.](#)

NOOT 2 NETTO WERKKAPITAAL

Ontwikkeling en samenstelling van de voorraad en handelssaldi van de groep.

[Lees meer hierover op pagina 118.](#)

NOOT 3 GEÏNVESTEERD KAPITAAL

Details over productiecapaciteit, immateriële activa en financiële investeringen.

[Lees meer hierover op pagina 122.](#)

NOOT 4 FINANCIERING

Details over de financiering van de activiteiten van de groep.

[Lees meer hierover op pagina 131.](#)

NOOT 5 GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Algemene boekhoudkundige beginselen en grondslagen voor de financiële verslaggeving van de groep.

[Lees meer hierover op pagina 152.](#)

ALGEMENE TOELICHTING (VERVOLG)

door algehele macro-economische onzekerheid. De omzet over 2024 bedroeg 13.770 miljoen euro, een groei met 1% ten opzichte van vorig jaar. De stijging van de grondstofprijzen van melk in 2024 was hiervoor de aanjager.

Ondanks de gestegen grondstofprijzen en productiegerelateerde kosten in het algemeen, daalden de totale productiekosten met 1% tot 10.803 miljoen euro in 2024, voornamelijk door aanhoudende efficiëntieslagen in de toeleveringsketen en logistiek.

De prestatieprijs voor 2024 bedroeg in totaal 50,9 eurocent/kg eigenaarmelk, wat neerkomt op een stijging met 8,3% ten opzichte van vorig jaar.

Door de aanhoudende stijging van de melkprijzen ten opzichte van de laatste helft van 2023 ligt het niveau van de middelen die aan het einde van het jaar vastlagen in netto werkkapitaalposities aanzienlijk hoger. Dit had een negatief effect op de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten, die daalde tot 652 miljoen euro (2023: 1.151 miljoen euro). Inclusief bedrijfscombinaties steeg de rentedragende schuld in 2024 en kwam de schuldenlast uit op 3,2, waarmee deze binnen de bandbreedte van onze doelstelling (tussen 2,8 en 3,4) ligt.

De in 2024 ervaren volatiliteit en onzekerheid is een voortzetting van de afgelopen jaren, wat vergelijking met daaraan

voorafgaande jaren moeilijk maakt. Aangezien de onzekerheid in 2025 aanhoudt, blijft het moeilijk voorspellingen te doen en moeten belanghebbenden voorzichtig zijn met de toepassing van gerapporteerde resultaten voor prognoses voor de toekomst.

Waardering van voorraden

Door een onbalans tussen vraag en aanbod zijn de grondstoffenprijzen gedurende het jaar gestegen. Voor een correcte waardering van de voorraad hebben we in 2024 regelmatig ons standaardkostenmodel aangepast voor individuele kostencomponenten als onder meer op melk gebaseerde componenten, additieven, verpakkingen en energie, en hebben we de waardering op 31 december 2024 grondig herzien.

De omrekening van standaardkosten naar kosten op het moment van productie voor de afzonderlijke voorraadcategorieën werd dienovereenkomstig zorgvuldig beoordeeld.

Voorts werd de opbrengstwaarde beoordeeld op basis van de prijsontwikkeling voor met name melkgrondstoffen aan het eind van het jaar.

Lees hierover meer in Noot 2.1 Voorraad.

Waardering van bepaalde activa en passiva op basis van verwachte toekomstige kasstromen

De rente bleef hoog, hoewel deze op de meeste markten lager was dan vorig jaar. De waardering van goodwill, bruto pensioenverplichtingen en

renteaftdeckingsinstrumenten is daarom ook in 2024 zorgvuldig beoordeeld.

De totale ruimte met betrekking tot de test op bijzondere waardeverminderingen van goodwill bleef comfortabel, ondersteund door solide voorziene toekomstige kasstromen en lagere disconteringsvoeten.

De reële waarde van renteaftdeckingsinstrumenten daalde met 25 miljoen euro als gevolg van lagere renteniveaus op lange termijn en het gebruik van renteaftdekkingen gedurende het jaar, terwijl de netto pensioenverplichtingen op hetzelfde niveau bleven als vorig jaar.

Lees meer hierover in Noot 3.1 Goodwill, Noot 4.4 Aftdeckingsinstrumenten en Noot 4.7 Pensioenverplichtingen voor meer informatie.

FarmAhead™ Customer Partnership opgenomen als deel van omzet

In 2024 introduceerden we een klantenprogramma voor duurzaamheid op de meeste kernmarkten van Arla in Europa. Klanten kunnen hierdoor deelnemen aan duurzaamheidsprojecten op melkveehouderijen, toegang krijgen tot klantgegevens en toegesneden rapporten ontvangen en claimbare reducties voor hun ESG-rapportages bewerkstelligen. Klanten die deelnemen aan het programma betalen een premie voor de producten, die als onderdeel van de omzet worden verantwoord.

FarmAhead™ Incentive opgenomen als deel van melkkosten

Het jaar 2024 was het eerste gehele jaar na de implementatie van het vergoedingenmodel in 2023, dat voorziet in de

herverdeling van maximaal 500 miljoen euro onder coöperatieleden al naar gelang hun inzet voor duurzaamheidsinitiatieven op melkveebedrijven. Lees meer over dit model op pagina 44 in de duurzaamheidsverklaring.

In 2024 werd in totaal 337 miljoen euro uitgegeven in het kader van de FarmAhead™ Check en FarmAhead™ Incentive, en dit bedrag werd verantwoord in de kosten van eigenaarmelk. Lees meer hierover in Noot 1.2 Bedrijfskosten.

Classificatie van koopovereenkomsten voor energie

Ter ondersteuning van de reductie van CO₂e-emissies in scope 1+2 heeft Arla vijf nieuwe stroomafnameovereenkomsten (PPA's) gesloten met een contractueel jaarlijks energievolume van 126 GWh. Hiervan is zonne-energie goed voor 26 GWh en windenergie voor 100 GWh. Dit is een aanvulling op de elf reeds ondertekende PPA's uit 2022 en 2023.

Door middel van een gestructureerd proces werd de classificatie van de individuele contracten grondig beoordeeld op basis van de meest recente beschikbare richtlijnen en betrokkenheid van externe expertise. Alle contracten zijn voor eigen gebruik en geclassificeerd als nog uit te voeren leverancierscontracten.

Lees meer hierover in Noot 4.1.4 Risico t.a.v. grondstofprijzen en Noot 5.5 Contractuele verplichtingen, voorwaardelijke activa en passiva.

Klimaatgerelateerde risico's in de geconsolideerde jaarrekening

Klimaatgerelateerde risico's zijn voor Arla van groot belang. De directie heeft de impact op de geconsolideerde jaarrekening geëvalueerd van dergelijke risico's en de genomen of te nemen initiatieven om deze aan te pakken. Er was geen materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening 2024 als gevolg van klimaatveranderingen of de maatregelen die zijn genomen om klimaatgerelateerde risico's aan te pakken. Mogelijke toekomstige gevolgen werden eveneens geëvalueerd. Lees meer hierover op pagina 35.

Hieronder worden de aandachtspunten beschreven.

Risico van afname van melkvolumes
Deze klimaatgerelateerde risico's kunnen in de toekomst mogelijk leiden tot lagere melkvolumes:

- De Deense tripartiete overeenkomst over een nieuwe koolstofbelasting op de uitstoot van methaan en stikstofoxide door de landbouw is afgerond. De impact hiervan is een mogelijke verhoging van de productiekosten voor onze coöperatieleden in Denemarken.
- Extreme weersomstandigheden zoals hittegolven, droogte of overstromingen die een negatief effect kunnen hebben op gewasopbrengsten en productiviteit van de koeien.
- Regelgeving inzake landgebruik, zowel op basis van de Deense tripartiete overeenkomst als op basis van EU-voorstellen om de klimaatdoelen van de EU te

bereiken wat betreft de omzetting van landbouwgrond naar bosgrond, waardoor mogelijk minder voer voor koeien wordt geproduceerd.

Risico van hogere productiekosten

Klimaatgerelateerde risico's die de toekomst van de melkveehouderij kunnen beïnvloeden zijn:

- Regelgeving om de uitstoot van de productie te verminderen. De EU besloot dat ook het verbruik van brandstof voor gebouwen en wegtransport onder het emissiehandelssysteem (ETS) valt. De EU is in gesprek over de ontwikkeling van een emissiehandelssysteem voor landbouw, dat zich richt op verwerking. De activiteiten van Arla zullen hiervan impact ondervinden in landen met CO₂e-regelgeving. De zuivelproductie zou duurder worden in vergelijking met landen waar dergelijke initiatieven niet worden ingevoerd, wat de concurrentiepositie van Arla zou schaden. Wij verlagen de CO₂ uitstoot van onze activiteiten voortdurend. Dit is vastgelegd in onze wetenschappelijk onderbouwde doelstelling uit de Future26-strategie om de CO₂-emissies in scope 1 en 2 in 2030 met 63% te hebben gereduceerd. Lees hierover meer op pagina 45.
- Door veranderingen in het consumptiegedrag, waarbij consumenten aandrigen op duurzamere producten, neemt de behoefte aan duurzame zuivelproductie toe om concurrerend te blijven.

ALGEMENE TOELICHTING (VERVOLG)

Risico van aantasting van de productiecapaciteit

Als gevolg van de bovenstaande klimaatgerelateerde risico's kan Arla te maken krijgen met aantasting van de productiecapaciteit door zowel:

- Apparatuur die verouderd raakt tijdens de duurzaamheidstransformatie
- Overtollige productiecapaciteit als de melkvolumes en activiteiten afnemen.

De mogelijke gevolgen van het bovenstaande zijn meegenomen in het kader van onze test bijzondere waardeverminderingen in 2024 en onze beoordeling van de bedrijfswaarde van materiële vaste activa. Dergelijke bijzondere

waardeverminderingen waren in 2024 niet van invloed op de vaste activa in de balans. Duurzaamheid is nu een integraal onderdeel van alle investeringen in materiële vaste activa, waardoor toekomstige investeringen om de geïdentificeerde risico's aan te pakken gewaarborgd zijn.

Belangrijke boekhoudkundige schattingen en veronderstellingen

De opstelling van de geconsolideerde jaarrekening van de groep vereist dat de directie schattingen en veronderstellingen hanteert die van invloed zijn op de opname en waardering van de activa, passiva, baten en lasten van de groep. De schattingen en veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en andere factoren. Deze gaan vanzelfsprekend gepaard met onzekerheid en onvoorspelbaarheid die een aanzienlijk effect kunnen hebben op de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen. De gebieden waar belangrijke boekhoudkundige schattingen zijn gedaan worden hieronder opgesomd,

met verwijzing naar een nadere toelichting in de noten.

Belangrijke boekhoudkundige schattingen en veronderstellingen	Noot	Schatting/ veronderstelling
Verantwoording van omzet en kortingen	1,1	Schatting
Waardering van inventaris	2.1	Schatting
Waardering van handelsvorderingen	2.1	Schatting
Test op bijzondere waardevermindering en waardering van goodwill	3,1	Schatting
Classificatie van investeringen	3,3	Veronderstelling
Identificatie en waardering van activa en passiva bij bedrijfscombinaties	3.4	Veronderstelling
Classificatie van koopovereenkomsten voor energie	4.1.4.a	Veronderstelling
Waardering van pensioenregelingen	4.7	Schatting
Verantwoording en waardering van de posities inzake latente belastingen	5.1	Schatting
Waardering van verzekeringsvoorzieningen	5.2	Schatting

NOOT 1.

OMZET EN KOSTEN

1.1 OMZET

Financiële toelichting

De omzet steeg met 0,7% tot 13.770 miljoen euro (2023: 13.674 miljoen euro). De prijsstelling droeg positief bij aan de omzet, met 50 miljoen euro, door een positieve impact

van hogere grondstoffenprijzen op Global Industry Sales (GIS), die deels teniet werd gedaan door de commerciële prijzen die gemiddeld lager waren dan vorig jaar.

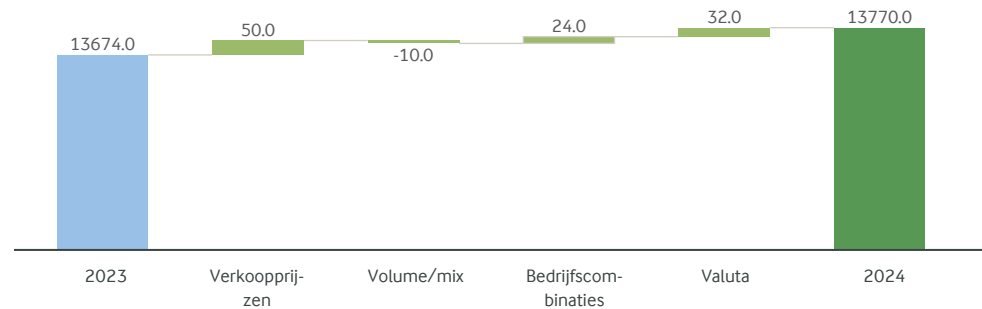
Door volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken nam de omzet toe met 238 miljoen euro. Dit werd echter tenietgedaan door kleinere volumes in huismerken en Global Industry Sales, wat resulteerde in een netto-effect van -10 miljoen euro uit volume/mix.

Bedrijfscombinaties droegen 24 miljoen euro bij aan de omzet en hadden betrekking op de overname van de activiteiten van Volac Whey Nutrition.

Valuta-effecten beïnvloedden de omzet van Arla positief, ter waarde van 32 miljoen euro, voornamelijk door hogere GBP-gerelateerde wisselkoersen. Deze werden enigszins tenietgedaan door een lagere wisselkoers van de NGN.

Ontwikkeling van de omzet

(miljoen euro)



Tabel 1.1.a Omzet uitgesplitst per land*

(miljoen euro)	2024	2023	Aandeel van de omzet in 2024
Verenigd Koninkrijk	3.492	3.441	25%
Zweden	1.698	1.645	12%
Duitsland	1.683	1.661	12%
Denemarken	1.345	1.319	10%
Nederland	885	873	6%
Saoedi-Arabië	449	499	3%
Finland	397	388	3%
Verenigde Staten	296	302	2%
Verenigde Arabische Emiraten	268	277	2%
China	258	270	2%
Overig**	2.999	2.999	22%
Totaal	13.770	13.674	100%

*De cijfers in deze tabel tonen de totale omzet per land en omvat alle verkopen die plaatsvinden in de betreffende landen, ongeacht de organisatiestructuur. De cijfers kunnen daarom niet worden vergeleken met het overzicht van commerciële segmenten in de management review.

**Overige landen zijn onder meer Oman, Spanje, Canada, België, Frankrijk en Australië.

Tabel 1.1.b - Omzet uitgesplitst per merk

(miljoen euro)	2024	2023
Arla	3.737	3.618
Lurpak	837	772
Puck	514	529
Castello	245	246
Zuiveldranken	393	376
Overige ondersteunde merken	863	834
Omzet strategische merken	6.589	6.375
Arla Foods Ingredients	1.015	963
Global industry sales, huismerken en overig	6.166	6.336
Totaal	13.770	13.674

1.1 OMZET (VERVOLG)

In 2024 wisten we met onze merken een volumegereven omzetgroei van 3,7% (-0,7% in 2023) te realiseren en een omzetgroei van de merken van 3,1% naar 6.589 miljoen euro (2023: 6.375 miljoen euro), wat onze verwachtingen aan het begin van het jaar overtrof. Groeiaanjagers waren de grotere koopkracht van consumenten, sterke verkoopactiviteiten en onze merkkracht.

Europa is het grootste commerciële segment van Arla, met 58,6% van de totale omzet (2023: 58,4%). De omzet in Europa steeg tot 8.066 miljoen euro (2023: 7.984 miljoen euro).

De stijging was het gevolg van hogere volumes en lagere prijzen. In Europa steeg de volumegereven omzet op basis van strategische merken met 4,1% (2023: -1,3%) door enerzijds sterke merkposities en groei-initiatieven en anderzijds de toegenomen koopkracht van de Europese consument, dankzij de afnemende inflatie en stijgende lonen. De volumegereven omzetgroei op basis van strategische merken werd deels tenietgedaan door

ontwikkelingen in de handelsprijzen, die de grondstofprijzen volgden, en door lagere volumes voor huismerken.

Het segment International was goed voor 17,7% van de totale omzet (2023: 18,1%). De omzet van International nam af tot 2.435 miljoen euro (2023: 2.471 miljoen euro) door een negatief wisselkoerseffect, met name door devaluatie in Nigeria en Bangladesh. De onderliggende omzetonwikkeling, exclusief valuta-effecten, was positief; de handelsprijzen volgden de stijgende grondstofprijzen gedurende het verslagjaar. Ondanks de uitdagingen door devaluerende valuta's en geopolitieke onrust in het Midden-Oosten bedroeg de

volumegereven omzetgroei op basis van strategische merken van het segment International 2,9% (2023: 1,9%).

Arla Foods Ingredients was goed voor 7,4% van de totale omzet (2023: 7,0%), met een bedrag van 1.015 miljoen euro (2023: 963 miljoen euro). Het aandeel toegevoegde waarde van AFI bleef hoog met 80,1% (2023: 79,7%). Eind 2024 werd AFI enig eigenaar van Volac Whey Nutrition Limited.

Global Industry Sales en andere segmenten vertegenwoordigden 16,4% van de totale omzet (2023: 16,5%) en stegen met 0,1% tot 2.254 miljoen euro (2023: 2.256 miljoen euro). De voornaamste aanjager van deze ontwikkeling waren de grondstofprijzen. Het totale aandeel vaste melkbestanddelen dat via GIS wordt verkocht nam af tot 21,9% (2023: 27,4%).

Valuta-effecten beïnvloedden de omzet van Arla positief, ter waarde van 32 miljoen euro, voornamelijk door hogere GBP-gereleerde wisselkoersen. Deze werden enigszins tenietgedaan door een lagere wisselkoers van de NGN.

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Omzet wordt verantwoord als er een contract is met een klant voor de productie en overdracht van zuivelproducten in verschillende productcategorieën en regio's. De omzet per commercieel segment of markt wordt gebaseerd op de interne financiële rapportagegebruiken van de groep.

De omzet wordt verantwoord in de resultatenrekening op het moment dat aan een

prestatieverplichting is voldaan tegen de aan die prestatieverplichting verbonden prijs. Hiervan is sprake wanneer de beschikking over de producten aan de koper wordt overgedragen, het omzetbedrag betrouwbaar kan worden vastgesteld en inning waarschijnlijk is. De overdracht aan klanten vindt plaats volgens internationale leveringsvoorwaarden, zoals Incoterms, die afhankelijk van de klant of specifieke branche kunnen verschillen.

Omzet die verband houdt met ons programma FarmAhead™ Customer Partnership is integraal onderdeel van de verkoopprijs voor de individuele producten waarvoor contracten met de klant zijn afgesloten. Daarom zijn hierop de hierboven vermelde reguliere criteria voor omzetverantwoording van toepassing.

De omzet omvat gefactureerde verkopen gedurende het jaar, onder aftrek van klant-specifieke inhoudingen, zoals verkoopkortingen, contante kortingen, noteringskosten, promoties, btw en invoerrechten. Contracten van klanten kunnen verschillende kortingen bevatten. Op basis van ervaring uit het verleden worden deze kortingen geschat voor een correcte verantwoording van de omzet.

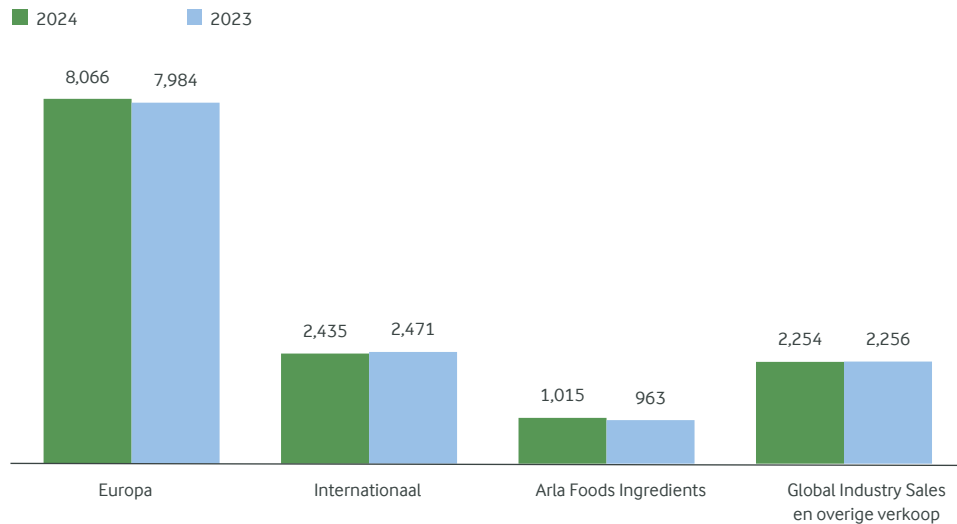
Bovendien wordt de omzet alleen verantwoord wanneer het zeer waarschijnlijk is dat er geen materiële terugboeking van het omzetbedrag zal plaatsvinden. Dit is meestal wanneer het product aan de klant ter beschikking wordt gesteld, rekening houdend met eventuele toepassing van verkoopkortingen.

De meeste contracten hebben kortlopende betalingstermijnen, waardoor het niet nodig is de transactieprijs te corrigeren voor een financieringscomponent in klantcontracten.

Onzekerheden en schattingen

De omzet wordt, na aftrek van kortingen, verantwoord wanneer goederen aan klanten worden overgedragen. Bij het verantwoord van aftrek van kortingen en andere verkoopstimulansen worden schattingen toegepast. De meeste kortingen worden berekend aan de hand van de met de klant overeengekomen voorwaarden. Bij sommige klantrelaties is de uiteindelijke afwikkeling van de korting afhankelijk van toekomstige verkoopvolumes, prijzen en andere incentives. De inschatting of aan prestatieverplichtingen is voldaan, is dan ook in enige mate een subjectieve beoordeling. Deze inschatting is gebaseerd op ervaringen uit het verleden en voorziene toekomstige afzet.

Omzet uitgesplitst per commercieel segment
(miljoen euro)



1.2 BEDRIJFSKOSTEN

Financiële toelichting

De operationele kosten waren met 13.135 miljoen euro vergelijkbaar met die van vorig jaar (2023: 13.117 miljoen euro). De aan coöperatieleden betaalde melkkosten werden gecompenseerd door een positief effect van kosten van verkochte goederen.

De productiekosten daalden met 0,8% naar 10.803 miljoen euro (2023: 10.894 miljoen euro). Exclusief de kosten van rauwe melk daalden de productiekosten tot 4.238 miljoen euro (2023: 4.739 miljoen euro), een daling van 10,6%. De daling

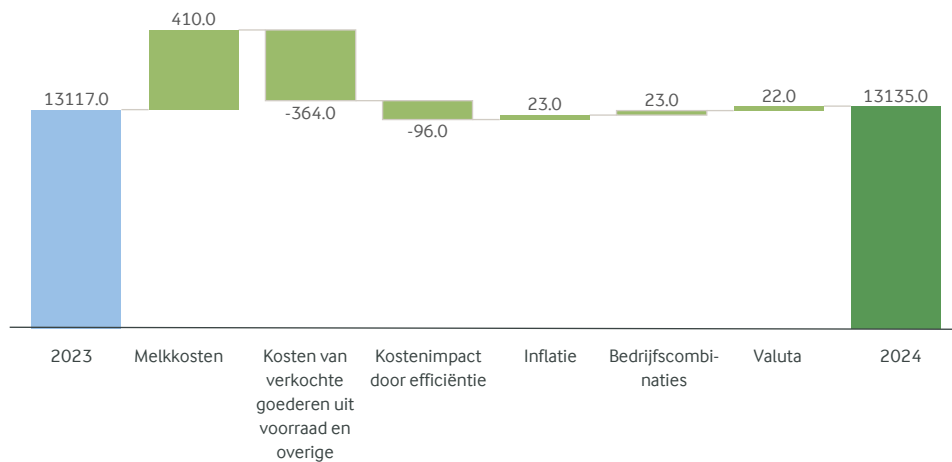
werd veroorzaakt door de kosten van verkochte goederen die iets lager waren dan vorig jaar als gevolg van voorraadoverdrachten (zuivelproducten die in 2024 werden verkocht, maar die in 2023 al werden geproduceerd met een lagere vooruitbetaalde melkprijs in vergelijking met de tegenovergestelde situatie vorig jaar). De productiegerelateerde kosten stegen in 2024 door inflatie-effecten op productiematerialen zoals verpakkingen, additieven en verbruiksartikelen en door hogere loonkosten, wat deels werd gecompenseerd door lagere energieprijzen.

De verkoop- en distributiekosten namen met 3,4% toe tot 1.824 miljoen euro (2023: 1.764 miljoen euro).

De administratiekosten stegen met 10,7% tot 508 miljoen euro (2023: 459 miljoen euro), voornamelijk door een stijging van de personeelskosten, inflatie en afschrijvingen.

Voor 2024 hebben we een nettobesparing van 131 miljoen euro gerealiseerd, waarvan 96 miljoen euro betrekking had op bedrijfskosten, waardoor onze toekomstige kostenbasis is verlaagd.

Ontwikkeling van de bedrijfskosten (miljoen euro)



Tabel 1.2.a Bedrijfskosten gesplitst naar functie en soort

(miljoen euro)	2024	2023
Productiekosten	10.803	10.894
Verkoop- en distributiekosten	1.824	1.764
Beheerskosten	508	459
Totaal	13.135	13.117

Specificatie:

Gewogen rauwe melk	6.565	6.155
Overige productiematerialen*	2.255	2.882
Personeelskosten	1.654	1.511
Transportkosten	814	795
Marketingkosten	271	262
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	511	479
Overige kosten**	1.065	1.033
Totaal	13.135	13.117

*Overige productiematerialen betreffen verpakkingen, additieven, verbruiksartikelen, variabele energie en effecten van kosten van verkochte goederen in verband met wijzigingen in de voorraad.

**Overige kosten betreffen voornamelijk onderhoud, nutsvoorzieningen en IT.

Tabel 1.2.b Gewogen rauwe melk

	2024		2023	
	mln kg	miljoen euro	mln kg	miljoen euro
Eigenaarmelk	12.973	6.195	13.058	5.753
Overige melk	762	370	816	402
Totaal	13.735	6.565	13.874	6.155

De melkvolumes worden bepaald op basis van gestandaardiseerde melk met een samenstelling van 3,4% eiwit en 4,2% vet voor gewogen melk bij Arla.

1.2 BEDRIJFSKOSTEN (VERVOLG)

Kosten van rauwe melk

De kosten van rauwe melk stegen met 6,7% tot 6.565 miljoen euro (2023: 6.155 miljoen euro) door verhogingen van de vooruitbetaalde melkprijs.

Eigenaarmelk

De kosten voor eigenaarmelk stegen met 441 miljoen euro als gevolg van een hogere gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs. De gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs van Arla steeg naar 47,8 eurocent/kg in 2024 (2023: 44,1 eurocent/kg), een stijging met 8,4%.

In 2024 werd in totaal 337 miljoen euro uitbetaald met betrekking tot Klimaatchecks en het nieuwe vergoedingsmodel FarmAhead™ dat in juli 2023 werd geïntroduceerd. Het bedrag werd opgenomen in de kosten van eigenaarmelk.

Overige melk

De kosten van overige melk daalden met 32 miljoen euro als gevolg van lagere prijzen en lagere melkvolumes in het Verenigd Koninkrijk. Overige melk bestaat uit speciale melk en overige contractmelk die wordt verworven om aan de lokale marktvraag te voldoen.

Personeelskosten en aantal fte's

De personeelskosten stegen met 9,5% tot 1.654 miljoen euro (2023: 1.511 miljoen euro). De personeelskosten stegen door reguliere salarisverhogingen en extra fte's. Het totale aantal fte's steeg naar 21.895

(2023: 21.307). Lees meer informatie in de paragraaf ESG, Noot 1.2.

Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen

Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen stegen met 6,7% tot 511 miljoen euro (2023: 479 miljoen euro) door hogere investeringen.

Grondslagen voor de financiële verslaggeving Productiekosten

De productiekosten omvatten directe en indirecte kosten in verband met de productie, waaronder volumemutaties in de voorraad en de bijbehorende herwaardering van de voorraad. Directe kosten omvatten de aankoop van melk van melkveehouders (inclusief vergoedingen in het kader van Klimaatchecks en het nieuwe Vergoedingsmodel voor duurzaamheid), inkomende transportkosten, verpakkingen, additieven, verbruiksartikelen, energie en variabele salarissen die rechtstreeks verband houden met de productie. Indirecte kosten omvatten overige kosten in verband met de productie van goederen, inclusief afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op productieapparatuur en overige kosten in verband met de toeleveringsketen. De aankoop van melk van coöperatieleden wordt gedurende de verslagperiode tegen vooruitbetaalde prijzen verantwoord en omvat derhalve niet de nabetaling, die wordt geclassificeerd als uitkering aan coöperatieleden en rechtstreeks in het eigen vermogen wordt opgenomen.

Verkoop- en distributiekosten

Kosten in verband met verkooppersoneel, afschrijving van vorderingen, sponsoring, onderzoek en ontwikkeling, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen als verkoop- en distributiekosten. Verkoop- en distributiekosten omvatten ook marketingkosten in verband met investeringen in de merken van de groep, zoals de ontwikkeling van marketingcampagnes, reclame, beurzen en overige kosten.

Beheerskosten

Beheerskosten hebben betrekking op beheer en administratie, inclusief administratief personeel, kantoorgebouwen en kantoorkosten, alsmede afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Tabel 1.2.c Personeelskosten

(miljoen euro)	2024	2023
Lonen, salarissen en beloning	1.430	1.324
Pensioenen - beschikbare premieregelingen	109	85
Pensioenen - toegezegd-pensioenregelingen	-	1
Overige kosten voor sociale zekerheid	115	101
Totaal	1.654	1.511
Personeelskosten hebben betrekking op:		
Productiekosten	895	842
Verkoop- en distributiekosten	477	434
Beheerskosten	282	235
Totaal	1.654	1.511
Gemiddeld aantal medewerkers op fulltime basis	21.895	21.307

Tabel 1.2.d Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen

(miljoen euro)	2024	2023
Immateriële activa, amortisaties	66	62
Afschrijvingen materiële vaste activa incl. gebruiksrechten	445	417
Totaal	511	479
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op:		
Productiekosten	356	346
Verkoop- en distributiekosten	70	60
Beheerskosten	85	73
Totaal	511	479

1.3 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN

Financiële toelichting

De overige bedrijfsopbrengsten daalden met 57,5% tot 48 miljoen euro (2023: 113 miljoen euro).

De inkomsten uit de verkoop van elektriciteitsoverschotten van elektriciteitscentrales bedroegen 28 miljoen euro (2023: 30 miljoen euro). De daling was het gevolg van lagere marktprijzen voor elektriciteit in vergelijking met vorig jaar.

De inkomsten uit valuta-afdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI bedroegen 4 miljoen euro (2023: 18

miljoen euro). Raadpleeg Noot 4.4 voor meer informatie.

De inkomsten uit grondstoffen-afdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI bedroegen 3 miljoen euro (2023: 0 miljoen euro). Raadpleeg Noot 4.4 voor meer informatie.

De winst op de verkoop van immateriële activa en materiële vaste activa bedroeg 2 miljoen euro (2023: 6 miljoen euro) na verkopen in het Verenigd Koninkrijk.

De overige posten bedroegen 11 miljoen euro (2023: 37 miljoen euro), voornamelijk door een btw-teruggave ter waarde van 8 miljoen euro.

De overige bedrijfskosten daalden met 2,5% tot 118 miljoen euro (2023: 121 miljoen euro).

De kosten van grondstoffenafdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI voor diesel, aardgas en elektriciteit bedroegen 32 miljoen euro (2023: 61 miljoen euro), uitsluitend vanwege de energieafdekkingsinstrumenten, omdat de prijzen op de grondstoffenmarkt stegen tot boven de afgedekte prijzen. Zie Noot 4.4 voor meer informatie.

De kosten voor de verkoop van elektriciteit bleven stabiel op 27 miljoen euro (2023: 27 miljoen euro), in lijn met het voorgaande jaar.

De kosten van valuta-afdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI bedroegen 29 miljoen euro (2023: 15 miljoen euro). Raadpleeg Noot 4.4 voor meer informatie.

Overige posten bedroeg 30 miljoen euro (2023: 18 miljoen euro), voornamelijk door kosten van brandongevallen en kosten in verband met de overname van Volac.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten omvatten posten buiten de gebruikelijke bedrijfsactiviteiten voor zuivel. Deze posten betreffen winsten en verliezen uit de beslechting van geschillen, herwaarderingswinsten uit stapsgewijze verwerving van entiteiten, het netto resultaat uit financiële afdekkingsactiviteiten en het netto resultaat uit de productie en verkoop van energie uit de eigen biogasinstallaties. Daarnaast omvat deze categorie de winsten en verliezen uit de verkoop van vaste activa en de afstoting van entiteiten.

Tabel 1.3 Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten

(miljoen euro)	2024	2023
Verkoop van elektriciteit	28	30
Inkomsten uit grondstofafdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI	3	-
Inkomsten uit valuta-afdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI	4	18
Winsten op verkoop van immateriële activa en materiële vaste activa	2	6
Herwaardering winst bestaande aandelen MV Ingredients Ltd.	-	22
Overige inkomstenposten	11	37
Overige bedrijfsopbrengsten	48	113
Kosten van grondstofafdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI	32	61
Kosten van valuta-afdekkingsinstrumenten die zijn geherclassificeerd vanuit OCI	29	15
Kosten in verband met de verkoop van elektriciteit	27	27
Overige kostenposten	30	18
Overige bedrijfskosten	118	121

1.4 KEY PERFORMANCE INDICATORS

De vermelde alternatieve prestatie maatstaven in Noot 1.4 zijn Key Performance Indicators voor de groep. Deze zijn niet vastgesteld via de IFRS.

1.4.1 PRESTATIEPRIJS

Financiële toelichting

De prestatieprijs van Arla is een belangrijke maatstaf voor de algehele prestaties en geeft de toegevoegde waarde weer voor elke kilo melk die door onze melkveehouders wordt geleverd.

De prestatieprijs bedroeg 50,9 euro-cent/kg eigenaarmelk (2023: 47,0 euro-cent/kg).

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

De prestatieprijs wordt berekend als de gestandaardiseerde vooruitbetaalde melkprijs, die inbegrepen is in de productiekosten, plus het deel van de winst van Arla Foods amba dat aan de coöperatieleden wordt toegerekend, gedeeld door het gewogen melkvolume

1.4.2 VOLUMEGEDREVEN OMZETGROEI OP BASIS VAN STRATEGISCHE MERKEN

Financiële toelichting

Volumegedreven omzetgroei (VDRG, volume-driven revenue growth) wordt gedefinieerd als omzetgroei die het gevolg is van gestegen volumes bij een constante prijs. VDRG van strategische merken is een prestatie maatstaf die wordt toegepast om de niet door prijsstijgingen veroorzaakte omzetgroei en prestaties van onze merkactiviteiten te analyseren en ondersteunen.

De VDRG van de strategische merken nam toe met 3,7% (2023: daling met 0,7%). De winkelverkoop van de merken steeg door de grote vraag, ondanks de aanhoudende hoge zuivelprijzen.

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken (VDRG van strategische merken) is een maatstaf voor het aandeel van de omzetgroei dat verband houdt met volumes.

De volumegedreven omzet wordt berekend door van jaar tot jaar vast prijzen te hanteren.

De strategische merkgebonden VDRG wordt berekend als de volumegroei van 238 miljoen euro gedeeld door de totale strategische merkomzet van 6.589 miljoen euro en komt uit op 3,7% in 2024.

1.4.3 WINSTAANDEEL

Financiële toelichting

De doelstelling voor het winstaandeel van Arla bedraagt 2,8-3,2% van de omzet, berekend op basis van de winst toe te rekenen aan onze coöperatieleden.

Voor 2024 bedroeg de aan onze melkvee-houders toe te rekenen winst 401 miljoen euro (2023: 380 miljoen euro). Dit kwam overeen met 2,9% van de opbrengst, of 3,1 eurocent per kilo geleverde melk, en werd verdeeld over de nabetaling en de inhouding zoals vermeld in de winstverdeling.

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Het winstaandeel is een maatstaf voor de winst ten opzichte van de omzet, berekend als het aandeel van Arla Foods amba in de winst over het jaar, gedeeld door de totale omzet.

Winsttaandeel wordt berekend als 401 miljoen euro gedeeld door 13.770 miljoen euro en is gelijk aan 2,9% in 2024.

Tabel 1.4.1 Prestatieprijs

	2024			2023		
	miljoen euro	mln kg	euro-cent/kg	miljoen euro	mln kg	euro-cent/kg
Eigenaarmelk (standaardmelk (4,2% vet, 3,4% eiwit))	6.195	12.973	47,8	5.753	13.058	44,1
Winst toekomend aan Arla Foods amba	401	12.973	3,1	380	13.058	2,9
Totaal	6.596	12.973	50,9	6.133	13.058	47,0

Tabel 1.4.2 Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken (miljoen euro)

	2024	2023
Omzet strategische merken vorig jaar	6.375	6.294
Volumegedreven omzetgroei o.b.v. strategische merken	238	-46
Prijs- en wisselkoersaanpassingen	-24	127
Omzet strategische merken	6.589	6.375
Volumegedreven omzetgroei op basis van strategische merken, %	3,7%	-0,7%

Tabel 1.4.3 Winsttaandeel

(miljoen euro)	2024	2023
Omzet	13.770	13.674
Netto winst	417	399
Winst toekomend aan houders van minderheidsbelangen	-16	-19
Winst toe te rekenen aan coöperatieleden	401	380
Winsttaandeel	2,9%	2,8%

NOOT 2.

NETTO WERKKAPITAAL

2.1 NETTO WERKKAPITAAL

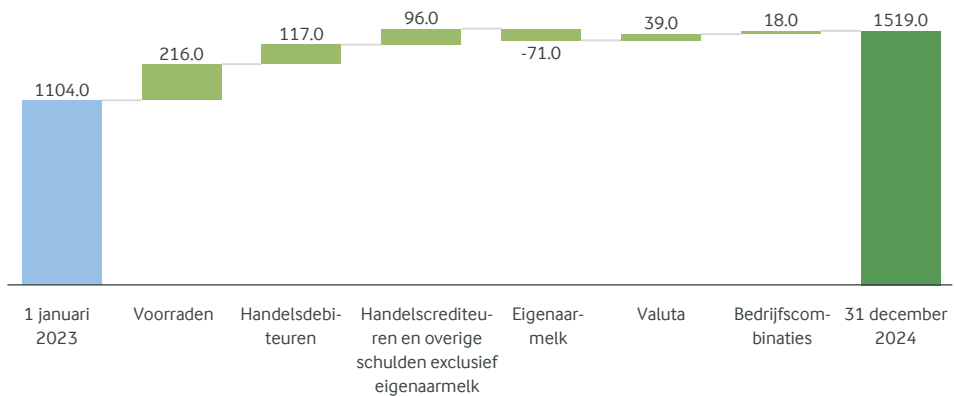
Financiële toelichting

Het netto werkkapitaal steeg met 415 miljoen euro naar 1.519 miljoen euro (2023: 1.104 miljoen euro). Dit komt neer op een stijging met 37,6% ten opzichte van vorig jaar.

Oorzaken waren de hogere posities voor voorraad en handelsdebiteuren door hogere vooruitbetaalde melkprijzen en hogere verkoopprijzen.

Ontwikkeling in netto werkkapitaal

(miljoen euro)



Tabel 2.1.a Netto werkkapitaal

(miljoen euro)	1 januari	Kasstroom		Niet-kasstroom		31 december
		Opgenomen in de operationele kasstroom	Bedrijfscombinaties	Afschrijvingen	Valuta	
2024						
Vorraden	1.384	233	16	-17	19	1.635
Handelsdebiteuren	1.145	121	28	-4	27	1.317
Handelscrediteuren en overige schulden	-1.425	25	-26	-	-7	-1.433
Totaal netto werkkapitaal	1.104	379	18	-21	39	1.519
2023						
Vorraden	1.772	-375	2	10	-25	1.384
Handelsdebiteuren	1.267	-117	4	2	-11	1.145
Handelscrediteuren en overige schulden	-1.597	172	-3	-	3	-1.425
Totaal netto werkkapitaal	1.442	-320	3	12	-33	1.104

2.1 NETTO WERKKAPITAAL (VERVOLG)

Voorraden

Voorraad nam toe met 18,1% tot 1.635 miljoen euro (2023: 1.384 miljoen euro). De stijging kwam voort uit de hogere melk-prijzen die aan onze coöperatieleden werden betaald en hogere productiegerelateerde loonkosten, die gedeeltelijk werden gecompenseerd door een daling van de energie- en ingrediëntkosten. Exclusief valuta-effecten en effecten van bedrijfscombinaties steeg de boekwaarde van de voorraden met 216 miljoen euro.

Handelsdebiteuren

Handelsdebiteuren stegen met 15,0% tot 1.317 miljoen euro (2023: 1.145 miljoen euro) door hogere verkoopprijzen.

Bijgevolg is het gebruik van financieringsprogramma's voor handelsdebiteuren toegenomen tot 353 miljoen euro (2023: 267 miljoen euro). De groep maakt gebruik van deze programma's om de liquiditeit te beheren en het kredietrisico op handelsdebiteuren te verminderen.

Het beheer van kredietrisico's op handelsdebiteuren is vastgelegd in groepsbrede beleidslijnen. Kredietlimieten worden vastgesteld op basis van de financiële positie van de klant en de huidige marktomstandigheden. De klantenportefeuille is gedi-versifieerd in termen van geografie, bedrijfstak en klantgrootte. In 2024 werd de groep niet in het bijzonder blootgesteld aan kredietrisico's bij belangrijke individuele klanten, maar aan het algemene

kredietrisico in de retailsector. Lees meer over kredietrisico in Noot 4.1.5.

De betalingsachterstand van meer dan 30 dagen bedroeg 7,1% van de handelsdebiteuren (2023: 6,6%). De voorziening voor verwachte verliezen bedroeg 21 miljoen euro (2023: 17 miljoen euro).

Exclusief valuta-effecten en effecten van bedrijfscombinaties steeg de boekwaarde van de handelsdebiteuren met 117 miljoen euro.

Handelscrediteuren en overige schulden

Handelscrediteuren en overige schulden stegen met 0,6% tot 1.433 miljoen euro (2023: 1.425 miljoen euro).

Een aantal strategische leveranciers van Arla participeert in financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen, waarbij de financieringsverstrekker voor de toeleveringsketen en daaraan verbonden financiële instellingen als financieringspartners fungeren. Wanneer leveranciers aan deze programma's deelnemen, heeft de leverancier naar eigen inzicht en flexibiliteit de mogelijkheid om vervroegde betaling te ontvangen van de financieringspartner op basis van facturen die naar Arla zijn verzonden. Voorwaarde hiervoor is dat Arla de ontvangst van de goederen of diensten erkent en goedkeurt, en onherroepelijk de verplichting aanvaardt om de factuur op de vervaldag te betalen via de financieringspartner. De regeling van vervroegde betaling is een exclusieve transactie tussen de leverancier en de financieringspartner voor de toeleveringsketen.

Verlengde betalingstermijnen zijn niet opgenomen in de programma's zelf, maar rechtstreeks met leveranciers overeengekomen.

Het liquiditeitsrisico voor Arla bij beëindiging van de programma's is beperkt. Er worden geen effecten of garanties verstrekt. De betalingstermijnen voor leveranciers die deelnemen aan de programma's bedragen niet meer dan 180 dagen. Het gebruik van financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen is aan het einde van het jaar afgenomen tot 165 miljoen euro (2023: 176 miljoen euro). Lees meer hierover op pagina 88-89.

Exclusief valuta-effecten en effecten van bedrijfscombinaties daalde de boekwaarde van de handelscrediteuren, inclusief eigenaarmelk, met 25 miljoen euro.

Tabel 2.1.b Voorraden

(miljoen euro)	2024	2023
Voorraad vóór afschrijvingen	1.671	1.403
Afschrijvingen	-36	-19
Totaal voorraden	1.635	1.384
Grondstoffen en verbruiksartikelen	347	307
Onderhanden werk	457	380
Gereed product en goederen bestemd voor wederverkoop	831	697
Totaal voorraden	1.635	1.384

Tabel 2.1.c Handelsdebiteuren

(miljoen euro)	2024	2023
Handelsdebiteuren vóór voorziening voor verwachte verliezen	1.338	1.162
Voorziening voor verwachte verliezen	-21	-17
Totaal handelsdebiteuren	1.317	1.145

Tabel 2.1.d Handelsdebiteuren naar looptijd

(miljoen euro)	2024		2023	
	Bruto boekwaarde	Verwacht verliespercentage	Bruto boekwaarde	Verwacht verliespercentage
Niet achterstallig	1.026	0%	912	0%
Achterstallig, minder dan 30 dagen	217	0%	173	1%
Achterstallig, tussen 30 en 89 dagen	53	0%	32	0%
Achterstallig, meer dan 90 dagen	42	36%	45	33%
Totaal handelsdebiteuren	1.338		1.162	

Historisch gezien bedragen de daadwerkelijke verliezen op saldi die nog niet verschuldigd zijn of minder dan 30 dagen achterstallig zijn minder dan 1%.

2.1 NETTO WERKKAPITAAL (VERVOLG)

Tabel 2.1.e Financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen

(miljoen euro)	2024	2023
Handelscrediteuren en overige schulden	1.433	1.425
Waarvan eigenaarmelk*	305	235
Handelscrediteuren en overige schulden exclusief eigenaarmelk	1.128	1.190
Waarvan in aanmerking komt voor financieringsregeling	165	176
Bandbreedte betalingstermijnen voor handelscrediteuren waarvoor een regeling geldt	30 - 180 dagen	30 - 180 dagen
Bandbreedte betalingstermijnen voor handelscrediteuren waarvoor geen regeling geldt	1 - 120 dagen	1 - 120 dagen

* Verschuldigde eigenaarmelk valt niet onder een financieel programma voor de toeleveringsketen.

In 2024 bedroeg de gemiddelde betalingstermijn voor betaling aan coöperatieleden 15 dagen.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen de laagste van kostprijs of netto realiseerbare waarde, berekend op basis van first-in, first-out. De netto realiseerbare waarde wordt vastgesteld met inachtneming van de verhandelbaarheid van de voorraad en een schatting van de verkoopprijs, onder aftrek van kosten die nog moeten worden gemaakt om de producten gereed voor verkoop te maken en kosten die moeten worden gemaakt om de verkoop te realiseren.

De kosten van grondstoffen, verbruiksartikelen en commerciële goederen omvatten de inkoopprijs plus leveringskosten. De

voortuitbetaalde melkprijs aan melkveehouders van Arla wordt gehanteerd als de inkoopprijs van eigenaarmelk.

De kosten van onderhanden werk en gereed product omvatten ook een evenredig aandeel in de indirecte productiekosten, inclusief afschrijvingen, op basis van de normale bedrijfs capaciteit van de productiefaciliteiten.

Handelsdebiteuren

Handelsdebiteuren worden opgenomen tegen het gefactureerde bedrag minus de verwachte verliezen volgens de vereenvoudigde aanpak voor bedragen die als oninbaar worden beschouwd (geamortiseerde kosten). Verwachte verliezen

worden berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte kasstroom.

Verwachte verliezen worden beoordeeld voor grote individuele debiteuren of groepen op portefeuilleniveau, op basis van het leeftijds- en looptijdprofiel van de vorderingen en historische verliescijfers. Berekenende verwachte verliezen worden gecorrigeerd voor specifieke significante negatieve ontwikkelingen in geografische gebieden.

Handelsdebiteuren worden niet langer in de balans opgenomen zodra aan de criteria voor niet langer opnemen is voldaan en

alle wezenlijke risico's en voordelen zijn overgedragen.

Handelscrediteuren en overige schulden

Handelscrediteuren worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, wat meestal overeenkomt met de gefactureerde bedragen.

De schulden aan leveranciers die onder financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen vallen, worden op de balans opgenomen als handelscrediteuren en in het kasstroomoverzicht als kasstroom uit werkkapitaal.

Onzekerheden en schattingen Voorraden

De groep gebruikt maandelijkse standaardkosten om de voorraad te berekenen en herziet minstens eenmaal per jaar alle indirecte productiekosten. De standaardkosten worden ook herzien indien zij wezenlijk afwijken van de werkelijke kosten van het afzonderlijke product. Een belangrijk onderdeel van de berekening van de standaardkosten zijn de kosten van rauwe melk van coöperatieleden, die worden bepaald aan de hand van de gemiddelde voortuitbetaalde melkprijs op de productiedatum van de voorraad.

Als gevolg van macro-economische volatilititeit en het effect daarvan op de grondstoffenprijzen werd de waardering van individuele kostencomponenten (zoals melkbestanddelen, energie, verpakkingen, verbruiksartikelen en nutsvoorzieningen) in onze modellen voor de standaardkosten in de loop van 2024 regelmatig bijgewerkt

en na 31 december 2024 zorgvuldig geëvalueerd.

De omrekening van standaardkosten naar de daadwerkelijke kosten op het moment van productie voor de afzonderlijke voorraadcategorieën werd op dezelfde wijze beoordeeld.

Indirecte productiekosten worden berekend op basis van relevante aannames met betrekking tot de bezettingsgraad, de productietijd en andere factoren die het individuele product kenmerken.

De beoordeling van de netto realiseerbare waarde vereist een inschatting, met voor de schatting van de verkoopprijs van bepaalde kaasvoorraden met lange rijpingstijden, en bulkproducten die op Europese of mondiale grondstoffenmarkten worden verkocht.

Debiteuren

De verwachte verliezen worden berekend aan de hand van verschillende parameters, zoals het aantal achterstallige dagen, gecorrigeerd voor significante negatieve ontwikkelingen in bepaalde geografische gebieden.

De financiële onzekerheid in verband met de voorziening voor verwachte verliezen wordt in het algemeen als beperkt beschouwd. Als het vermogen van een klant om te betalen in de toekomst echter verslechtert, kunnen verdere afboekingen noodzakelijk zijn. Verwachte verliezen zijn zorgvuldig beoordeeld.

Klantspecifieke bonussen worden berekend op basis van feitelijke

overeenkomsten met detailhandelaren, maar er bestaat enige onzekerheid bij het schatten van de exacte te vereffenen bedragen en het tijdstip van deze afrekeningen.

Financiële programma's

Bij de classificatie van financieringsprogramma's voor handelsdebiteuren en de toeleveringsketen wordt een oordeel gegeven over de kenmerken van de contracten, bijvoorbeeld de betalingstermijnen en zekerheden. De programma's worden verantwoord als onderdeel van de netto werkkapitaalposities.

2.2 OVERIGE VORDERINGEN EN OVERIGE KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

Financiële toelichting

Overige vorderingen

De overige vorderingen daalden met 43 miljoen euro tot 266 miljoen euro (2023: 309 miljoen euro). Deze bestaan voornamelijk uit btw-vorderingen, vooruitbetalingen, inkomstenbelastingvorderingen en andere posten.

De overige posten bedroegen 81 miljoen euro (2023: 83 miljoen euro), voornamelijk door verzekeringsuitkeringen.

Overige kortlopende verplichtingen

Overige kortlopende verplichtingen stegen met 59 miljoen euro tot 365 miljoen euro (2023: 306 miljoen euro). Deze bestaan voornamelijk uit medewerkergerelateerde overlopende posten, inkomstenbelasting en btw-schulden, opgebouwde rente en overige posten.

De medewerkergerelateerde overlopende posten bedroegen 172 miljoen euro (2023: 174 miljoen euro), voornamelijk door vakantiegeld, salaris en bonussen en daarmee samenhangende salariskostenvoorzieningen.

De overige posten bedroegen 126 miljoen euro (2023: 64 miljoen euro), voornamelijk door factuurfinancieringen in het kader van ons financieringsprogramma.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen

Overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten, die meestal overeenkomen met het nominale bedrag.

Tabel 2.2 Overige vorderingen en kortlopende verplichtingen

(miljoen euro)	2024	2023
BTW	95	125
Vooruitbetalingen	63	55
Inkomstenbelasting	17	21
Opgebouwde rente	8	5
Schulden van deelnemingen en joint ventures	2	20
Overige	81	83
Overige vorderingen	266	309
Aan medewerkers gerelateerde verplichtingen	172	174
Inkomstenbelasting	20	23
Opgebouwde rente	17	12
BTW	16	17
Uitgestelde baten	13	9
Schulden aan deelnemingen en joint ventures	1	7
Overige	126	64
Overige kortlopende verplichtingen	365	306

NOOT 3. INGEZET KAPITAAL

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL

Financiële toelichting

Immateriële activa en goodwill

Immateriële activa en goodwill bedroegen 1.207 miljoen euro, ten opzichte van 1.010 miljoen euro vorig jaar.

Goodwill

De boekwaarde van goodwill bedroeg 938 miljoen euro (2023: 752 miljoen euro). De toevoegingen gedurende het verslagjaar bedroegen 157 miljoen euro en hadden betrekking op de overname van de activiteiten en productiefaciliteit van Whey Nutrition in het Verenigd Koninkrijk van Volac International Limited en van de faciliteit van Lockerbie Biogas in het Verenigd Koninkrijk.

De reële waarde van verworven netto-activa is vastgesteld en goodwill is opgenomen. Op de rapportagedatum opgenomen netto-activa, goodwill en voorwaardelijke activa en verplichtingen zijn voorlopig.

Gedurende maximaal twaalf maanden vanaf de overnamedatum kunnen, conform IFRS 3 correcties worden toegepast op de toegewezen aankoopprijs. Raadpleeg tabel 3.1.b voor een specificatie van goodwill.

Licenties en handelsmerken

De boekwaarde van licenties en handelsmerken bedroeg 57 miljoen euro (2023: 60 miljoen euro). De boekwaarde heeft voornamelijk betrekking op de waardering van merken van bedrijfscombinaties en omvat merken als Yeo Valley® en Svensk Mjölke®. De waardedaling was het gevolg van amortisatie.

De strategische merken Arla®, Lurpak®, Castello® en Puck® zijn intern gegeneerde handelsmerken en worden daarom niet opgenomen in de balans. Arla heeft langlopende licentieovereenkomsten met betrekking tot het gebruik van Starbucks™, Kraft™, Galaxy®, Milka® en andere merken voor bepaalde productcategorieën en markten. Er worden geen waarden opgenomen uit hoofde van deze licentieovereenkomsten.

IT- en overige ontwikkelingsprojecten

De boekwaarde van IT- en overige ontwikkelingsprojecten bedroeg 212 miljoen euro (2023: 198 miljoen euro). De groep bleef investeren in IT-projecten, in totaal een bedrag van 74 miljoen euro in 2024.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Goodwill

Goodwill vertegenwoordigt het bedrag dat door Arla is betaald boven de reële waarde van de vastgestelde netto activa van een overgenomen onderneming. Bij de eerste opname wordt goodwill tegen kostprijs verantwoord. Op goodwill wordt niet afgeschreven, maar deze wordt vervolgens geëvalueerd tegen kostprijs onder aftrek van de cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De boekwaarde van goodwill wordt toegewezen aan de kasstroombegrijpende eenheden van de groep in overeenstemming met de managementstructuur en de interne financiële rapportage. Kasstroombegrijpende eenheden zijn de kleinste groep activa die zelfstandig inkomende kasstromen kunnen genereren.

Tabel 3.1.a Immateriële activa en goodwill

(miljoen euro)	Goodwill	Licenties en handelsmerken	IT- en overige ontwikkelingsprojecten	Totaal
2024				
Boekwaarde per 1 januari	752	161	508	1.421
Valuta-aanpassingen	29	1	-3	27
Investerings	-	-	74	74
Bedrijfscombinaties	157	-	-	157
Desinvesteringen	-	-	-20	-20
Boekwaarde per 31 december	938	162	559	1.659
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-	-101	-310	-411
Valuta-aanpassingen	-	3	1	4
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-	-7	-59	-66
Amortisaties desinvesteringen	-	-	21	21
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-	-105	-347	-452
Boekwaarde per 31 december	938	57	212	1.207
2023				
Boekwaarde per 1 januari	702	160	631	1.493
Valuta-aanpassingen	5	1	-1	5
Investerings	-	-	68	68
Bedrijfscombinaties	45	-	-	45
Desinvesteringen	-	-	-190	-190
Boekwaarde per 31 december	752	161	508	1.421
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-	-94	-445	-539
Valuta-aanpassingen	-	-	-	-
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-	-7	-55	-62
Amortisaties desinvesteringen	-	-	190	190
Amortisaties en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-	-101	-310	-411
Boekwaarde per 31 december	752	60	198	1.010

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL (VERVOLG)

Licenties en handelsmerken

Licenties en handelsmerken worden in eerste instantie verantwoord tegen kostprijs. Deze kosten worden vervolgens lineair afgeschreven over hun verwachte gebruiksduur, met een maximum van 20 jaar.

IT- en overige ontwikkelingsprojecten

Kosten die ontstaan tijdens de onderzoeks- of exploratiefase bij het uitvoeren van algemene beoordeling van vereisten en beschikbare technologieën worden als lasten geboekt wanneer ze zich voordoen. Daarentegen worden kosten die rechtstreeks verband houden met de ontwikkelingsfase van IT en andere ontwikkelingsprojecten, waaronder ontwerpen, programmeren, installeren en testen, opgenomen als immateriële activa. Van deze verantwoording is alleen sprake als de uitgaven betrouwbaar kunnen worden vastgesteld, het project technisch en commercieel levensvatbaar is, er een kans is op toekomstige economische voordelen en de groep van plan is en over de nodige middelen beschikt om het project te voltooien en te gebruiken. Dergelijke IT- en ontwikkelingsprojecten worden in dat geval lineair afgeschreven gedurende een periode van vijf tot acht jaar.

3.1.1 TEST BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN GOODWILL

Financiële toelichting

Goodwill wordt toegewezen aan relevante kasstroomgenererende eenheden, voornamelijk binnen de Britse activiteiten in het commerciële segment Europa.

Basis voor test op bijzondere waardevermindering en toegepaste schattingen

Tests op bijzondere waardevermindering worden uitgevoerd op de verwachte toekomstige kasstroom die is afgeleid van prognoses en strategische doelstellingen op lange termijn. Prognoses voor toekomstige kasstromen en winstdoelstellingen worden gemaakt voor elke individuele kasstroomgenererende eenheid, rekening houdend met verwachte ontwikkelingen die zijn geïdentificeerd in het strategische Future26-proces en ervaringen uit het verleden. Dit omvat kosten met betrekking tot de duurzaamheidsinitiatieven die worden genomen in het kader van de Future 26-ambities van Arla. De tests op bijzondere waardevermindering omvatten geen omzegtgroei in de eindwaarde.

Procedure voor tests op bijzondere waardevermindering

Tests op bijzondere waardevermindering van goodwill zijn gebaseerd op een beoordeling van de gebruikswaarde. Melkkosten worden in de prognose opgenomen tegen een melkprijs die overeenkomt met de prijs op het moment dat de test wordt uitgevoerd, en op de langere termijn. De

belangrijkste operationele aanname is de toekomstige winstgevendheid, die rekening houdt met het effect van de omzetting van ingekochte melk in producten met toegevoegde waarde, meer winstgevende markten en plannen op het gebied van operationele efficiency.

Testresultaten

In de meeste van onze markten daalde het renteniveau in 2024 ten opzichte van 2023. Over het algemeen leidde dit tot lagere disconteringsvoeten, die samen met een solide kasstroom een ondersteuning vormden voor onze goodwillposities. Gedurende het jaar werd nauwlettend toezicht gehouden op alle goodwillposities en werden beoordelingen van ondersteunende businesscases uitgevoerd. Er is geen bijzondere waardevermindering vastgesteld.

Gevoeligheidsberekeningen gaven aan dat bij de momenteel toegepaste disconteringsvoet een margevermindering van 1 procentpunt op geen enkele markt zou leiden tot waardevermindering.

Tabel 3.1.b Goodwill gesplitst per commercieel segment en land
(miljoen euro)

	2024	2023
Verenigd Koninkrijk	513	480
Finland	40	40
Zweden	19	20
Denemarken	62	62
Europa	634	602
MENA	85	80
China	16	16
Internationaal	101	96
Argentinië	9	9
Verenigd Koninkrijk	194	45
Arla Foods Ingredients	203	54
Totaal	938	752

Tabel 3.1.1 Belangrijkste toegepaste aannames

(miljoen euro)	2024		2023	
	Disconteringsvoet, na belasting	Disconteringsvoet, vóór belastingen	Disconteringsvoet, na belasting	Disconteringsvoet, vóór belastingen
Verenigd Koninkrijk	8,9%	10,2%	8,5%	9,5%
Finland	7,2%	8,1%	7,5%	8,3%
Zweden	6,8%	7,7%	6,9%	7,7%
Denemarken	6,7%	7,7%	7,4%	8,3%
MENA	9,4%	10,7%	11,1%	12,4%
China	6,6%	7,2%	7,8%	8,5%
Arla Foods Ingredients	7,6%	8,6%	7,9%	8,7%

3.1 IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL (VERVOLG)

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Bijzondere waardevermindering treedt op wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde door gebruik of verkoop. Voor toetsing op bijzondere waardevermindering worden activa gegroepeerd in de kleinste kasstroomgenererende eenheden die grotendeels onafhankelijk kasstromen genereren. Voor goodwill, die niet grotendeels onafhankelijke kasstromen genereert, worden echter tests op bijzondere waardevermindering uitgevoerd op het niveau waarop kasstromen grotendeels als onafhankelijk worden beschouwd.

De groep kasstroomgenererende eenheden wordt bepaald op basis van de managementstructuur en de interne financiële verslaglegging, die jaarlijks wordt beoordeeld.

De boekwaarde van goodwill wordt getest op bijzondere waardevermindering samen met overige vaste activa in de Kasstroom genererende eenheid waaraan de goodwill is toegewezen. Het realiseerbare bedrag van de goodwill wordt berekend als de contante waarde van de verwachte toekomstige netto kasstromen van de groep kasstroomgenererende eenheden waaraan de goodwill is toegewezen, contant gemaakt met een disconteringspercentage vóór belastingen die de huidige marktomstandigheden weerspiegelt van de tijdswaarde van geld en risico's die

specifiek zijn voor het actief of de kasstroomgenererende eenheid.

De boekwaarde van overige vaste activa wordt jaarlijks beoordeeld op basis van de realiseerbare bedragen om een indicatie van bijzondere waardevermindering te kunnen identificeren. Elke bijzondere waardevermindering van goodwill wordt afzonderlijk verantwoord in de resultatenrekening en kan niet worden teruggenomen.

Het realiseerbare bedrag van andere vaste activa wordt bepaald als de hogere waarde van de gebruikswaarde van het actief (huidige waarde van geschatte toekomstige netto kasstromen uit het gebruik ervan of de groep kasstroomgenererende eenheden) en de marktwaarde ervan (reële waarde) onder aftrek van verwachte verkoopkosten.

Een bijzondere waardevermindering op overige vaste activa wordt verantwoord in de resultatenrekening onder resp. productiekosten, verkoop- en distributiekosten of beheerskosten. De verantwoorde bijzondere waardevermindering kan alleen worden teruggenomen voor zover de aannames en schattingen die tot de bijzondere waardevermindering hebben geleid, zijn gewijzigd. Een bijzondere waardevermindering wordt alleen teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde die zou zijn vastgesteld, na aftrek van afschrijvingen of amortisaties, indien geen bijzondere waardevermindering zou zijn verantwoord.

Onzekerheden en schattingen

Onzekerheden en schattingen spelen een belangrijke rol in de tests op bijzondere waardevermindering van goodwill. De groep kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegewezen, wordt bepaald op basis van de managementstructuur en wordt jaarlijks beoordeeld.

Tests op bijzondere waardevermindering van goodwill worden ten minste eenmaal per jaar uitgevoerd voor elke groep kasstroomgenererende eenheden. De verwachte kasstroombenadering wordt gebruikt om de bedrijfswaarde te bepalen, met belangrijke parameters waaronder verwachte toekomstige vrije kasstromen en aannames over disconteringspercentages.

Verwachte toekomstige vrije kasstromen

De verwachte toekomstige vrije kasstromen zijn bepaald op basis van de huidige prognoses en doelstellingen voor 2026, afgeleid van het Future26-proces. Deze prognoses en doelstellingen worden vastgesteld op het niveau van de kasstroomgenererende eenheid tijdens het prognose- en doelplanningsproces. Bij deze bepaling wordt rekening gehouden met externe informatiebronnen en brancherelevante waarnemingen, zoals macro-economische en marktomstandigheden.

Alle toegepaste aannames worden gecontroleerd tijdens het prognose- en doelplanningsproces, waarbij wordt uitgegaan van de beste schattingen en verwachtingen van het management, wat onvermijdelijk een oordeel inhoudt. Deze aannames omvatten verwachtingen met betrekking tot

omzetgroei, EBIT-marges en kapitaaluitgaven. Zij omvatten eveneens het omzetten van melkinname naar producten met toegevoegde waarde, en winstgevende markten en operationele efficiëntie-initiatieven. Daarnaast omvatten kasstroomprognoses voor de toekomst kosten en kapitaaluitgaven met betrekking tot duurzaamheidsinitiatieven die zijn ondernomen in het kader van de Future 26-ambities van Arla. Het groeipercentage na de strategieperiode is vastgesteld op het verwachte inflatiecijfer in de slotperiode, uitgaande van een nominale nulgroei.

Rekenrente

Voor elke individuele kasstroomgenererende eenheid wordt een rekenrente toegepast, meer specifiek de gewogen gemiddelde kapitaalkosten (WACC). Deze rekenrente wordt bepaald op basis van aannames omtrent rentetarieven en risicopremies. WACC wordt herberekend naar een tarief vóór belastingen. Veranderingen in de toekomstige kasstroom of het rekenrentepercentage kunnen leiden tot aanzienlijk andere realiseerbare bedragen.

3.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

Financiële toelichting

De belangrijkste materiële vaste activa van Arla bevinden zich in Denemarken, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Zweden. De boekwaarde bedroeg 3.521 miljoen euro (2023: 3.149 miljoen euro).

De toevoegingen bedroegen 689 miljoen euro (2023: 533 miljoen euro).

Tot de toevoegingen behoorden grote projecten, zoals investeringen in een capaciteitsverhoging voor boter in Holstbro, Denemarken, en groei-investeringen voor Arla Foods Ingredients.

In 2024 werden nieuwe investeringen gedaan, onder meer investeringen in geavanceerde technologie voor mozzarella in Taw Valley Dairy in het Verenigd Koninkrijk.

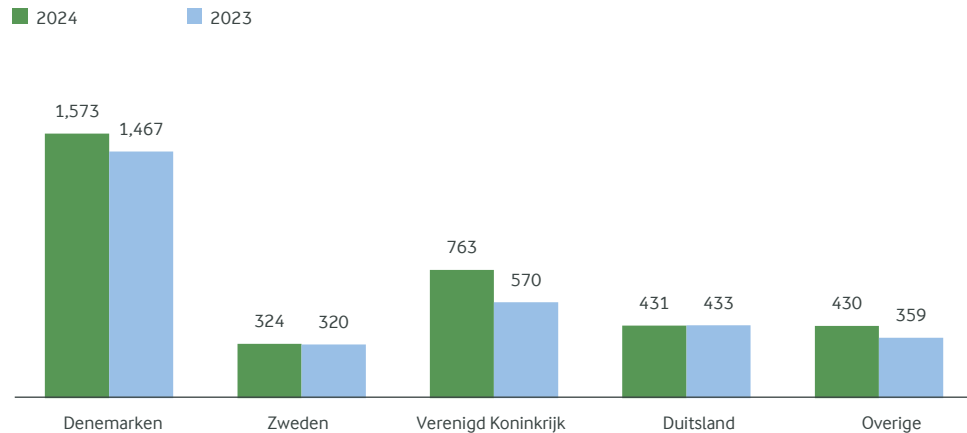
De afschrijvingen bedroegen 445 miljoen euro (2023: 417 miljoen euro).

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Materiële vaste activa worden opgenomen tegen kostprijs onder aftrek van de geaccumuleerde afschrijvingen en geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingen. Op activa in aanbouw, grond en ontmantelde installaties wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa per land

(miljoen euro)



Tabel 3.2.a Materiële vaste activa, inclusief activa met gebruiksrechten

(miljoen euro)	Grond en gebouwen	Installaties en machines	Inrichting en toebehoren, gereedschap en uitrusting	Activa in aanbouw en vooruitbetalingen	Totaal
2024					
Boekwaarde per 1 januari	2.158	4.193	843	450	7.644
Valuta-aanpassingen	18	28	11	-3	54
Investeringen	131	130	76	352	689
Bedrijfscombinaties	38	71	3	15	127
Overgedragen vanuit activa in aanbouw	64	168	29	-261	-
Desinvesteringen	-56	-21	-58	-	-135
Herclassificaties	52	113	-20	-	145
Boekwaarde per 31 december	2.405	4.682	884	553	8.524
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-974	-2.883	-638	-	-4.495
Valuta-aanpassingen	-7	-13	-5	-	-25
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-107	-253	-85	-	-445
Afschrijvingen desinvesteringen	37	19	51	-	107
Herclassificaties	-52	-113	20	-	-145
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-1.103	-3.243	-657	-	-5.003
Boekwaarde per 31 december	1.302	1.439	227	553	3.521
2023					
Boekwaarde per 1 januari	2.047	3.984	805	333	7.169
Valuta-aanpassingen	-2	4	1	-2	1
Investeringen	79	101	68	285	533
Bedrijfscombinaties	2	19	-	3	24
Overgedragen vanuit activa in aanbouw	43	109	17	-169	-
Desinvesteringen	-11	-24	-48	-	-83
Boekwaarde per 31 december	2.158	4.193	843	450	7.644
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari	-888	-2.641	-609	-	-4.138
Valuta-aanpassingen	1	-16	-1	-	-16
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-94	-248	-75	-	-417
Afschrijvingen desinvesteringen	7	22	47	-	76
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december	-974	-2.883	-638	-	-4.495
Boekwaarde per 31 december	1.184	1.310	205	450	3.149

3.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA (VERVOLG)

Kosten

De kostprijs omvat de aankoopprijs en eventuele kosten die rechtstreeks verband houden met een actief totdat het gereed is voor het beoogde gebruik. Bij zelf gebouwde activa omvatten de kosten zowel directe als indirecte kosten met betrekking tot materialen, componenten, salarissen

en de financieringskosten uit specifieke en algemene leningen die rechtstreeks betrekking hebben op de bouw van activa. Verder zijn vooruitbetalingen opgenomen in de boekwaarde van activa in aanbouw. Als belangrijke delen van materiële vaste activa uiteenlopende gebruiksduren hebben, worden ze verantwoord als afzonderlijke activa (belangrijke onderdelen) en worden ze afzonderlijk afgeschreven. Wanneer onderdelen worden vervangen, wordt de resterende boekwaarde van de vervangen onderdelen van de balans gehaald en

verantwoord als een versnelde afschrijving in de resultatenrekening. Vervolgkosten inzake materiële vaste activa worden alleen toegevoegd aan de boekwaarde van de post wanneer het waarschijnlijk is dat het maken van de kosten zal resulteren in financiële voordelen voor de groep. Overige kosten, zoals algemene reparatie en onderhoud, worden in de resultatenrekening opgenomen als deze zich voordoen.

Afschrijvingen

Afschrijvingen hebben tot doel de kosten van het actief, onder aftrek van de geschatte te realiseren bedragen aan het einde van de verwachte gebruiksduur, toe te wijzen aan de perioden waarin de groep van het gebruik ervan profiteert. Materiële vaste activa worden vanaf het moment van aankoop op lineaire basis afgeschreven, of wanneer het actief gereed is voor gebruik, op basis van een beoordeling van de geschatte gebruiksduur ervan.

De basis voor de afschrijving wordt berekend met inachtneming van de restwaarde van het actief, zijnde de geschatte waarde die het actief zou kunnen genereren door verkoop of sloop op de balansdatum, indien dit de verwachte levensduur had en in de verwachte toestand was aan het einde van zijn nuttige gebruiksduur, verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen. De restwaarde wordt bepaald op de aankoopdatum en wordt jaarlijks beoordeeld. De afschrijving stopt wanneer de boekwaarde van een actief lager is dan de restwaarde, of wanneer het actief wordt ontmanteld.

Wijzigingen in de gebruiksduur of de restwaarde worden behandeld als wijzigingen in boekhoudkundige schattingen die alleen van invloed zijn op huidige en toekomstige perioden. Afschrijvingen worden opgenomen in de resultatenrekening onder productiekosten, verkoop- en distributiekosten of administratieve kosten.

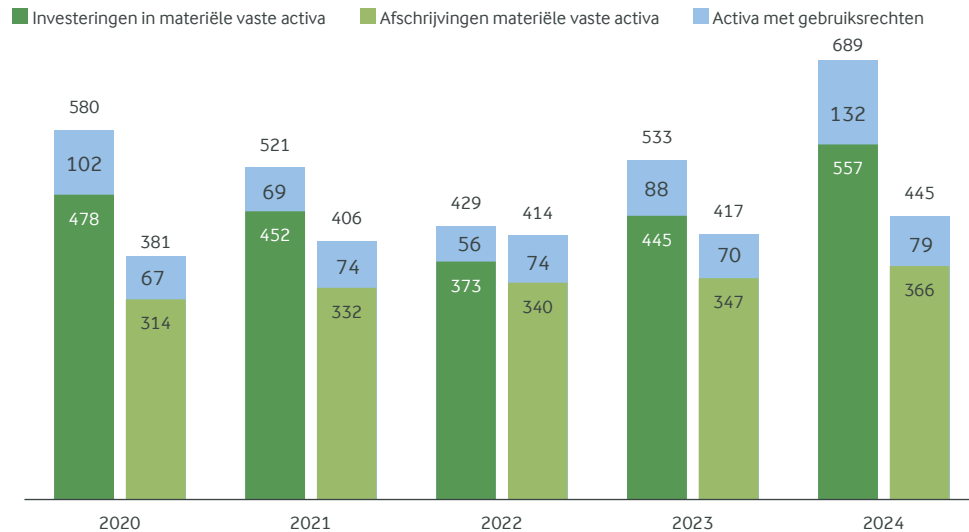
Onzekerheden en schattingen

Voor de beoordeling van de levensduur van materiële vaste activa worden schattingen gebruikt om te bepalen gedurende welke periode het af te schrijven bedrag van het actief onder kosten wordt opgenomen in de resultatenrekening. Het af te schrijven bedrag van een actief wordt gebaseerd op is de kosten of boekwaarde van het actief en de restwaarde ervan. Schattingen worden ook gemaakt ter bepaling van het bedrag dat de groep kan realiseren aan het einde van de gebruiksduur van een actief. Jaarlijks vindt een beoordeling plaats van de geschiktheid van de afschrijvingsmethode, en van de gebruiksduur en restwaarden van materiële vaste activa.

Als gevolg van klimaatgerelateerde risico's kan Arla in de toekomst te maken krijgen met waardevermindering van de productiecapaciteit door apparatuur die verouderd raakt tijdens de duurzaamheidstransformatie of door ongebruikte productiecapaciteit als de melkvolumes en activiteiten afnemen.

Dergelijke bijzondere waardeverminderingen waren in 2024 niet van invloed op de vaste activa in de balans. Duurzaamheid is inmiddels een integraal onderdeel van alle CapEx-investeringen, waardoor toekomstige investeringen om de geïdentificeerde risico's aan te pakken gewaarborgd zijn.

Investeringen in en afschrijvingen van materiële vaste activa en activa met gebruiksrechten (miljoen euro)



Tabel 3.2.b Geschatte gebruiksduur in jaren (miljoen euro)

	2024	2023
Kantoorgebouwen	50	50
Productiegebouwen	20-30	20-30
Technische voorzieningen	5-20	5-20
Overige installaties en toebehoren, gereedschappen en uitrusting	3-7	3-7

3.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA (VERVOLG)

3.2.1 ACTIVA MET GEBRUIKSRECHTEN

Financiële toelichting

Arla leaset diverse kantoren, magazijnen, voertuigen en andere apparatuur. Leases worden meestal overeengekomen voor een vaste duur, maar kunnen een optie tot verlenging hebben. Belangrijke activa met gebruiksrechten betreffen kantoorgebouwen en magazijnen in Denemarken, Duitsland, Zweden en het Verenigd Koninkrijk, met een resterende gebruiksduur tussen 10 en 20 jaar.

Vulmachines en andere technische installaties vertegenwoordigen een andere belangrijke categorie activa met gebruiksrechten. Vulmachines hebben gewoonlijk een gebruiksduur van zeven jaar, terwijl technische installaties afschrijvingstermijnen hebben tussen één en zeven jaar. Auto's en vrachtwagens hebben gemiddeld een levensduur van respectievelijk vier en vijf jaar. In totaal heeft de groep ongeveer 3.900 leases uitstaan.

De totale boekwaarde van activa met gebruiksrechten bedroeg 253 miljoen euro (2023: 222 miljoen euro), zoals gespecificeerd in tabel 3.2.1.a. Gedurende het verslagjaar werd voor 132 miljoen euro aan activa met gebruiksrechten toegevoegd (2023: 88 miljoen euro). Leaseverplichtingen worden gespecificeerd in Noot 4.3.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Alle leases, behoudens kortlopende leases of lease-overeenkomsten met een lage waarde, worden verantwoord als activa met gebruiksrechten en een bijbehorende verplichting op de datum waarop het geleasede actief beschikbaar komt voor gebruik door de groep. Een leaseverplichting wordt in principe gewaardeerd op basis van de contante waarde, die bestaat uit de netto contante waarde van vaste leasebetalingen, variabele leasebetalingen op basis van een index of een tarief en een potentiële uitoefenprijs indien er een koopoptie bestaat, minus te ontvangen leasebonussen.

De leasebetalingen worden verdisconteerd met behulp van een marginale rentevoet.

Het overeenkomstige actief met gebruiksrecht wordt gewaardeerd tegen kostprijs, bestaande uit de initiële waardering van de leaseverplichting, eventuele leasebetalingen op of voor de aanvangsdatum, verminderd met ontvangen leasevergoedingen en eventuele directe eerste kosten en restauratiekosten.

Op een actief met gebruiksrecht wordt vervolgens lineair afgeschreven gedurende de kortste van gebruiksduur van het actief en de leasetermijn.

Elke leasebetaling omvat een verlaging van de leaseverplichting en een financiële last. De financiële last wordt gedurende de leaseperiode ten laste van de resultatenrekening gebracht als een constant periodiek rentetarief over het resterende saldo

van de verplichting gedurende elke periode.

Kortlopende leasecontracten en leasecontracten van activa met een lage waarde worden opgenomen als kosten in de resultatenrekening.

Onzekerheden en schattingen

De groep heeft schattingen en beoordelingen toegepast die een effect hebben op de verantwoording en waardering van activa met gebruiksrechten en leaseverplichtingen. Deze omvatten een beoordeling van de marginale leenrente, servicecomponenten en feiten en omstandigheden die een economische prikkel zouden kunnen creëren om de uitbreidingsopties van leaseovereenkomsten uit te oefenen.

Tabel 3.2.1.a Activa met gebruiksrechten

(miljoen euro)	Gebruiksrechten grond en gebouwen	Gebruiksrechten installaties en machines	Gebruiksrechten inrichting en toebehoren, gereedschap en uitrusting	Totaal
2024				
Boekwaarde per 1 januari	120	19	83	222
Investeringen	82	1	49	132
Desinvesteringen	-54	-4	-47	-105
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-35	-4	-40	-79
Afschrijvingen desinvesteringen	36	4	40	80
Valuta-aanpassingen	2	-	1	3
Boekwaarde per 31 december	151	16	86	253
2023				
Boekwaarde per 1 januari	124	11	74	209
Investeringen	29	12	47	88
Desinvesteringen	-10	-8	-26	-44
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende het boekjaar	-30	-4	-36	-70
Afschrijvingen desinvesteringen	8	8	24	40
Valuta-aanpassingen	-1	-	-	-1
Boekwaarde per 31 december	120	19	83	222

Tabel 3.2.1.b Bedragen verantwoord in de resultatenrekening en in het kasstroomoverzicht

(miljoen euro)	2024	2023
Kosten in verband met kortlopende leases en lease-overeenkomsten met een lage waarde	-	39
Rentelasten op leaseverplichtingen	11	8
Totaal verantwoord in de resultatenrekening	11	47
Betaling van leaseschuld	78	78
De totale kasstroom van activa met gebruiksrechten	89	125

3.3 DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES

Financiële toelichting

Het aandeel van de winst in deelnemingen en joint ventures bedroeg 33 miljoen euro (2023: 51 miljoen euro) en had voornamelijk betrekking op de winst uit onze investering in COFCO Dairy Holdings Limited en daarmee indirect op ontvangen dividend van de beursgenoteerde onderneming China Mengniu Dairy Company Limited.

COFCO Dairy Holdings Limited (CDH) en China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)

Het proportionele aandeel van de groep in de intrinsieke waarde van CDH, inclusief de investering in Mengniu, bedroeg EUR 453 miljoen, tegen EUR 445 miljoen vorig jaar. De reële waarde van het indirecte belang in Mengniu bedraagt 453 miljoen euro (2023: 507 miljoen euro), op basis van de officiële aandelenkoers op 31 december 2024.

In maart 2024 maakte Mengniu bekend dat er belangrijke wijzigingen optraden in hun Executive Management Team. Naar aanleiding daarvan werd de invloed op de indirecte investering in Mengniu opnieuw beoordeeld en werd de classificatie van de investering omgezet van een investering in een deelneming naar een investering in een portefeuillemaatschappij, die werd opgenomen in de boekwaarde van de investering in CDH.

De indirecte belegging in Mengniu wordt gewaardeerd tegen reële waarde op basis

van de officiële beurskoers per 31 december 2024, waarbij de correcties van de reële waarde worden verantwoord onder overig resultaat en het ontvangen dividend wordt verantwoord als winst van deelnemingen, aangezien het bezit van de aandelen verloopt via de investering in CDH.

Het effect van de herclassificatie was een netto toename met 15 miljoen euro, die werd verantwoord als winst uit deelnemingen. In 2024 werd een correctie van -14 miljoen euro opgenomen in Overig resultaat.

CDH heeft geen belangrijke investeringen behalve de investering in Mengniu en de gerapporteerde inkomsten hebben betrekking op ontvangen dividendumkeringen van Mengniu. Door de investering in CDH heeft Arla een indirect belang van 5,3% in Mengniu. Zie tabel 3.3.b voor meer details over CDH

Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)

De boekwaarde van de investering in verband met het lidmaatschap van Lantbrukarnas Riksförbund in Zweden bedroeg 90 miljoen euro (2023: 91 miljoen euro).

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Investeringen waarin Arla een invloed van betekenis, maar geen zeggenschap heeft, worden geclassificeerd als geassocieerde deelnemingen. Investeringen waarin Arla gezamenlijke zeggenschap heeft, worden geclassificeerd als joint ventures.

Investeringen in deelnemingen en joint ventures worden opgenomen volgens de

vermogensmutatiemethode en berekend als het proportionele deel van de intrinsieke waarde van de entiteiten, gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving van Arla. Goodwill met betrekking tot overnames van deze investeringen wordt afzonderlijk toegevoegd.

Het proportionele deel in de resultaten van deelnemingen en joint ventures na belastingen wordt verantwoord in de geconsolideerde resultatenrekening, na eliminering van het proportionele aandeel van ongerealiseerde winst of verlies tussen de Arla-bedrijven.

Dividenden ontvangen van deelnemingen en joint ventures verminderen de waarde van de investering.

Tabel 3.3.a Deelnemingen en joint ventures (miljoen euro)

	2024	2023
Boekwaarde van deelnemingen en joint ventures		
COFCO Dairy Holdings Ltd.	453	445
LRF en overige deelnemingen	94	91
Overige joint ventures	13	24
Boekwaarde van deelnemingen en joint ventures	560	560

Tabel 3.3.b COFCO Dairy Holdings Ltd. (CDH) Publicaties (miljoen euro)

	2024	2023
Financiële informatie*		
Omzet	38	36
Nettowinst	38	36
Overig resultaat	-14	-
Vaste activa	757	708

COFCO Dairy Holdings Ltd. heeft geen andere belangrijke activa of verplichtingen.

**Op basis van de laatst beschikbare financiële verslaggeving.*

Overige informatie

Dividenden ontvangen van CDH	13	11
Eigendomsaandeel van CDH	30%	30%
Groepsaandeel netto winst in CDH	22	34
Reële waarde van Mengniu op basis van beursgenoteerde aandelenkoers	453	507

Tabel 3.3.c Transacties met geassocieerde bedrijven en joint ventures (miljoen euro)

	2024	2023
Verkoop van goederen	-	-
Inkoop van goederen	47	77
Handelsdebiteuren*	2	15
Handelscrediteuren*	-10	-6

**Opgenomen onder overige vorderingen en overige schulden.*

3.3 DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES (VERVOLG)

Investerings in deelnemingen en joint ventures met een negatieve netto vermogenswaarde worden gewaardeerd op nul. Indien Arla een wettelijke of feitelijke verplichting heeft om een verlies in de deelneming of joint venture aan te zuiveren, wordt het verlies opgenomen onder Voorzeningen. Eventuele bedragen die door deelnemingen en joint ventures verschuldigd zijn, worden afgeschreven naar de mate waarin ze oninbaar worden geacht.

Indien er aanwijzingen zijn van een bijzondere waardevermindering, zoals belangrijke ongunstige veranderingen in het klimaat waarin de deelneming met invloed op het eigen vermogen actief is, of van een aanzienlijke of langdurige daling van de reële waarde van de deelneming beneden haar boekwaarde, wordt een toetsing op bijzondere waardevermindering uitgevoerd.

Wanneer een investering die volgens de vermogensmutatiemethode wordt verantwoord wordt beschouwd als integraal onderdeel van een kasstroomgenererende eenheid, wordt de toetsing op bijzondere waardevermindering uitgevoerd op het niveau van die eenheid, met gebruikmaking van de verwachte toekomstige netto kasstroom van die eenheid. Een bijzondere waardevermindering wordt opgenomen wanneer de realiseerbare waarde van de investering, (of kasstroomgenererende eenheid) die volgens de vermogensmutatiemethode wordt verantwoord, lager

wordt dan de boekwaarde. Het realiseerbare bedrag wordt gedefinieerd als de hoogste van gebruikswaarde en de reële waarde minus de verkoopkosten van de volgens de vermogensmutatiemethode verantwoorde investering (of kasstroomgenererende eenheid).

Onzekerheden en schattingen

Significante invloed wordt gedefinieerd als de bevoegdheid om deel te nemen aan financiële en operationele beleidsbeslissingen van de deelneming, zonder zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap over dat beleid. Voor de bepaling wanneer sprake is van significante invloed is een oordeel nodig. Daarbij wordt onder meer gekeken naar factoren zoals vertegenwoordiging in de Board of Directors, deelname aan beleidsvorming, materiële transacties tussen de entiteiten en de uitwisseling van leidinggevend personeel.

CDH en Mengniu

De groep heeft een belang van 30% in CDH, die wordt geclassificeerd als deelneming vanwege een samenwerkingsovereenkomst op basis waarvan aanzienlijke invloed kan worden uitgeoefend, inclusief het recht van vertegenwoordiging in de Board of Directors.

CDH investeert in Mengniu en deze investering werd in maart 2024 op groepsniveau van Arla geherclassificeerd naar een indirecte investering in een portefeuillemaatschappij na een wijziging in het Executive Management Team van Mengniu. Het indirecte eigendom betreft 5,3% van de aandelen van Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)

Arla heeft een aandelenbelang van 24% in LRF, een politiek onafhankelijke beroepsorganisatie voor Zweedse ondernemers die zich bezighouden met land-, bos- en tuinbouw.

Op basis van een gedetailleerde analyse van de LRF-afspraken impliceert het actieve eigendomsbelang van Arla een significante invloed op LRF. Dit omvat, maar is niet beperkt tot, de vertegenwoordiging als eigenaar in de Board of Directors. Bovendien vertegenwoordigen coöperatieleden van Arla de Zweedse zuivelindustrie in de Board of Directors van LRF en zijn zowel Arla als de Zweedse coöperatieleden individueel lid van LRF.

Op basis hiervan is geoordeeld dat Arla een aanzienlijke invloed uitoefent in LRF en de investering wordt daarom geclassificeerd als een geassocieerde onderneming.

3.4 BEDRIJFSCOMBINATIES

Overname van ondernemingen in 2024

Activiteiten Volac Whey Nutritionf

In november 2024 nam Arla de activiteiten en een productiefaciliteit van Whey Nutrition in het Verenigd Koninkrijk over van Volac International Limited.

De overname omvatte productie- en energiefaciliteiten en gerelateerde posten wat betreft werkkapitaal. De overname was in lijn met de bedrijfsstrategie van AFI om de activiteiten uit te breiden en de productiecapaciteit van wei in het Verenigd Koninkrijk te verbeteren en veilig te stellen.

De goodwill uit de overname bedroeg 147 miljoen euro. Deze is gebaseerd op strategische voordelen en synergie-effecten. Ten eerste profiteren de AFI-activiteiten van een aanzienlijke groei in de afname van wei en benutten we onze toeleveringsketen optimaal door onze AFI-activiteiten uit te breiden naar het Verenigd Koninkrijk, waar we al goed gepositioneerd zijn met onze zuivelactiviteiten. Ten tweede versterken we door de integratie van de Volac-activiteiten in AFI onze positie als markt-leider in op wei gebaseerde voedingsmiddelen, en draagt dit bij aan een groter markt-bereik. Zo kunnen we meer klanten bedienen en onze wereldwijde toeleveringsketen versterken.

In 2024 droeg Volac Whey Nutrition 24 miljoen euro bij aan de omzet.

Lockerbie Biogas Limited

In mei 2024 nam Arla Lockerbie Biogas Limited in het Verenigd Koninkrijk over.

De overgenomen aardgasfaciliteit vormt een geïntegreerde faciliteit voor de Arla-locatie in Lockerbie voor de verwerking van afvalwater uit de productieprocessen.

De goodwill uit de overname bedroeg 10 miljoen euro en staat voor de waarde van het veiligstellen van belangrijke infrastructuur voor de zuivelproductie op de locatie.

De overname van Lockerbie Biogas levert geen externe omzet op, aangezien de overgenomen entiteit alleen dient als ondersteunende functie voor de zuivelproductie van Arla.

Overname van ondernemingen in 2023

MV Ingredients Ltd.

In augustus 2023 verwierf Arla de resterende 50% van de aandelen in de joint venture MV Ingredients Ltd. gevestigd in het Verenigd Koninkrijk.

De reële waarde van de overgenomen activiteiten bedroeg 62 miljoen euro, inclusief opgenomen goodwill van 45 miljoen euro.

De herwaardering van het bestaande aandeel in MV Ingredients Ltd. naar de reële waarde genereerde een winst van 22 miljoen euro die in de resultatenrekening als overige bedrijfsopbrengsten werd opgenomen.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Recent overgenomen ondernemingen worden opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening wanneer de groep zeggenschap krijgt. De overnamesom wordt gewaardeerd tegen de reële waarde. Als de overeenkomst betalingscorrecties toestaat met het oog op toekomstige gebeurtenissen (voorwaardelijke tegenprestatie), wordt deze gewaardeerd tegen de reële waarde op de overnamedatum.

Correcties van schattingen betreffende voorwaardelijke vergoedingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening. Ook kosten die verband houden met een overname worden verantwoord in de winst- en verliesrekening zodra deze zich voordoen. Verworven activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen worden gewaardeerd tegen hun reële waarde op de overnamedatum.

Bij stapsgewijze overnames wordt het aandeelbezit vóór het verkrijgen van zeggenschap op de overnamedatum geherwaardeerd tegen reële waarde, waarbij eventuele winsten of verliezen in de winst- en verliesrekening worden opgenomen. De totale reële waarde van de deelneming na de stapsgewijze overname wordt verantwoord als de kostprijs van de gehele deelneming in de vennootschap.

Goodwill ontstaat wanneer het totaal van de reële waarde van de overgedragen vergoeding, eventuele eerder aangehouden rente en de waarde van de houders van belangen van derden hoger is dan de reële waarde van de identificeerbare netto activa van de overgenomen onderneming.

Goodwill is niet onderhevig aan afschrijvingen, maar wordt jaarlijks gecontroleerd op bijzondere waardeverminderingen.

Deze aanpak geldt ook voor fusies met andere coöperaties waarbij de melkveehouders van het overgenomen bedrijf coöperatielid worden van Arla Foods amba. De overnamesom wordt bepaald op de overnamedatum wanneer de reële waarden van de netto activa worden overgedragen en de componenten van het eigen vermogen worden uitgegeven. Als de vergoeding de reële waarde van de identificeerbare netto activa overschrijdt, wordt deze als goodwill opgenomen.

Wijzigingen van het belang van de groep in een dochteronderneming die niet leiden tot verlies van zeggenschap worden opgenomen als transacties betreffende het eigen vermogen. Afgestote ondernemingen worden tot de afstoting in de

geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen. Vergelijkende cijfers blijven ongewijzigd.

Winsten of verliezen op de verkoop van dochterondernemingen en deelnemingen worden berekend als het verschil op de verkoopdatum tussen de verkoopprijs en de boekwaarde van de netto activa, met inbegrip van goodwill, vermeerderd met voor de verkoop gemaakte kosten.

Onzekerheden en schattingen

Voor het classificeren van investeringen is het beoordelen van de invloed van de groep cruciaal. Er is een oordeel nodig om te bepalen of en wanneer de groep zeggenschap heeft over een bedrijf.

Bij het verkrijgen van zeggenschap via overnames wordt de overnamemethode toegepast. Er kan echter onzekerheid bestaan over de overgenomen activa,

verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen, evenals over de waardering van de reële waarde van het bedrijf op het moment van overname.

Tabel 3.4 Bedrijfscombinaties

(miljoen euro)

	2024	2023
Materiële vaste activa	127	11
Voorraden	16	2
Handelsdebiteuren	24	2
Handelscrediteuren	-24	-2
Overige netto activa	15	4
Reële waarde van nettoactiva	158	17
Goodwill	157	45
Overgedragen vergoeding	315	62
Liquide middelen in overgenomen bedrijf	-25	-5
Reële waarde van eerder aangehouden beleggingen	-	-31
Kasstroom uit bedrijfscombinaties	290	26

NOOT 4. FINANCIERING

4.1 FINANCIËLE RISICO'S

Financiële toelichting

Financiële risico's zijn een inherent onderdeel van de operationele activiteiten van de groep en als gevolg daarvan wordt de winst van de groep beïnvloed door de prijsontwikkeling van valuta's, rentetarieven en bepaalde soorten grondstoffen. De mondiale financiële markten zijn volatiel en daarom is het van cruciaal belang dat de groep over een passende benadering van financieel risicobeheer beschikt om de volatiliteit van de markt op korte termijn te beperken en tegelijkertijd de hoogst mogelijke melkprijs te realiseren.

De veelomvattende strategie en het systeem voor financieel risicobeheer van de groep bouwen voort op een grondig inzicht in de interactie tussen de operationele activiteiten van de groep en onderliggende financiële risico's. Het algemene kader voor de beheersing van financiële risico's, in de vorm van het treasurybeleid, wordt goedgekeurd door de Board of Directors en centraal beheerd. Het beleid omvat risicolimieten voor elk type

financieel risico, toegestane financiële instrumenten en tegenpartijen.

De risicoblootstelling van de groep wordt maandelijks gerapporteerd aan de Board of Directors. Het afdekken van de volatiliteit van de melkprijzen valt niet binnen het toepassingsgebied van financieel risicobeheer, maar is een inherent onderdeel van het bedrijfsmodel van de groep.

4.1.1 LIQUIDITEITSRESERVES

Toereikende liquiditeitsreserves

In 2024 stegen de liquiditeitsreserves met 189 miljoen euro tot 1.538 miljoen euro. Gezien het looptijdprofiel van de schuld van de groep en de verwachte kasstroom worden de liquiditeitsreserves toereikend geacht en zullen zij naar verwachting in 2025 op hetzelfde niveau blijven. Het waarborgen van de beschikbaarheid van voldoende operationele liquiditeit en kredietfaciliteiten voor bedrijfsactiviteiten is het primaire doel van het beheer van liquiditeitsrisico's. Op basis van de liquiditeitsmodellen die door de ratingbureaus worden gesuggereerd, bedragen Arla's

liquiditeitsreserves 1.538 miljoen euro, en worden beoordeeld als toereikend voor de komende 12 maanden.

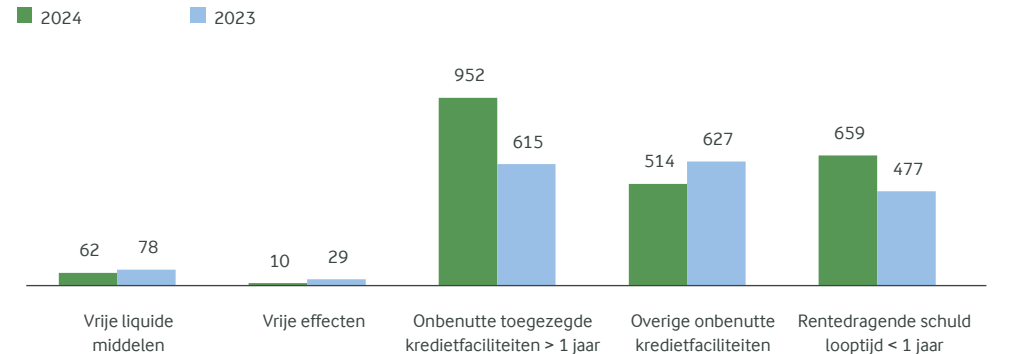
Programma's voor ketenfinanciering en financiering van handelsvorderingen op klanten maken deel uit van het liquiditeitsbeheer van de groep. Geselecteerde leveranciers hebben toegang tot de financieringsfaciliteiten voor de toeleveringsketen van de groep, waardoor deze leveranciers kunnen profiteren van het kredietprofiel van de groep. Zie noot 2.1 voor meer informatie over financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen en handelsvorderingen.

Meer dan 94% (2023: 93%) van de dagelijkse liquiditeitsstroom van de groep wordt centraal beheerd en gecontroleerd, grotendeels via regelingen voor cash pooling. Dit waarborgt een schaalbaar en efficiënt bedrijfsmodel. Dientengevolge kan de groep een kostenefficiënte benutting van de kredietfaciliteiten garanderen.

Tabel 4.1.1.a Liquiditeitsreserves

(miljoen euro)	2024	2023
Vrije liquide middelen	62	78
Liquide middelen waarvoor beperkingen gelden	14	16
Niet op korte termijn beschikbare liquide middelen	15	44
Liquide middelen	91	138
Vrije effecten	10	29
Effecten waarvoor beperkingen gelden	20	37
Effecten gebruikt in terugkoopovereenkomsten	547	337
Effecten	577	403
Vrije liquide middelen	62	78
Vrije effecten	10	29
Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten > 1 jaar	952	615
Overige onbenutte kredietfaciliteiten	514	627
Liquideitsreserves	1.538	1.349
Aflopende rentedragende schuld < 1 jaar	659	477

Liquideitsreserves



4.1 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

Arla is actief in verschillende landen waar beperkingen op en regelgeving over de overdraagbaarheid van contant geld bestaan. Op 31 december 2024 bevond zich contant geld ter waarde van 14 miljoen euro (2023: 16 miljoen euro) in landen met beperkingen en voorschriften inzake de overdraagbaarheid van contant geld, terwijl het bedrag in verband met effecten waarvoor beperkingen gelden 20 miljoen euro bedroeg (2023: 37 miljoen euro). Contanten en effecten in Argentinië, China, Bangladesh en Senegal worden als effecten met beperking vermeld.

Contant geld wordt beschouwd als niet direct beschikbaar voor upstreaming in de groep als een overdracht niet binnen vijf dagen mogelijk is. Arla heeft contante posities in een aantal landen waar een overdracht vaak meer dan vijf dagen duurt door verschillende omstandigheden, zoals lokale administratieve processen of aandeelhoudersovereenkomsten. Op 31 december 2024 werd 15 miljoen euro (2023: 44 miljoen euro) beschouwd als niet direct beschikbare liquide middelen.

Contractuele kasstroom van bruto financiële verplichtingen

Tabel 4.1.1.b geeft een overzicht van de contractuele looptijd van de bruto financiële verplichtingen die het bruto liquiditeitsrisico weergeven. De contractuele niet contant gemaakte kasstroom van deze verplichtingen bedroeg 6.277

Tabel 4.1.1.b Looptijd van bruto financiële verplichtingen

(miljoen euro)	Boek-waarde	Looptijd									
		Totaal	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032-2034	Na 2034
2024											
Uitgegeven obligaties	524	523	105	174	131	113	-	-	-	-	-
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.203	1.209	86	49	54	61	68	71	71	267	482
Kredietinstellingen	1.672	1.672	999	31	478	1	160	1	1	1	-
Schuldschein-lening	351	352	-	201	-	151	-	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	252	252	71	57	41	26	18	39	-	-	-
Overige langlopende verplichtingen	10	10	10	-	-	-	-	-	-	-	-
Rentelasten – rentedragende schuld	-	762	105	81	64	52	45	44	44	130	197
Handelscrediteuren en overige schulden	1.433	1.433	1.433	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivaten	64	64	54	3	3	2	1	1	-	-	-
Totaal	5.509	6.277	2.863	596	771	406	292	156	116	398	679

(miljoen euro)	Boek-waarde	Looptijd									
		Totaal	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031-2033	Na 2033
2023											
Uitgegeven obligaties	535	534	127	109	181	-	117	-	-	-	-
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.212	1.216	10	85	49	54	61	68	90	295	504
Kredietinstellingen	852	852	582	51	1	108	1	108	1	-	-
Schuldschein-lening	350	352	-	-	201	-	151	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	223	223	63	50	37	25	16	32	-	-	-
Overige langlopende verplichtingen	10	18	18	-	-	-	-	-	-	-	-
Rentelasten – rentedragende schuld	-	916	110	101	84	68	59	52	52	156	234
Handelscrediteuren en overige schulden	1.425	1.425	1.425	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivaten	43	43	36	2	2	1	1	1	-	-	-
Totaal	4.650	5.579	2.371	398	555	256	406	261	143	451	738

Aannames

De contractuele kasstromen zijn gebaseerd op de volgende aannames:

- De kasstromen zijn gebaseerd op een zo vroeg mogelijke datum waarop van de groep kan worden verlangd dat zij de financiële verplichting afwikkelt.

- De rentevoet van de kasstroom is gebaseerd op de contractuele rentevoet. Variabele rentebetalingen zijn bepaald aan de hand van de huidige variabele rente voor elke post op de rapportagedatum.

4.1 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

miljoen euro (2023: 5.579 miljoen euro) waarvan 2.863 miljoen euro (2023: 2.371 euro) mogelijk in de komende 12 maanden moet worden afgewikkeld. De boekwaarde bedroeg 5.509 miljoen euro (2023: 4.650 miljoen euro). Het verschil tussen waarde van de contractuele niet contant gemaakte kasstroom en de boekwaarde treedt op bij de eerste opname en wordt beschouwd als een kostenpost die wordt geactiveerd en afgeschreven over de looptijd van de verplichtingen.

Gedurende het hele jaar en aan het eind van het jaar was er veel ruimte voor convenanten over kredietfaciliteiten. Zie noot 4.3 voor meer informatie over convenanten over kredietfaciliteiten.

Risicobeperking

Risico

Liquiditeit en financiering zijn van vitaal belang voor de groep om haar financiële verplichtingen te kunnen nakomen op het moment waarop ze verschuldigd zijn. Risicobeheer heeft ook invloed op ons vermogen om op langere termijn nieuwe financiering aan te trekken en het is cruciaal

om de strategische ambities van de groep te realiseren.

Beleid

Het treasurybeleid regelt de minimale gemiddelde looptijdrempel voor netto rentedragende schuld en stelt beperkingen aan de schuld die binnen de komende perioden van 12 en 24 maanden vervalft. Bij de berekening van de gemiddelde looptijd wordt rekening gehouden met ongebruikte toegezegde kredietfaciliteiten.

Hoe we optreden en werken

Naast het treasurybeleid heeft de Board of Directors een financieringsstrategie voor de lange termijn goedgekeurd, waarin de richting voor de financiering van de groep wordt bepaald. Dit omvat tegenpartijen, instrumenten en risicobereidheid, en beschrijft toekomstige financieringsmogelijkheden die zullen worden onderzocht en uitgevoerd. De financieringsstrategie hangt samen met de betrokkenheid op lange termijn van de melkveehouders om in het bedrijf te investeren. Het is de doelstelling van de groep om haar kredietkwaliteit te handhaven op een robuust investment grade-niveau.

Tabel 4.1.1.c Gemiddelde looptijd

	2024	2023	Beleid	
			Minimum	Maximum
Gemiddelde looptijd, bruto schuld	3,9 jaar	4,9 jaar	2 jaar	-
Looptijd < 1 jaar, netto schuld	0%	0%	-	25%
Looptijd > 2 jaar, netto schuld	91%	96%	50%	-

4.1.2 VALUTARISICO

Financiële toelichting

De groep wordt blootgesteld aan zowel transactie- als omrekeningseffecten van vreemde valuta's.

Transactie-effecten betreffen verkopen in andere valuta's dan de functionele valuta's van de individuele entiteiten. De groep wordt voornamelijk blootgesteld aan het risico van de USD en daaraan gekoppelde valuta's, alsmede de Britse pond. De omzet steeg als gevolg van positieve transactie-effecten met 1 miljoen euro (2023: -24 miljoen euro) ten opzichte van vorig jaar. Een deel van dit risico wordt afgedekt door kosten in dezelfde valuta. Financiële instrumenten, zoals handelsdebiteuren, handelscrediteuren en overige posten in andere valuta's dan de functionele valuta's van de individuele entiteiten staan ook bloot aan valutarisico's. Het netto-effect van de herwaardering van deze financiële instrumenten wordt opgenomen in financiële baten of financiële lasten. Een netto-verlies van 4 miljoen euro (2023: -62 miljoen euro) werd verantwoord onder financiële lasten. Valutaverliezen hebben voornamelijk betrekking op de Argentijnse, Bengalese en Nigeriaanse valuta's, en bedroegen in totaal 13 miljoen euro.

Om de volatiliteit op korte termijn als gevolg van valutaschommelingen te beheersen, worden derivaten gebruikt om valuta-blootstelling af te dekken. Bij de afwikkeling van het afdekkingsinstrument wordt een positief of negatief bedrag opgenomen onder respectievelijk overige baten of overige lasten. Er werd een nettowinstimpact van 25 miljoen euro (2023: +3 miljoen euro) opgenomen. Zie tabel 1.3. Er wordt een verliesimpact van afdekkingsinstrumenten verwacht in jaren waarin de exportvaluta's sterker worden in de loop van het jaar en vice versa.

De groep wordt blootgesteld aan omrekeningseffecten van entiteiten die

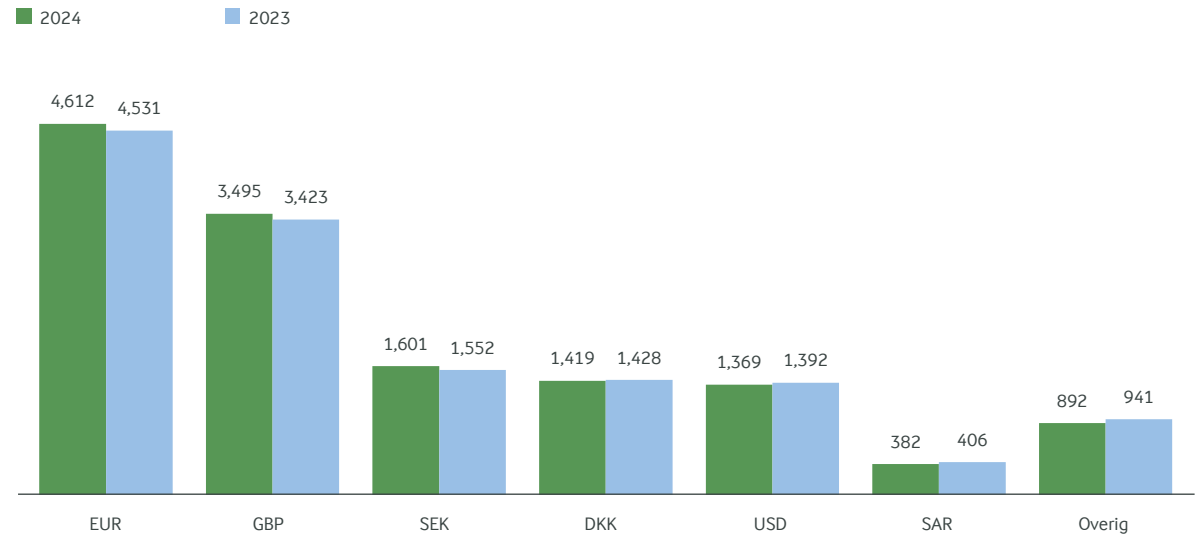
rapporteren in andere valuta's dan de euro. De groep staat voornamelijk bloot aan omrekeningseffecten bij entiteiten die rapporteren in GBP, SEK, USD en DKK. De omzet steeg als gevolg van omrekeningseffecten met 31 miljoen euro (2023: -317 miljoen euro) ten opzichte van de vorig jaar gerapporteerde omzet.

Parallel daarmee daalden de kosten met 17 miljoen euro (2023: +41 miljoen euro) ten opzichte van de gerapporteerde kosten van vorig jaar. De financiële positie van de groep wordt op vergelijkbare wijze blootgesteld, wat van invloed is op de waarde van activa en passiva die worden gerapporteerd in andere valuta's dan de

euro. Het omrekeningseffect op de netto activa wordt binnen Overig resultaat opgenomen als correcties in verband met omrekening van vreemde valuta. In 2024 werd een nettoresultaat van 60 miljoen euro (2023: -47 miljoen euro) opgenomen in Overig resultaat.

De vooruitbetaalde melkprijs absorbeert indirect zowel transactie- als omrekeningseffecten, en de nettowinst of het nettoverlies heeft dus een beperkte blootstelling aan valutarisico's. De vooruitbetaalde melkprijs wordt vastgesteld op basis van het behalen van een jaarwinst van 2,8% tot 3,2%. De vooruitbetaalde melkprijs wordt in eerste instantie vastgesteld en

Omzet gesplitst naar valuta (miljoen euro)



4.1 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

uitbetaald op basis van een bedrag in euro's en is bijgevolg blootgesteld aan schommelingen van de euro ten opzichte van de Britse pond, de Zweedse kroon en de Deense kroon.

Vergeleken met vorig jaar deed zich een beperkte ontwikkeling voor van de gemiddelde wisselkoersen voor de belangrijkste valuta's. De belangrijkste ontwikkeling betrof het GBP, dat 2,7% sterker werd.

De groep is in toenemende mate betrokken bij opkomende markten, waar efficiënte afdekking vaak niet mogelijk is als gevolg van valutareggeving, illiquide financiële markten of hoge afdekkingskosten. Tot de belangrijkste markten behoren Nigeria, de Dominicaanse Republiek, Bangladesh, Libanon en Argentinië. Landen met minder efficiënte valutamarkten vertegenwoordigden 4% (2023: 4%) van de omzet van de groep in 2024.

Risicobeperking

De externe blootstelling van de groep wordt berekend als externe financiële activa en passiva in valuta's die afwijken van de functionele valuta van elke rechtspersoon, vermeerderd met eventuele externe derivaten die op groepsniveau worden omgezet in valutarisico tegen de DKK, d.w.z. EUR/DKK, USD/DKK, enz. Hetzelfde geldt voor de netto interne blootstelling van de groep. Het totaal van de externe en interne valutablootstelling van de groep vertegenwoordigt de nettoblootstelling, die wordt

weergegeven in tabel 4.1.2.b. De bedragen zijn hierin weergegeven in euro's.

Netto investeringen in vreemde valuta in dochterondernemingen, alsmede in instrumenten die deze investeringen afdekken, zijn geëlimineerd.

Risico

Volgens het treasury- en financieringsbeleid kan de treasury-afdeling de volgende posten afdekken:

- Tot 15 maanden van de netto geprognosticeerde contante ontvangsten en schulden
- Tot 100% van de netto verantwoorde handelsdebiteuren en handelscrediteuren.

De valutablootstelling wordt continue beheerd door de Treasury. Individuele valutarisico's worden afgedekt in overeenstemming met het treasury- en financieringsbeleid.

Financiële instrumenten die worden gebruikt om de valutablootstelling af te dekken, hoeven niet noodzakelijkerwijs te kwalificeren voor hedge accounting, en daarom worden sommige van de toegepaste financiële instrumenten, d.w.z. enkele optiestrategieën, als reële waarde geboekt via de resultatenrekening.

De functionele valuta van Arla Foods ambas is de Deense Kroon. Het risico ten opzichte van de euro wordt echter op dezelfde wijze beoordeeld als voor de Deense kroon. Het Executive Managementteam kan naar eigen inzicht beslissen of en wanneer beleggingen in buitenlandse activiteiten

moeten worden afgedekt (omrekeningsrisico's) met de verplichting om de Board of Directors tijdens de volgende vergadering te informeren.

Tabel 4.1.2.a Wisselkoersen

	Slotkoersen			Gemiddelde koersen		
	2024	2023	Verandering	2024	2023	Verandering
EUR/GBP	0,829	0,869	4,8%	0,846	0,870	2,7%
EUR/SEK	11,474	11,048	-3,7%	11,434	11,468	0,3%
EUR/DKK	7,458	7,454	-0,1%	7,459	7,451	-0,1%
EUR/USD	1,041	1,106	6,3%	1,082	1,081	0,0%
EUR/SAR	3,893	4,164	7,0%	4,059	4,057	0,0%
EUR/PLN	4,278	4,336	1,4%	4,305	4,537	5,4%

Tabel 4.1.2.b Valutarisico

(miljoen euro)	Balansrisico			Mogelijk boekhoudkundig effect		
	Open posities	Afdekking van toekomstige kasstromen	Externe blootstelling	Gevoeligheid	Resultatenrekening	Overig resultaat
2024						
EUR/DKK	211	-	211	1,0%	2	-
USD/DKK*	39	-560	-521	5,0%	2	-28
GBP/DKK	31	-380	-349	5,0%	2	-19
SEK/DKK	-5	-35	-40	5,0%	-	-2
SAR/DKK	16	-259	-243	5,0%	1	-13
PLN/DKK	-	9	9	5,0%	-	-
2023						
EUR/DKK	107	-	107	1,0%	1	-
USD/DKK*	-12	-335	-347	5,0%	-1	-17
GBP/DKK	45	-311	-266	5,0%	2	-16
SEK/DKK	-30	-14	-44	5,0%	-2	-1
SAR/DKK	3	-84	-81	5,0%	-	-4
PLN/DKK	-	3	2	5,0%	-	-

*Inclusief AED

4.1 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

4.1.3 RENTERISICO

Financiële toelichting

De gemiddelde looptijd van de renteaftdekking op rentedragende schulden van de groep, inclusief derivaten, maar exclusief pensioenverplichtingen, is met 0,1 afgenomen tot 2,2.

De looptijd is afgenomen door een hoger niveau van netto rentedragende schulden en een daling van renteaftdekkingen ten opzichte van vorig jaar. De verlenging van de periode tot het einde van de looptijd had een gering compenserend effect.

De waarde van de afgedekte toekomstige rentekasstroom bedraagt 71 miljoen euro (2023: 80 miljoen euro). Zie tabel 4.4.a.

Risicobeperking

Risico

De groep is blootgesteld aan renterisico op rentedragende leningen, pensioenverplichtingen, rentedragende activa en de waarde van vaste activa waar een test op bijzondere waardevermindering wordt uitgevoerd. Het risico wordt verdeeld tussen winstblootstelling en blootstelling bij overig resultaat. De winstblootstelling heeft betrekking op de netto potentiële bijzondere waardevermindering van vaste activa. De blootstelling bij overig resultaat heeft betrekking op herwaardering van netto pensioenverplichtingen en rente-aftdekking van de toekomstige kasstromen.

Gevoeligheid van reële waarde

Een wijziging van de rentetarieven is van invloed op de reële waarde van de rentedragende activa, rentederivaten en schuldinstrumenten van de groep. Gemeten aan de hand van een rentestijging van 1% zou een positief effect van 33 miljoen euro (2023: 35 miljoen euro) in Overig resultaat worden opgenomen. Een rentedaling zou het tegengestelde effect hebben. Raadpleeg tabel 4.1.3.a.

Een rentewijziging is ook van invloed op de berekende ruimte in verband met de test bijzondere waardeverminderingen voor goodwill en bruto pensioenverplichtingen.

Gevoeligheid van de kasstroom

Een wijziging van de rente zal van invloed zijn op de rentebetalingen op de niet-afgedekte schuld met variabele rente van de groep. Tabel 4.1.3.a geeft de gevoeligheid van de kasstroom voor één jaar weer. Bij een rentestijging van 1% per 31 december 2024 zou een negatief effect van 1 miljoen euro (2023: -6 miljoen euro) in de winst- en verliesrekening worden opgenomen. Een rentedaling zou het tegengestelde effect hebben.

Beleid

Het renterisico dient te worden beheerd conform het treasury- en financieringsbeleid. Het renterisico wordt gemeten als de gewogen gemiddelde looptijd van de schuldportefeuille, inclusief afdekkingsinstrumenten, maar exclusief pensioenverplichtingen.

Hoe we optreden en werken

Het doel van rente-aftdekking is het beperken van risico's en het veilig stellen van

relatief stabiele en voorspelbare financieringskosten. Het renterisico van netto schuld wordt beheerd door een passende verdeling aan te houden tussen vaste en variabele rentetarieven.

De groep maakt actief gebruik van derivaten om risico's in verband met schommelingen in de rente te verminderen, en om het renteprofiel van de rentedragende schuld te beheren. Door een portefeuillebenadering te hanteren en derivaten te gebruiken, kan de groep zelfstandig het renterisico beheren en optimaliseren, aangezien het renteprofiel kan worden gewijzigd zonder de financiering zelf te hoeven wijzigen. Zo kan de groep snel, flexibel en kostenefficiënt opereren zonder de onderliggende leningsovereenkomsten te wijzigen.

Het mandaat van de Board of Directors biedt de groep de mogelijkheid om derivaten, zoals renteswaps en opties, te gebruiken, naast de rentevooraanwaarden die zijn opgenomen in de leningsovereenkomsten.

Tabel 4.1.3.a Renterisico (miljoen euro)	Boekwaarde	Gevoeligheid	Mogelijk boekhoudkundig effect	
			Resultatenrekening	Overig resultaat
2024				
Financiële activa	-645	1,0%	7	-1
Derivaten	-	1,0%	11	34
Financiële verplichtingen	4.012	1,0%	-19	-
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	3.367		-1	33
2023				
Financiële activa	-499	1,0%	5	-1
Derivaten	-	1,0%	6	36
Financiële verplichtingen	3.182	1,0%	-17	-
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	2.683		-6	35

Tabel 4.1.3.b Duur

	2024	2023	Beleid	
			Minimum	Maximum
Looptijd	2.2	2.3	1	7

4.1 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

4.1.4 RISICO T.A.V. GRONDSTOFPRIJZEN

Financiële toelichting

Contracten voor energiegrondstoffen kennen, met uitzondering van elektriciteitscontracten die vallen onder energie-inkoopovereenkomsten, voornamelijk een variabele officiële prijsindex. De Treasury maakt gebruik van financiële derivaten om het prijsrisico voor energie af te dekken. Dit garandeert volledige flexibiliteit om van leverancier te veranderen zonder rekening te hoeven houden met toekomstige afdekking.

Afdekkingsactiviteiten richten zich op de belangrijkste risico's, waaronder die van elektriciteit, aardgas en diesel. Voor 2025 komen de verwachte uitgaven voor energiegrondstoffen, exclusief belastingen en distributiekosten, voor de landen waarvoor afdekkingsinstrumenten gelden op 184 miljoen euro met de prijzen van 31 december 2024.

Het doel van afdekking is het verminderen van de volatiliteit van de energiekosten. In 2024 resulteerden afdekkingsactiviteiten in een nettoverlies van 29 miljoen euro (2023: -61 miljoen euro), zie tabel 1.3. Het nettoverlies in 2024 werd gedeeltelijk gecompenseerd door lagere fysieke energiekosten. Het resultaat van afdekkingsactiviteiten, die classificeren als hedge

accounting, wordt opgenomen onder overige baten en lasten.

Eind 2024 was 57% van de verwachte energie-uitgaven voor 2025 afgedekt. Een stijging van de grondstofprijzen met 50% zou een negatieve invloed op de verwachte afgedekte energie-uitgaven hebben van ongeveer 40 miljoen euro (2023: -43 miljoen euro). Indien de voorspelde energieprijzen op 31 december 2024 50% hoger zouden liggen, zou een winst van 42 miljoen euro (2023: +48 miljoen euro) een positief effect hebben op de niet-gerealiseerde resultaten.

Voor andere fysieke leveranciers zijn contracten over ingrediënten en verpakkingen voornamelijk afhankelijk van de fluctuerende officiële prijsindex.

Stroomafnameovereenkomsten

Arla heeft stroomafnameovereenkomsten ondertekend voor 549 GWh (2023: 446 GWh), waarvan een jaarproductie van 194 GWh op 31 december 2024 in werking is getreden (2023: 83 GWh). In 2024 zijn nog eens vijf overeenkomsten voor 126 GWh ondertekend. Vergeleken met vorig jaar is één overeenkomst in Zweden met 10 GWh naar beneden bijgesteld om te voorkomen dat er een conflict zou ontstaan met de criteria voor eigen gebruik. De toegezegde hoeveelheid van 549 GWh is bestemd voor eigen gebruik, maar er zal door seizoensgebonden en intra-day productieschommelingen sprake zijn van verkoop en aankoop van het verschil tussen productie en consumptie.

Overeenkomsten voor de inkoop van energie die in 2024 in werking zijn getreden,

zullen naar verwachting 10% van het jaarlijkse elektriciteitsverbruik in Europa dekken (op basis van de cijfers van 2024) en 14% van het jaarlijkse elektriciteitsverbruik uit hernieuwbare bronnen in Europa (op basis van de cijfers van 2024).

Bij alle overeenkomsten worden groenestroomcertificaten geleverd voor de geproduceerde elektriciteit; de certificaten worden maandelijks ontvangen. De certificaten zijn voor eigen gebruik en worden niet verhandeld.

De gemiddelde prijs per MWh, inclusief groenestroomcertificaten voor de overeenkomsten, bedraagt 72 euro (2023: 67 euro).

Voor het merendeel van de overeenkomsten gelden geen prijscorrectieclausules als indexatie. Slechts enkele van de overeenkomsten voor kleine hoeveelheden kennen een indexatie-element waarin sprake is van een maximale verhoging, maar in 2024 werden geen van de overeengekomen prijzen geïndexeerd.

Onder normale omstandigheden zijn de overeenkomsten niet gedurende de contractperiode opzegbaar. Er kan echter sprake zijn van beëindiging in geval van verzuim wegens verschillende omstandigheden. In het algemeen doet beëindiging geen afbreuk aan de verplichting en aansprakelijkheid van partijen om verplichtingen na te komen die tijdens de looptijd van de overeenkomsten zijn opgebouwd. Beëindiging in geval van verzuim zal hoogstwaarschijnlijk resulteren in een beëindigingsbetaling door de in gebreke

Tabel 4.1.4.a Gecontracteerde stroomafnameovereenkomsten

Land	Jaarlijkse MWh gecontracteerde energie	Prijsstermijnen	Gemiddelde looptijd	Operationeel	Doelstelling	Classificatie
2024						
Denemarken	323.400	Vast	10 jaar	2023 - 2027	Eigen gebruik	Nog uit te voeren contracten
Zweden	90.000	Vast	10 jaar	2025	Eigen gebruik	Nog uit te voeren contracten
Duitsland	91.703	Vast	12 jaar	2024 - 2025	Eigen gebruik	Nog uit te voeren contracten
Verenigd Koninkrijk	43.727	Vast	16 jaar	2024 - 2026	Eigen gebruik	Nog uit te voeren contracten
Totaal	548.830					

Soort energie	Jaarlijkse MWh gecontracteerde energie
Zonne-energie	289.524
Windenergie	259.306
Totaal	548.830

Land	Jaarlijkse MWh gecontracteerde energie	Prijsstermijnen	Gemiddelde looptijd	Operationeel	Doelstelling	Classificatie
2023						
Denemarken	276.630	Vast	10 jaar	2023 - 2025	Eigen gebruik	Nog uit te voeren contracten
Zweden	100.000	Vast	10 jaar	2025	Eigen gebruik	Nog uit te voeren contracten
Duitsland	49.207	Vast	12 jaar	2024 - 2025	Eigen gebruik	Nog uit te voeren contracten
Verenigd Koninkrijk	19.732	Vast	15 jaar	2024	Eigen gebruik	Nog uit te voeren contracten
Totaal	445.569					

Soort energie	Jaarlijkse MWh gecontracteerde energie
Zonne-energie	286.754
Windenergie	158.815
Totaal	445.569

4.1 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

blijvende partij aan de niet in gebreke blijvende partij.

Net als vorig jaar werd de boekhoudkundige classificatie van nieuwe contracten die gedurende het jaar werden aangegaan beoordeeld via een gestructureerd proces op basis van de meest recente beschikbare richtlijnen en voorstellen van de IASB (International Accounting Standards Board) en betrokken externe experts. De conclusie luidde dat alle contracten fysiek en voor eigen gebruik zijn, waardoor deze worden geclassificeerd als nog uit te voeren leverancierscontracten. Bestaande

contracten werden opnieuw beoordeeld op basis van de meest recente richtlijnen.

Op 31 december 2024 bedroegen de contractuele verplichtingen met betrekking tot overeenkomsten voor de aankoop van elektriciteit 408 miljoen euro (2023: 308 miljoen euro). Voor nadere informatie over contractuele verplichtingen verwijzen wij naar Noot 5.5.

Risicobeperking Risico

De groep is blootgesteld aan grondstoffenrisico's in verband met de productie en distributie van zuivelproducten. Hogere grondstofprijzen hebben een negatieve invloed op de productie- en distributiekosten.

Gevoeligheid van reële waarde

Een verandering in de grondstofprijzen zal van invloed zijn op de reële waarde van de ter afdekking gekochte grondstofderivaten van de groep, verantwoord via Overig resultaat, en het niet-afgedekte energieverbruik via de resultatenrekening. Tabel 4.1.4.b toont de gevoeligheid van een stijging van de grondstofprijzen met 50% voor zowel afgedekte als niet-afgedekte grondstofaankopen. Een daling van de grondstofprijzen zou het tegenovergestelde effect hebben.

Beleid

Op basis van het treasury- en financieerbeleid kan het voorspelde verbruik van elektriciteit, aardgas en diesel worden afgedekt tot 48 maanden, waarvan 100% afgedekt kan worden voor de eerste 18 maanden, gevolgd door een afnemend percentage.

Hoe we optreden en werken

De prijsrisico's voor energie worden beheerd door de Treasury. De grondstofprijrisico's worden voornamelijk afgedekt door het aangaan van financiële derivatencontracten, die onafhankelijk zijn van de contracten met de fysieke leveranciers. Arla onderzoekt ook andere grondstoffen die relevant zijn voor financieel risicobeheer.

De blootstelling van Arla aan energieprijzen en de afdekking worden beheerd als een back-to-back-opzet per soort energie en land. Niet alle energieprijrisico's kunnen effectief worden afgedekt door de onderliggende kosten op elkaar af te stemmen, maar Arla streeft ernaar het basisrisico te minimaliseren.

De markten voor zuivelderivaten in de EU, de VS en Nieuw-Zeeland blijven klein, maar evolueren. De groep heeft zich beziggehouden met afdekkingsactiviteiten voor een klein deel van het handelsvolume van zuivelproducten van de groep. Naarmate de zuivelderivatenmarkt zich ontwikkelt, verwachten we dat deze de komende jaren een steeds grotere rol zal gaan spelen bij het beheren van contracten met vaste prijzen met klanten.

Tabel 4.1.4 Afgedekte grondstoffen

	Gevoeligheid	Boekwaarde	Mogelijk boekhoudkundig effect	
			Resultatenrekening	Overig resultaat
2024				
Diesel/aardgas	50%	9	-20	38
Elektriciteit	50%	-	-20	4
Totaal		9	-40	42
2023				
Diesel/aardgas	50%	-9	-26	30
Elektriciteit	50%	-9	-17	18
Totaal		-18	-43	48

4.1 FINANCIËLE RISICO'S (VERVOLG)

4.1.5 KREDIETRISICO

Financiële toelichting

In 2024 leed de groep opnieuw zeer beperkte verliezen door wanbetaling van tegenpartijen, zoals klanten, leveranciers en financiële tegenpartijen.

Alle grote financiële tegenpartijen hadden aan het einde van het jaar bevredigende kredietratings. De Arla-eis is een kredietrating van ten minste A-/A-/A3 van S&P, Fitch of Moody's voor de financiële tegenpartij of haar moedermaatschappij. In een klein aantal geografische locaties die niet worden bediend door banken waarmee wij een relatie hebben, en waar financiële tegenpartijen met een bevredigende rating niet actief zijn, week de groep af van de ratingeis. Van de 30 miljoen euro (2023: 59 miljoen euro) die in een zwakkere speculatieve kwaliteit werd geplaatst, was 20 miljoen euro (2023: 37 miljoen euro) aan restricties onderhevig overschot aan contanten in Argentinië die in effecten werden geïnvesteed.

Meer informatie over handelsdebiteuren is opgenomen in Noot 2.1.c.

De maximale blootstelling aan kredietrisico is ongeveer gelijk aan de boekwaarde.

Zoals in voorgaande jaren heeft de groep voortdurend gewerkt met kredietrisico en

een zeer laag niveau ervaren van verliezen als gevolg van wanbetaling van klanten.

Om het risico op financiële tegenpartijen te beheersen, maakt de groep gebruik van master-salderingsovereenkomsten bij het aangaan van derivatencontracten. Tabel 4.1.5 toont het tegenpartijrisico voor die overeenkomsten die worden gedekt door het aangaan van salderingsovereenkomsten die in aanmerking komen voor saldering in geval van wanbetaling.

Risicobeperking Risico

Kredietrisico's vloeien voort uit operationele activiteiten en betrokkenheid bij financiële tegenpartijen. Bovendien kan een zwakke kredietkwaliteit van de tegenpartij hun vermogen om de groep in de toekomst te ondersteunen verminderen, waardoor de verwezenlijking van de strategie van onze groep in gevaar wordt gebracht.

Beleid

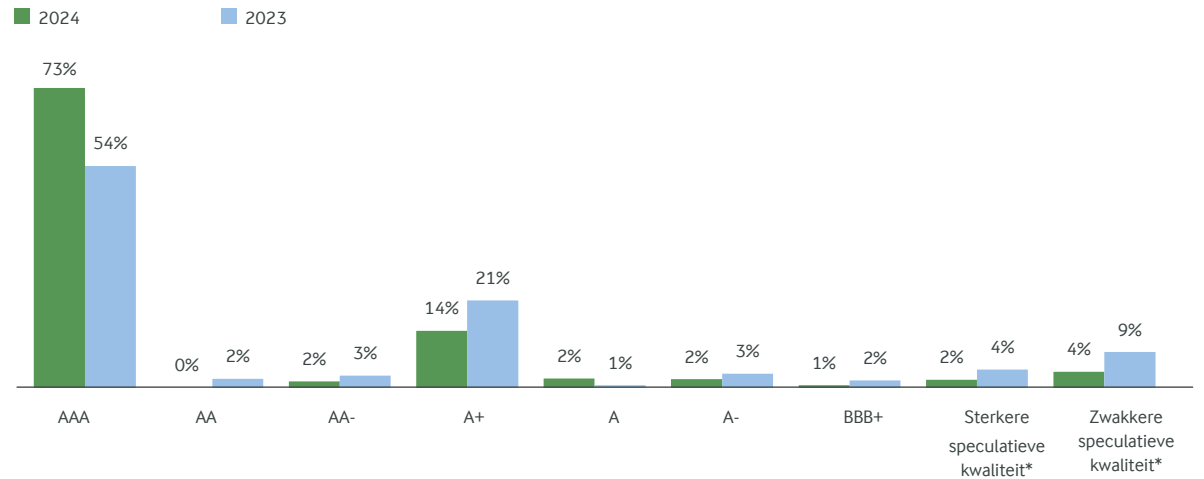
Tegenpartijen voor financiële contracten worden geselecteerd op basis van een bankrelatiestrategie. Nieuwe financiële tegenpartijen moeten na aanbeveling van onze Treasury worden goedgekeurd door de Executive Board (CEO en CFO)). Een minimale lange termijnrating van A3 van Moody's, A- van S&P of A- van Fitch is nodig voor een tegenpartij (of de moedermaatschappij). Als krediet uitsluitend van de tegenpartij wordt verkregen, is geen rating nodig. Als de tegenpartij meerdere kredietratings heeft, wordt de gemiddelde rating gebruikt (naar boven afgerond). In geografische gebieden zonder voldoende dekking van onze relatiebanken kan het

Treasury-team echter afwijken van deze vereisten.

Hoe we optreden en werken

De groep heeft een uitgebreid kredietrisicobeleid en maakt gebruik van kredietverzekering en handelsfinancieringsproducten in verband met de export. In sommige opkomende markten kan het verkrijgen van de vereiste kredietdekking een uitdaging zijn, maar de groep streeft naar een zo optimaal mogelijke dekking. Dit wordt gezien als een aanvaardbaar risico vanwege de investeringen van de groep in opkomende markten. Als een betaling van een klant over tijd is, worden interne procedures gevolgd om verliezen te minimaliseren. De groep werkt samen met een select aantal financiële tegenpartijen en controleert voortdurend hun kredietwaardigheid.

Kredietbeoordeling plaatsing van financiële activa



Tabel 4.1.5 Kredietbeoordeling plaatsing financiële activa (miljoen euro)

	AAA	AA	AA-	A+	A	A-	BBB+	Sterkere speculatieve kwaliteit*	Zwakkere speculatieve kwaliteit*	Totaal
2024										
Effecten	557	-	-	-	-	-	-	-	20	577
Liquide middelen	-	-	8	24	17	16	4	12	10	91
Derivaten	-	-	4	82	-	-	1	3	-	90
Totaal	557	-	12	106	17	16	5	15	30	758
2023										
Effecten	366	-	-	-	-	-	-	-	37	403
Liquide middelen	-	15	5	30	4	22	11	29	22	138
Derivaten	-	-	15	114	-	1	1	1	-	132
Totaal	366	15	20	144	4	23	12	30	59	673

* Definitie op basis van de S&P-ratingschaal. Sterkere speculatieve kwaliteit: BB+ tot B- en zwakkere speculatieve kwaliteit: CCC+ tot D.

4.2 FINANCIËLE POSTEN

Financiële toelichting

De financiële posten namen met 10 miljoen euro af tot 135 miljoeneuro, voornamelijk als gevolg van winsten en verliezen inzake de wisselkoersen, wat gedeeltelijk werd gecompenseerd door een stijging van de rentelasten.

De nettorentelasten bedroegen 148 miljoen euro, een stijging van 51 miljoen euro ten opzichte van vorig jaar door een toename van rentedragende schulden en enigszins hogere rentetarieven.

De gemiddelde rentelasten, exclusief rente in verband met pensioenactiva en -

verplichtingen, bedroegen 4,4% (2023: 3,9%). De rentedekking daalde naar 7,5 (2023: 11,1) door een stijging van de netto rentelasten. Voor een definitie van gemiddelde rentelasten, exclusief rente in verband met pensioenactiva en -verplichtingen, en de rentedekking wordt verwezen naar de woordenlijst.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Financiële baten en lasten, alsmede valutawinsten en -verliezen, worden opgenomen in de resultatenrekening voor het bedrag dat aan het verslagjaar kan worden toegeschreven. Financiële posten omvatten gerealiseerde en niet-gerealiseerde waardecorrecties van effecten, en valutacorrecties op financiële activa en passiva,

alsmede het rentegedeelte van financiële leasebetalingen. Daarnaast worden gerealiseerde en niet-gerealiseerde winsten en verliezen verantwoord op derivaten die niet als afdeckingscontracten zijn geclassificeerd. Financieringskosten uit algemene leningen, of leningen die rechtstreeks verband houden met de verwerving, de bouw of ontwikkeling van gekwalificeerde activa worden opgenomen in de kosten van deze activa en worden derhalve niet als financiële lasten opgenomen.

Kapitalisatie van rente is uitgevoerd met behulp van een rente die overeenkomt met de gemiddelde rentevoet van de groep in 2024. Voor 2024 is een rente gehanteerd van 4,4% (2023: 4,0%). Financiële baten en lasten met betrekking tot

financiële activa en passiva zijn verantwoord volgens de effectieve rentemethode.

Tabel 4.2 Financiële baten en lasten

(miljoen euro)	2024	2023
Financiële baten:		
Rente op effecten, kas en kasequivalenten	34	57
Valutawinsten	137	74
Correcties van de reële waarde en overige financiële baten	12	4
Totaal financiële baten	183	135
Financiële lasten:		
Rente op financiële instrumenten gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	-178	-151
Valutaverliezen	-141	-136
Rente op pensioenverplichtingen	-4	-3
Rente toegerekend aan materiële vaste activa	18	14
Correcties van de reële waarde en overige financiële lasten	-13	-4
Totaal financiële lasten	-318	-280
Netto financiële lasten	-135	-145

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD

Financiële toelichting

De netto rentedragende schuld, exclusief pensioenverplichtingen, steeg tot 3.367 miljoen euro (2023: 2.683 miljoen euro). Oorzaken hiervan waren de verhoging van het netto werkkapitaal, de overname van de activiteiten van Whey Nutrition van Volac en investeringen in onze zuivelbedrijven en magazijnen.

De pensioenverplichtingen namen met 1 miljoen euro af tot 166 miljoen euro. De netto rentedragende schuld, inclusief pensioenverplichtingen, bedroeg 3.533 miljoen euro (2023: 2.850 miljoen euro). Het netto vermogen van de Britse pensioenregeling bedroeg 11 miljoen euro (2023: 21 miljoen euro). De netto vermogen van de pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk werd niet meegenomen in berekening van netto rentedragende schulden, inclusief pensioenverplichtingen, en dus ook niet in de schuldenlast.

De schuldenlastratio van Arla van 3,2 was 0,6 hoger dan vorig jaar door de stijging van de netto rentedragende schuld. Dit resultaat van 3,2 was iets hoger dan verwacht, maar ligt nog binnen de bandbreedte van lange termijn doelstellingen van 2,8-3,4. De voor bedrijfscombinaties gecorrigeerde schuldenlast bedroeg 2,9.

De gemiddelde looptijd van rentedragende leningen liep met 1,0 jaar terug naar 3,9 jaar. De gemiddelde looptijd wordt beïnvloed door het verstrijken van de looptijd,

het niveau van de netto rentedragende schuld en gecompenseerd door nieuwe faciliteiten.

Het eigen vermogensaandeel nam af tot 33% (2023: 36%).

Financiering

De groep hanteert een gediversifieerde financieringsstrategie om het liquiditeits- en herfinancieringsrisico in evenwicht te houden, met het doel om lage financieringskosten te realiseren. Grote bedrijfscombinaties of investeringen worden apart gefinancierd.

Een diverse financieringsstrategie omvat diversificatie van markten, valuta's, instrumenten, banken, kredietverstrekkers en looptijden om een brede toegang tot financiering te waarborgen en ervoor te zorgen dat de groep onafhankelijk is van één enkele financieringspartner of één enkele markt. Alle financieringsmogelijkheden worden gebenchmarkt ten opzichte van het EURIBOR-tarief van drie maanden, en derivaten worden toegepast om de valuta's van onze financieringsbehoeften te matchen. Het renteprofiel wordt beheerd met renteswaps die onafhankelijk zijn van de individuele leningen. Op 31 december 2024 werd 33% (2023: 24%) van de totale rentedragende leningen gedekt door renteswaps.

De kredietfaciliteiten omvatten financiële convenanten inzake eigen vermogen/ totaal vermogen (eigen vermogensaandeel) van minimaal 20% en een minimum eigen vermogen van EUR 750 miljoen, alsmede standaard niet-financiële convenanten. De rapportage over convenanten varieert:

driemaandelijkse, halfjaarlijks of jaarlijks. Per 31 december 2024 bedroeg de boekwaarde van kredietfaciliteiten die convenanten omvatten 2.098 miljoen euro, waarvan 19% met een looptijd van minder dan een jaar, 35% met een looptijd tussen een en vijf jaar en 46% met een looptijd langer dan vijf jaar. De groep is in 2024 niet in gebreke geweest m.b.t. leningsovereenkomsten en is alle voorwaarden nagekomen. Arla verwacht binnen de komende 12 maanden te voldoen aan alle vereiste convenanten.

In 2024 waren de belangrijkste financieringsactiviteiten van de groep:

- Obligatie-emissie van SEK 1.500 miljoen aflopend in juli 2027.
- Overbruggingsfaciliteit van 500 miljoen euro aflopend in januari 2027.
- Verlening looptijd tot 2026 voor diverse kredietfaciliteiten van in totaal 330 miljoen euro.
- Faciliteit voor 100 miljoen euro die oorspronkelijk afliep in 2024 en waarvan de looptijd werd verlengd tot 2027.
- Vijfjarige langlopende lening van 50 miljoen euro aflopend in juli 2029.
- Arla heeft een commercial-paper-programma in Zweden, uitgedrukt in SEK en EUR. De gemiddelde benutting in 2024 bedroeg 148 miljoen euro (2023: 144 miljoen euro).
- In de loop van het jaar is Arla verkoop- en terugkoopovereenkomsten aangegaan

op basis van haar deelnemingen in beursgenoteerde Deense hypotheekobligaties met een AAA-rating. Zie noot 4.6 voor meer informatie.

3.2

Schuldenlast in 2024 (2,9 gecorrigeerd voor bedrijfscombinaties)

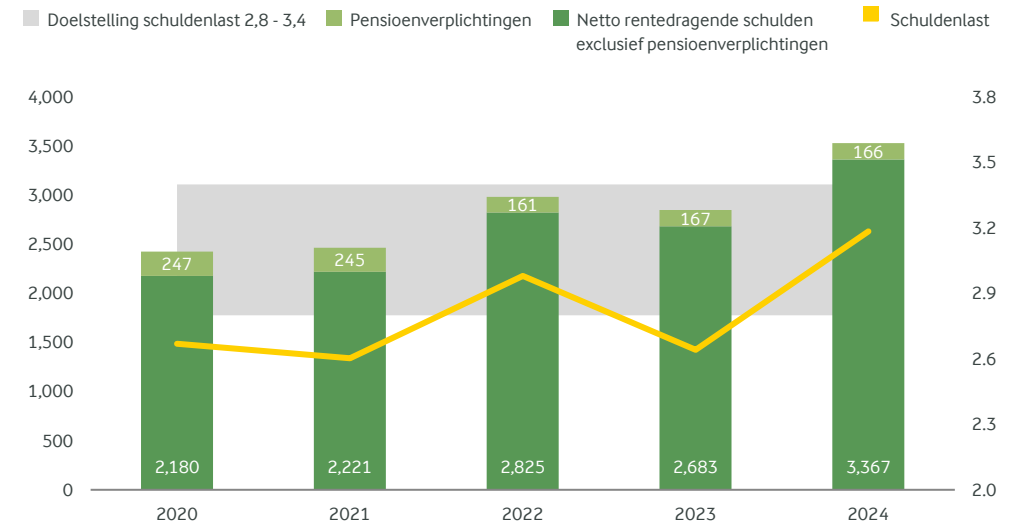
(2023: 2,6)

De netto rentedragende schuld bestaat uit kort- en langlopende verplichtingen, onder aftrek van rentedragende activa.

De definitie van schuldenlast is de verhouding tussen de netto rentedragende schuld, inclusief pensioenverplichtingen, en EBITDA, en drukt het vermogen van de groep uit om rente en aflossingen te betalen.

De groep heeft voor de schuldenlast op de lange termijn een doelstelling tussen 2,8 en 3,4.

Netto rentedragende schuld (miljoen euro)



4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD (VERVOLG)

Tabel 4.3.a Netto rentedragende schuld

(miljoen euro)	2024	2023
Langlopende leningen	2.808	2.369
Kortlopende leningen	1.204	813
Effecten en liquide middelen (exclusief effecten en liquide middelen waarvoor beperkingen gelden)	-634	-488
Overige rentedragende activa	-11	-11
Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen	3.367	2.683
Pensioenverplichtingen	166	167
Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen	3.533	2.850

Tabel 4.3.b Leningen

(miljoen euro)	2024	2023
Langlopende leningen:		
Uitgegeven obligaties	419	407
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.118	1.201
Bankleningen	734	251
Schuldschein-lening	351	350
Leaseverplichtingen	186	160
Totaal langlopende leningen	2.808	2.369
Kortlopende leningen:		
Uitgegeven obligaties	105	128
Commercial papers	153	103
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	85	11
Bankleningen	238	161
Terugkoopverplichting	547	337
Leaseverplichtingen	66	63
Overige kortlopende verplichtingen	10	10
Totaal kortlopende leningen	1.204	813
Totaal rentedragende leningen	4.012	3.182

Tabel 4.3.c Kasstroom, netto rentedragende schuld

(miljoen euro)	1 januari	Kasstroom		Non-cash mutaties				31 december
		Opgenomen onder financieringsactiviteiten	Investerings	Herclassificaties	Valutaveranderingen	Veranderingen in reële waarde	Beperkte liquide middelen en effecten	
2024								
Langlopende leningen	2.369	54	132	269	-10	-6	-	2.808
Kortlopende leningen	813	480	-	-58	-31	-	-	1.204
Pensioenverplichtingen	167	-23	-	-6	-5	33	-	166
Totaal rentedragende schuld	3.349	511	132	205	-46	27	-	4.178
Effecten	-366	25	-	-205	4	2	-17	-557
Liquide middelen	-122	49	-	-	-2	-	-2	-77
Overige rentedragende activa	-11	-	-	-	-	-	-	-11
Netto rentedragende schuld	2.850	585	132	-	-44	29	-19	3.533

Betalingen van langlopende en kortlopende leningen 534 miljoen euro (respectievelijk 480 miljoen euro en 54 miljoen euro) sluiten aan op het kasstroomoverzicht, aangezien nieuwe leningen zijn verkregen (54 miljoen euro), en er overige wijzigingen waren in leningen (557 miljoen euro) en leasebetalingen (-78 miljoen euro).

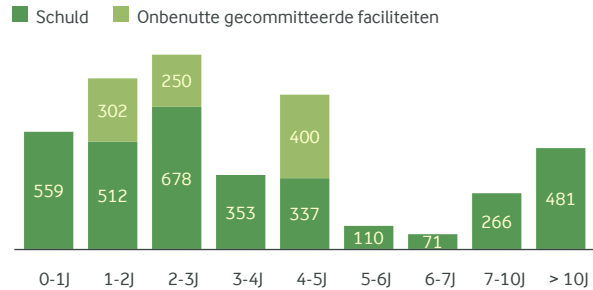
2023

Langlopende leningen	2.640	-27	76	-335	2	13	-	2.369
Kortlopende leningen	727	-241	-	335	-8	-	-	813
Pensioenverplichtingen	161	-22	-	9	-	19	-	167
Totaal rentedragende schuld	3.528	-290	76	9	-6	32	-	3.349
Effecten	-432	17	-	-	3	-5	37	-366
Liquide middelen	-106	-40	-	-	8	-	16	-122
Overige rentedragende activa	-4	-	-	-	-	7	-	-11
Netto rentedragende schuld	2.986	-313	76	9	5	34	53	2.850

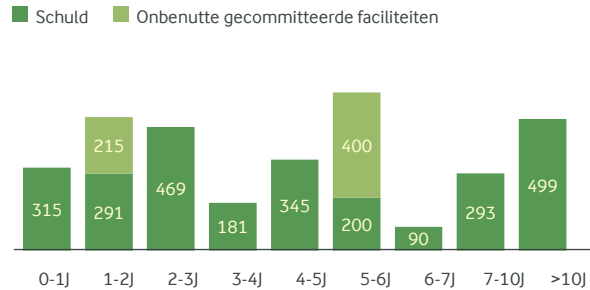
Betalingen van langlopende en kortlopende leningen -268 miljoen euro (respectievelijk -241 miljoen euro en -27 miljoen euro) sluiten aan op het kasstroomoverzicht, aangezien nieuwe leningen zijn verkregen (777 miljoen euro), en er overige wijzigingen waren in leningen (-967 miljoen euro) en leasebetalingen (-78 miljoen euro).

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD (VERVOLG)

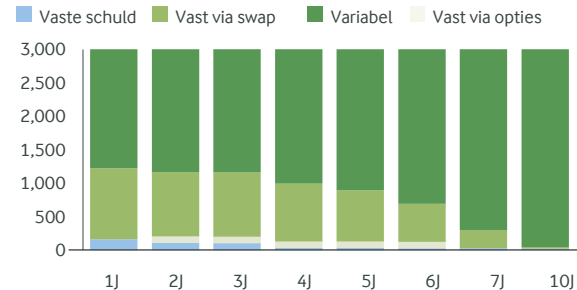
Looptijd van netto rentedragende schulden, exclusief pensioenverplichtingen, per 31 december 2024
(miljoen euro)



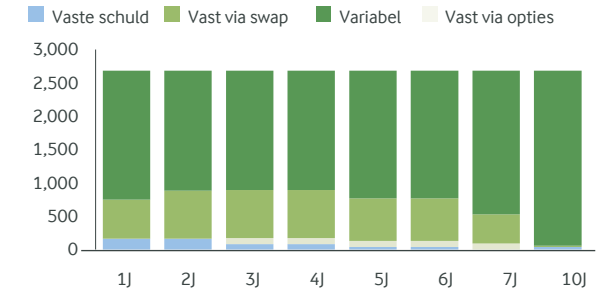
Looptijd van netto rentedragende schulden, exclusief pensioenverplichtingen, per 31 december 2023
(miljoen euro)



Renteprofiel van netto rentedragende schulden, exclusief pensioenverplichtingen, per 31 december 2024
(miljoen euro)



Renteprofiel van netto rentedragende schulden, exclusief pensioenverplichtingen, per 31 december 2023
(miljoen euro)



Tabel 4.3.d Netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen en het effect van afdekking, looptijd

(miljoen euro)	Totaal	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032-2034	Na 2034
2024										
DKK	998	88	65	63	66	72	73	66	236	269
SEK	688	266	176	132	114	-	-	-	-	-
EUR	1.483	101	235	466	162	259	13	5	30	212
GBP	21	-13	11	10	6	2	5	-	-	-
Overige	177	117	25	7	5	4	19	-	-	-
Totaal	3.367	559	512	678	353	337	110	71	266	481
	Totaal	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031-2033	Na 2033
2023										
DKK	982	-9	99	60	59	64	76	66	215	352
SEK	671	239	116	187	5	120	4	-	-	-
EUR	930	79	14	209	108	156	112	24	78	150
GBP	34	5	8	7	6	3	5	-	-	-
Overig	66	1	54	6	3	2	3	-	-	-3
Totaal	2.683	315	291	469	181	345	200	90	293	499

Tabel 4.3.e Valutaprofiel van netto rentedragende schulden exclusief pensioenverplichtingen*

(miljoen euro)	Oorspronkelijke hoofdsom	Effect van swap	Na swap
2024			
DKK	998	-	998
SEK	688	-549	139
EUR	1.483	-259	1.224
GBP	21	485	506
Overige	177	323	500
Totaal	3.367	-	3.367
2023			
DKK	982	-	982
SEK	671	-570	101
EUR	930	64	976
GBP	34	506	558
Overig	66	-	66
Totaal	2.683	-	2.683

*Vermeld vóór en na afgeleide financiële instrumenten

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD (VERVOLG)

Tabel 4.3.f Renterisico exclusief effect van afdekking

(miljoen euro)	Rente-voet	Gemiddelde rentevoet	Vast gedurende	Boek-waarde	Renterisico
2024					
Uitgegeven obligaties:					
Commercial papers	Vast	3,2%	0-1 jaar	153	Reële waarde
SEK 1.200 miljoen met aflossingsdatum 16-06-2025	Variabel	3,8%	0-1 jaar	105	Kasstroom
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 14-01-2026	Variabel	4,0%	1-2 jaar	44	Kasstroom
SEK 1.500 miljoen met aflossingsdatum 17-07-2026	Variabel	3,7%	1-2 jaar	131	Kasstroom
SEK 1.500 miljoen met aflossingsdatum 23-07-2027	Variabel	4,1%	2-3 jaar	131	Kasstroom
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 14-01-2028	Variabel	4,3%	3-4 jaar	44	Kasstroom
SEK 400 miljoen met aflossingsdatum 12-10-2028	Variabel	4,9%	3-4 jaar	35	Kasstroom
SEK 400 miljoen met aflossingsdatum 12-10-2028	Vast	4,9%	3-4 jaar	34	Reële waarde
Totaal uitgegeven obligaties		3,9%		677	
Hypothecaire leningen kredietinstellingen:					
Vaste rente	Vast	3,8%	0-1 jaar	71	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	3,7%	0-1 jaar	1.132	Kasstroom
Totaal hypothecaire kredietinstellingen		3,7%		1.203	
Bankleningen:					
Vaste rente	Vast	3,2%	0-1 jaar	1.057	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	3,6%	0-1 jaar	813	Kasstroom
Totaal bankleningen		3,4%		1.870	
Overige leningen:					
Financiële leases	Vast	4,4%	0-20 jaar	252	Kasstroom
Overige leningen	Variabel	2,5%	0-1 jaar	10	Kasstroom
Totaal overige leningen		4,3%		262	

	Rente-voet	Gemiddelde rentevoet	Vast gedurende	Boek-waarde	Renterisico
2023					
Uitgegeven obligaties:					
Commercial papers	Vast	4,4%	0-1 jaar	103	Reële waarde
SEK 652 miljoen met aflossingsdatum 03-04-2024	Variabel	5,3%	0-1 jaar	59	Kasstroom
SEK 750 miljoen met aflossingsdatum 03-04-2024	Vast	1,6%	0-1 jaar	68	Reële waarde
SEK 1.200 miljoen met aflossingsdatum 16-06-2025	Variabel	5,2%	1-2 jaar	109	Kasstroom
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 14-04-2026	Variabel	5,5%	2-3 jaar	45	Kasstroom
SEK 1.500 miljoen met aflossingsdatum 17-07-2026	Variabel	4,8%	2-3 jaar	137	Kasstroom
SEK 500 miljoen met aflossingsdatum 14-01-2028	Variabel	5,8%	4-5 jaar	45	Kasstroom
SEK 400 miljoen met aflossingsdatum 12-10-2028	Variabel	5,9%	4-5 jaar	36	Kasstroom
SEK 400 miljoen met aflossingsdatum 12-10-2028	Vast	4,9%	4-5 jaar	36	Reële waarde
Totaal uitgegeven obligaties		4,7%		638	
Hypothecaire leningen kredietinstellingen:					
Vaste rente	Vast	3,8%	1-2 jaar	71	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	4,7%	0-1 jaar	1.141	Kasstroom
Totaal hypothecaire kredietinstellingen		4,6%		1.212	
Bankleningen:					
Vaste rente	Vast	3,8%	0-1 jaar	402	Reële waarde
Variabele rente	Variabel	4,7%	0-1 jaar	697	Kasstroom
Totaal bankleningen		4,4%		1.099	
Overige leningen:					
Financiële leases	Vast	3,8%	0-20 jaar	223	Kasstroom
Overige leningen	Variabel	3,0%	0-1 jaar	10	Kasstroom
Totaal overige leningen		3,7%		233	

4.3 NETTO RENTEDRAGENDE SCHULD (VERVOLG)

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten worden opgenomen op de transactiedatum. De groep houdt op financiële activa te verantwoorden wanneer de contractuele rechten op de onderliggende kasstromen ophouden te bestaan of worden overgedragen aan de koper van het financiële actief, en alle wezenlijke risico's en vergoedingen in verband met het eigendom zijn overgedragen aan de koper.

Financiële activa en passiva worden gesaldeerd en het nettobedrag wordt op de balans opgenomen alleen wanneer de groep een juridisch recht van saldering heeft en van plan is het financiële actief en de verplichting gelijktijdig te salderen of af te wikkelen.

Financiële activa

Financiële activa worden bij de eerste opname geïnclassificeerd en vervolgens geïnclassificeerd tegen geïnclassificeerde kosten, reële waarde via Overig resultaat of reële waarde via de resultatenrekening.

De classificatie van financiële activa bij eerste opname is afhankelijk van de contractuele kasstroomkenmerken van de financiële activa en de wijze waarop deze worden beheerd.

Financiële activa worden, wanneer de groep voornemens is de contractuele kasstroom te innen, geïnclassificeerd en geïnclassificeerd tegen geïnclassificeerde kosten.

Financiële activa die deel uitmaken van het liquiditeitsbeheer worden geïnclassificeerd en tegen reële waarde geïnclassificeerd via Overig resultaat. Alle andere financiële activa worden geïnclassificeerd en geïnclassificeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening.

Financiële activa geïnclassificeerd tegen geïnclassificeerde kosten

Financiële activa geïnclassificeerd tegen geïnclassificeerde kosten bestaan uit op korte termijn beschikbare liquide middelen bij banken en deposito's, samen met beursgenoteerde obligaties met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder, die een te verwaarlozen risico op waardeverandering hebben en gemakkelijk kunnen worden omgezet in liquide middelen.

Financiële activa geïnclassificeerd tegen reële waarde via Overig resultaat

Financiële activa geïnclassificeerd tegen

reële waarde via Overig resultaat bestaan uit hypothecaire kredietobligaties, die gedeeltelijk overeenkomen met opgenomen hypotheekschuld.

Financiële activa worden bij de eerste opname geïnclassificeerd tegen reële waarde plus transactiekosten. De financiële activa worden vervolgens geïnclassificeerd tegen reële waarde met correcties in Overig resultaat en cumulatief opgenomen in de reëlewaarderreserve in het eigen vermogen.

Rentebaten, bijzondere waardeverminderingen en valuta-aanpassingen van schuldinstrumenten worden op doorlopende basis opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten. In verband met de verkoop van financiële activa die tegen reële waarde via Overig resultaat worden geïnclassificeerd, worden cumulatieve winsten of verliezen, die eerder in de reëlewaarderreserve waren opgenomen, overgeheveld naar financiële baten en lasten.

Financiële activa geïnclassificeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening

Effecten die via de resultatenrekening tegen reële waarde zijn geïnclassificeerd, bestaan voornamelijk uit beursgenoteerde effecten, die op doorlopende basis worden gevolgd en gemeten, en waarover wordt gerapporteerd, overeenkomstig het treasury- en financieringsbeleid van de groep. Veranderingen in de reële waarde worden opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten.

Verplichtingen

Bij de eerste opname worden schulden aan hypotheek- en kredietinstellingen, alsmede uitgegeven obligaties, geïnclassificeerd op de transactiedatum bij de eerste opname tegen reële waarde plus transactie-

kosten. Vervolgens worden de verplichtingen geïnclassificeerd tegen geïnclassificeerde kosten, waarbij het verschil tussen de opbrengsten van de lening en de nominale waarde in de resultatenrekening gedurende de verwachte looptijd van de lening wordt verantwoord.

Gekapitaliseerde resterende verplichtingen in verband met leasecontracten worden opgenomen onder passiva, geïnclassificeerd tegen geïnclassificeerde kosten. Overige financiële verplichtingen worden geïnclassificeerd tegen geïnclassificeerde kosten. Zie voor meer informatie over

pensioenverplichtingen Noot 4.7.

4.4 DERIVATEN

Financiële toelichting

De groep heeft derivatencontracten afgesloten om een stabiele kasstroom veilig te stellen in de komende jaren. De waarde van kasstroomafdekkingen daalde met 27 miljoen euro tot 43 miljoen euro. De daling was het gevolg van lagere valuta- en rente- en grondstoffencontracten, terwijl de waarde van grondstoffenafdekkingscontracten is gestegen.

Valutacontracten

De waarde van valutacontracten daalde met 45 miljoen euro ten opzichte van vorig jaar. De lagere waarde was het gevolg van wijzigingen in de toegepaste wisselkoersen in combinatie met het vervallen van bestaande contracten en waarde-aanpassingen van nieuwe contracten.

Rentecontracten

De waarde van rentecontracten die gebruikt zijn voor afdekking daalde met 9 miljoen euro ten opzichte van vorig jaar. De lagere waarde was het gevolg van lagere renteniveaus op de lange termijn en het gebruik van renteafdekkingen gedurende het jaar.

Grondstofcontracten

De waarde van grondstofcontracten die gebruikt zijn voor afdekking nam met 27 miljoen euro toe ten opzichte van vorig jaar. De hogere waarde is het gevolg van een stijging van de marktprijzen tot niveaus boven de afgedekte prijzen in combinatie met het vervallen van bestaande contracten en waarde-aanpassingen van nieuwe contracten.

Afdekking van toekomstige kasstromen

De groep gebruikt termijncontracten om valutarisico's af te dekken op verwachte toekomstige netto omzet en kosten. Renteswaps worden gebruikt om risico's af te dekken van bewegingen in verwachte toekomstige rentebetalingen, terwijl grondstoffenswaps worden gebruikt voor afdekking van energiekosten.

Reële waarde van afdekkingsinstrumenten die niet gekwalificeerd worden voor hedge accounting (financial hedge)

De groep maakt gebruik van valuta-opties waarmee geprognosticeerde in- en verkoop worden afgedekt. Sommige van deze opties kwalificeren niet voor hedge accounting, en daarom wordt de correctie van de reële waarde rechtstreeks opgenomen in de resultatenrekening.

Valutaswaps worden gebruikt als onderdeel van het dagelijkse liquiditeitsbeheer. Het doel van de valutaswaps is om de timing van de in- en uitstroom van kasstromen in vreemde valuta's te matchen.

Grondslagen voor de financiële verslaglegging

Derivaten worden vanaf de transactiedatum opgenomen en in de jaarrekening tegen reële waarde gewaardeerd. Positieve en negatieve reële waarden van derivaten worden verantwoord als afzonderlijke posten op de balans.

Afdekking van reële waarde

Wijzigingen in de reële waarde van derivaten, die voldoen aan de criteria voor het afdekken van de reële waarde van

opgenomen activa en passiva, worden parallel met veranderingen in de waarde van het afgedekte actief verantwoord, of met de afgedekte verplichting voor het gedeelte dat is afgedekt.

Afdekking van kasstromen

Veranderingen in de reële waarde van derivaten die kwalificeren als afdekking van toekomstige kasstromen en die veranderingen in toekomstige kasstromen effectief afdekken, worden opgenomen in Overig resultaat als een reserve voor het afdekken van transacties binnen het eigen vermogen, totdat de afgedekte kasstromen van invloed zijn op de resultatenrekening. De reserve voor afdekkingsinstrumenten binnen het eigen vermogen wordt na belastingen gepresenteerd. De cumulatieve winsten of verliezen uit afdekkingstransacties die in het eigen vermogen zijn opgenomen, worden geherclassificeerd en verantwoord onder dezelfde post als de basiscorrectie voor de afgedekte post.

De cumulatieve waardeverandering die in Overig resultaat wordt verantwoord, wordt overgebracht naar de resultatenrekening zodra de afgedekte kasstromen de resultatenrekening beïnvloeden of waarschijnlijk niet meer zullen worden gerealiseerd. Voor afgeleide financiële instrumenten die niet voldoen aan de criteria voor de classificatie als afdekkingsinstrumenten, worden veranderingen in de reële waarde, zodra zij zich voordoen, opgenomen in de resultatenrekening onder financiële baten en lasten.

Tabel 4.4.a Afdekking van de toekomstige kasstromen uit zeer waarschijnlijke geprognosticeerde transacties

(miljoen euro)	Boekwaarde	Reële waarde verantwoord in Overig resultaat	Verwachte opname				
			2025	2026	2027	2028	Na 2028
2024							
Valutacontracten	-37	-37	-37	-	-	-	-
Rentecontracten	71	71	23	15	13	9	11
Grondstofcontracten	9	9	9	-	-	-	-
Afdekking van toekomstige kasstromen	43	43	-5	15	13	9	11

(miljoen euro)	Boekwaarde	Reële waarde verantwoord in Overig resultaat	Verwachte opname				
			2024	2025	2026	2027	Na 2027
2023							
Valutacontracten	8	8	8	-	-	-	-
Rentecontracten	80	80	22	21	12	11	14
Grondstofcontracten	-18	-18	-18	-	-	-	-
Afdekking van toekomstige kasstromen	70	70	12	21	12	11	14

Tabel 4.4.b Waardecorrectie van afdekkingsinstrumenten

(miljoen euro)	2024	2023
Uitgestelde winsten en verliezen op kasstroomhedges die zich in de loop van het jaar voordoen	27	-112
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	-25	3
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	-29	-61
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar financiële posten	-1	20
Waardecorrecties van renteafdekkingsinstrumenten die worden geherclassificeerd naar financiële posten	1	9
Totaal van de waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten die in de loop van het jaar in Overig resultaat zijn opgenomen	-27	-141

4.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Tabel 4.5.a Categorieën financiële instrumenten

(miljoen euro)	2024	2023
Derivaten	2	45
Aandelen	8	8
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening	10	53
Effecten	577	403
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via Overig resultaat	577	403
Valuta-instrumenten	-	9
Rente-instrumenten	62	66
Grondstofinstrumenten	26	12
Derivaten die als afdekkingsinstrumenten worden gebruikt	88	87
Handelsdebiteuren	1.317	1.145
Overige vorderingen	266	309
Liquide middelen	91	138
Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	1.674	1.592
Derivaten	4	2
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde via de resultatenrekening	4	2
Valuta-instrumenten	37	1
Rente-instrumenten	6	10
Grondstofinstrumenten	17	30
Derivatenverplichtingen die als afdekkingsinstrument worden gebruikt	60	41
Langlopende leningen	2.808	2.369
Kortlopende leningen	1.204	813
Handelscrediteuren en overige schulden	1.433	1.425
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten	5.445	4.607

Tabel 4.5.b Hiërarchie van reële waarden – boekwaarde

(miljoen euro)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
2024				
Financiële activa:				
Obligaties	577	-	-	577
Aandelen	8	-	-	8
Derivaten	-	90	-	90
Totaal financiële activa	585	90	-	675
Financiële verplichtingen:				
Uitgegeven obligaties	-	524	-	524
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.203	-	-	1.203
Derivaten	-	64	-	64
Totaal financiële verplichtingen	1.203	588	-	1.791
2023				
Financiële activa:				
Obligaties	403	-	-	403
Aandelen	8	-	-	8
Derivaten	-	132	-	132
Totaal financiële activa	411	132	-	543
Financiële verplichtingen:				
Uitgegeven obligaties	-	535	-	535
Hypothecaire leningen kredietinstellingen	1.212	-	-	1.212
Derivaten	-	43	-	43
Totaal financiële verplichtingen	1.212	578	-	1.790

4.5 FINANCIËLE INSTRUMENTEN (VERVOLG)

Risicobeperking

Methoden en aannames die worden toegepast bij het bepalen van reële waarden van financiële instrumenten:

Obligaties en aandelen

De reële waarde wordt bepaald aan de hand van de genoteerde prijzen in een actieve markt.

Niet-optiederivaten

De reële waarde wordt berekend met behulp van modellen voor contant gemaakte kasstromen en beschikbare marktgegevens. De reële waarde wordt bepaald als een beëindigingsprijs en dientengevolge wordt de waarde niet aangepast voor kredietrisico's.

Optie-instrumenten

De reële waarde wordt berekend aan de hand van optiemodellen en beschikbare marktgegevens, zoals optievolatiliteit. De reële waarde wordt bepaald als een

beëindigingsprijs en dientengevolge wordt de waarde niet aangepast voor kredietrisico's.

Hiërarchie reële waarde

Niveau 1: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van niet-gecorrigeerde genoteerde prijzen in een actieve markt

Niveau 2: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van waarderingstechnieken en beschikbare marktgegevens

Niveau 3: Reële waarden gewaardeerd aan de hand van waarderingstechnieken, en waarneembare zowel als significante niet-waarneembare marktgegevens.

4.6 VERKOOP- EN TERUGKOOPREGELINGEN

Financiële toelichting

De groep heeft geïnvesteed in beursgenoteerde Deense hypothecaire obligaties die ten grondslag liggen aan haar hypotheekschuld. Door het aangaan van een koop- en terugkoopregeling voor de hypotheekobligaties kan de groep een lagere rente realiseren vergeleken met de huidige marktrente op hypotheekschulden. De hypothecaire obligaties worden gewaardeerd tegen reële waarde via Overig resultaat

De opbrengst van deze obligaties creëren een terugkoopverplichting die is opgenomen in kortlopende leningen en gewaardeerd tegen reële waarde.

Naast hypothecaire obligaties houdt de groep overige effecten aan met een boekwaarde van 23 miljoen euro (2023: 40 miljoen euro).

Tabel 4.6 Overdracht van financiële activa

(miljoen euro)	Boekwaarde	Nominale waarde	Reële waarde
2024			
Hypothecaire obligaties	554	556	554
Terugkoopverplichting	-547	-544	-547
Netto positie	7	12	7
2023			
Hypothecaire obligaties	363	363	363
Terugkoopverplichting	-337	-335	-337
Netto positie	26	28	26

4.7 PENSIOEN-VERPLICHTINGEN

Financiële toelichting Pensioenverplichtingen

Pensioenbeleggingen en -verplichtingen van de groep bestaan voornamelijk uit toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk en Zweden.

De groep werkt ook met beschikbare-premieregelingen voor werknemers. Voor deze beschikbare-premieregelingen is de groep niet onderworpen aan dezelfde beleggings-, rente-, inflatie- of langlevensrisico's als voor de toegezegd-pensioenregelingen. De uitkeringen die werknemers ontvangen, zijn afhankelijk van de betaalde premie, beleggingsrendementen en de vorm van uitkering die bij pensionering wordt gekozen.

Pensioenregelingen in Zweden

De opgenomen netto pensioenverplichting in Zweden bedroeg 150 miljoen euro op 31 december 2024, een daling van 2 miljoen euro ten opzichte van vorig jaar. Hoewel de disconteringsvoet vergeleken met vorig jaar gelijk bleef, steeg de inflatieprognose vergeleken met vorig jaar, wat resulteerde in hogere pensioenverplichtingen. Desondanks waren de netto pensioenverplichtingen per 31 december 2024 lager dan per 31 december 2023 door een sterkere Zweedse kroon ten opzichte van de euro. Aannames over sterftcijfers bleven consistent met vorig jaar. Zie Toelichting 4.7.e voor een samenvatting van de gebruikte aannames.

Deze pensioenregelingen zijn op premies gebaseerde regelingen, die een toegezegd pensioen bij pensionering garanderen. De fondsbeleggingen zijn juridisch gestructureerd als een trust, en de groep heeft zeggenschap over de uitvoering van de regelingen en de daaraan gerelateerde beleggingen.

Deze pensioenregelingen omvatten geen element van risicodeling tussen de groep en de deelnemers aan de regeling.

Pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk

De opgenomen netto pensioenverplichting in het Verenigd Koninkrijk bedroeg 11 miljoen euro op 31 december 2024, een daling van 10 miljoen euro ten opzichte van vorig jaar.

Net als in Zweden zagen we een bescheiden stijging van de inflatieprognose in het Verenigd Koninkrijk, wat resulteerde in hogere verplichtingen. Dit werd echter ruimschoots gecompenseerd door de stijging van de aanname wat betreft de disconteringsvoet, wat resulteerde in een netto daling van de pensioenverplichtingen. De pensioenverplichtingen in het Verenigd Koninkrijk namen vergeleken met het voorgaande jaar met 51 miljoen euro af tot 881 miljoen euro per 31 december 2024.

Het rendement op fondsbeleggingen in 2024 was negatief met 102 miljoen euro. Dit was voornamelijk het gevolg van de resultaten van de matching assets, die de ontwikkelingen in de verplichtingen zo optimaal moeten volgen. Matching assets vormen een belangrijk deel van de beleggingsportefeuille en zijn onderdeel van de

strategie om de stabiliteit binnen de pensioenregeling te behouden. Daarnaast zagen we echter ook waardedalingen van overige fondsbeleggingen. Zie de paragraaf over fondsbeleggingen in het Verenigd Koninkrijk voor meer informatie over de door de trustee gekozen strategie. Deze dalingen werden gedeeltelijk gecompenseerd door rentebaten, bijdragen aan het fonds en gunstige wisselkoersaanpassingen, wat leidde tot een algehele netto daling van de reële waarde van fondsbeleggingen in het Verenigd Koninkrijk van 61 miljoen euro. De waarden binnen de beleggingsportefeuille worden niet getoetst.

De toegezegd-pensioenregeling in het VK is een eindloonregeling met gegarandeerde uitkering. De regeling is gesloten voor zowel nieuwe toetreders als toekomstige opbouw, maar behoudt een link met het salaris. De regeling is een geregistreerde pensioenregeling en de activa worden aangehouden in juridisch gescheiden, door trustee beheerde fondsen. De trustee van de regeling zijn wettelijk verplicht om te handelen in het belang van de deelnemers aan de regeling en tegelijkertijd de regeling te behouden in overeenstemming met het doel waarvoor de trust is opgericht, en zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het investerings-, financierings- en governancebeleid. Een vertegenwoordiger van de groep woont trusteevergaderingen bij om de visie van de groep op de investeringsstrategie te geven, maar de uiteindelijke macht ligt bij de trustee.

Tabel 4.7.a Pensioenverplichtingen opgenomen op de balans

(miljoen euro)	Zweden	Verenigd Koninkrijk	Overig	Totaal
2024				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	161	881	34	1.076
Reële waarde van fondsbeleggingen	-12	-892	-19	-923
Tekort/(overschot) van gefinancierde pensioenregelingen	149	-11	15	153
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	1	-	1	2
Netto pensioenverplichtingen opgenomen in de balans	150	-11	16	155
Specificatie van de totale passiva:				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	161	881	34	1.076
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	1	-	1	2
Totaal verplichtingen	162	881	35	1.078
Gepresenteerd als:				
Pensioenbeleggingen	-	-11	-	-11
Pensioenverplichtingen	150	-	16	166
Netto pensioenverplichtingen	150	-11	16	155
2023				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	162	932	31	1.125
Reële waarde van fondsbeleggingen	-12	-953	-17	-982
Tekort/(overschot) van gefinancierde pensioenregelingen	150	-21	14	143
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	2	-	1	3
Netto pensioenverplichtingen opgenomen in de balans	152	-21	15	146
Specificatie van de totale passiva:				
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	162	932	31	1.125
Contante waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	2	-	1	3
Totaal verplichtingen	164	932	32	1.128
Gepresenteerd als:				
Pensioenbeleggingen	-	-21	-	-21
Pensioenverplichtingen	152	-	15	167
Netto pensioenverplichtingen	152	-21	15	146

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN (VERVOLG)

Werkgeversbijdragen worden vastgesteld op basis van het advies van een onafhankelijke gekwalificeerde actuaaris op basis van driejaarlijkse waarderingsonderhandelingen tussen de uitvoerder en Arla, en uiteindelijk goedgekeurd door The Pensions Regulator. De meest recente driejaarlijkse waardering van het vond plaats op 31 december 2022, en op de overeengekomen financieringsbasis bevond het plan zich in een overschotpositie.

Voor andere werknemers bestaan er beschikbare-premieregelingen. Premies worden zowel door Arla als door de

werknemer betaald tegen een door Arla bepaald tarief.

Fondsbeleggingen in het Verenigd Koninkrijk

Fondsbeleggingen genereren rendementen die worden gebruikt om aan de verplichtingen van de regelingen te voldoen. Ze zijn niet noodzakelijkerwijs bedoeld om op korte termijn te worden gerealiseerd. De trustees beleggen in verschillende categorieën activa en met verschillende allocaties tussen die categorieën, volgens de beleggingsprincipes van de regeling.

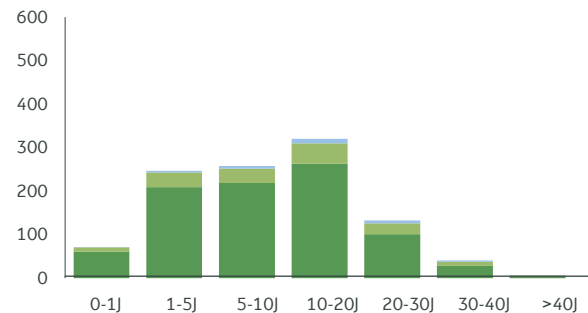
Momenteel is de beleggingsstrategie van de regelingen het handhaven van een evenwicht tussen groeiactiva (onroerend goed en infrastructuur), inkomensgenererende activa (bestaande uit kredietbeleggingen en bedrijfsobligaties) en matching

assets (bestaande uit een passiva-afdekingsportefeuille en een buy-in beleid voor jaarlijkse uitkeringen), waarbij het zwaartepunt bij matching assets ligt. In 2021 is een strategie gekozen waardoor het fonds minder werd blootgesteld aan de risico's van de Britse vastgoedmarkt. Dit werd in 2024 grotendeels afgerond.

Een deel van de beleggingsdoelstelling is het minimaliseren van schommelingen in de financieringsniveaus van de regeling als gevolg van veranderingen in de waarde van de verplichtingen. Dit wordt voornamelijk bereikt met behulp van een Liability Driven Investment (LDI) -portefeuille, waarvan het belangrijkste doel is om bewegingen in de waarde van de activa af te stemmen op bewegingen in de verplichtingen die zijn veroorzaakt door veranderingen in de marktomstandigheden. Het fonds heeft

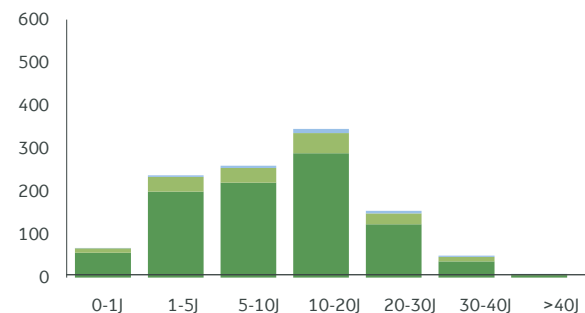
Looptijd van de pensioenverplichtingen per 31 december 2024 (miljoen euro)

■ Verenigd Koninkrijk 936 ■ Zweden 162 ■ Overig 30



Looptijd van de pensioenverplichtingen per 31 december 2023 (miljoen euro)

■ Verenigd Koninkrijk 943 ■ Zweden 155 ■ Overig 37



Tabel 4.7.b Ontwikkeling pensioenverplichtingen (miljoen euro)

	2024	2023
Contante waarde van de verplichtingen per 1 januari	1.128	1.135
Huidige servicekosten	-	1
Rentelasten	49	50
Actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in financiële aannames (Overig resultaat)	-70	22
Actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in demografische aannames (Overig resultaat)	1	-33
Betaalde uitkeringen	-68	-65
Valuta-aanpassingen	38	18
Contante waarde van de pensioenverplichtingen per 31 december	1.078	1.128

Tabel 4.7.c Ontwikkeling reële waarde van fondsbeleggingen (miljoen euro)

	2024	2023
Reële waarde van fondsbeleggingen per 1 januari	982	990
Rentebaten	45	47
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen opgenomen in netto rente op de netto verplichtingen in het kader van de toegezegd-pensioenregelingen (OCI)	-102	-30
Bijdragen aan regelingen	13	12
Betaalde uitkeringen	-58	-55
Valuta-aanpassingen	43	18
Reële waarde van fondsbeleggingen per 31 december	923	982

Werkelijke rendement op fondsbeleggingen:

Berekende rentebaten	45	47
Rendement exclusief berekende rente	-102	-30
Werkelijk rendement	-57	17

De groep verwacht in 2025 23 miljoen euro bij te dragen aan de fondsbeleggingen en 83 miljoen euro in 2026-2029.

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN (VERVOLG)

afdekkingsinstrumenten geïmplementeerd voor de meeste rente- en inflatieschommelingen, zoals gewaardeerd op basis van de financieringsaannames van de trustees, waarvoor een disconteringsvoet wordt toegepast die is afgeleid van de rendementen op staatsobligaties.

LDI betreft vooral het gebruik van staatsobligaties. Er wordt ook gebruik gemaakt van derivaten zoals rente- en inflatieswaps. Er zijn geen annuïteiten of langlevenswaps in de LDI-portefeuilles. De waarde van de LDI-activa wordt bepaald op basis van de meest recente marktbedrijfs voor de onderliggende beleggingen, die dagelijks op liquide markten worden verhandeld, maar die gezamenlijk gesegregeerde mandaten zijn die namens het fonds worden beheerd en daarom niet worden genoteerd.

Lijfrentepolissen bestaan uit een lijfrentcontract met een verzekeringsmaatschappij. Hierdoor kunnen de trustees het risico van hun regeling verkleinen door een actief (lijfrentcontract) te verwerven waarvan de kasstromen zijn ontworpen om exact te voldoen aan een bepaalde set uitkeringen in het kader van de pensioenregeling.

Infrastructuurinvesteringen vinden plaats in grootschalige openbare systemen, diensten en faciliteiten zoals energie-, weg- en waternetwerken. Deze beleggingen hebben tot doel stabiele lange termijn inflatiegebonden kasstromen te genereren.

De rest van de fondsbeleggingen bestaat uit leningen aan bedrijven of overheden (schuldtitels en obligaties), commerciële vastgoedbeleggingen (vastgoed) alsmede aan verzekering gekoppelde effecten en contanten (overige activa).

Alle waarden van de beleggingen worden niet genoteerd, tenzij anders aangegeven.

Grondslagen voor de financiële verslaggeving Pensioenverplichtingen en soortgelijke langlopende verplichtingen

De groep heeft overeenkomsten voor pensioenen gesloten met een aanzienlijk aantal huidige en voormalige medewerkers. Deze overeenkomsten na pensionering hebben de vorm van beschikbare premieregelingen en toegezegd-pensioenregelingen.

Beschikbare premieregelingen

Voor beschikbare premieregelingen betaalt de groep vaste premies aan onafhankelijke pensioenmaatschappijen. De groep is niet verplicht om nabetalingen te doen die verder gaan dan deze vaste betalingen, en het risico ten aanzien van de waarde van de pensioenregeling (positief of negatief) berust dus bij de deelnemers aan de regeling, en niet bij de groep. De bedragen die verschuldigd zijn aan premies t.b.v. beschikbare premieregelingen worden in de resultatenrekening als kosten opgenomen.

Toegezegde pensioenregelingen

Toegezegd-pensioenregelingen worden gekenmerkt door de verplichting van de groep om specifieke betalingen te doen vanaf de datum waarop de deelnemer van de regeling met pensioen gaat, afhankelijk

van bijvoorbeeld het aantal dienstjaren en het eindsalaris van de deelnemer. De groep staat bloot aan de risico's en winsten die kunnen voortvloeien uit de onzekerheid of het rendement op de activa voldoende is om te voldoen aan de pensioenverplichtingen, die worden beïnvloed door aannames over het sterftecijfer en inflatie.

De netto verplichting van de groep is het bedrag dat op de balans is opgenomen als pensioenverplichting.

De netto verplichting wordt voor elke toegezegd-pensioenregeling afzonderlijk berekend. De netto verplichting is de contante waarde van het bedrag van de toekomstige pensioenuitkeringen die werknemers in lopende en voorgaande perioden hebben verdiend (d.w.z. de verplichting voor pensioenbetalingen voor het gedeelte van het geschatte eindsalaris van de werknemer dat op de balansdatum is verdiend), zijnde de verplichting voor toegezegde pensioenregelingen, minus de reële waarde van beleggingen die afzonderlijk van de groep in een fonds worden aangehouden.

De groep maakt gebruik van gekwalificeerde actuarissen om jaarlijks de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen te berekenen met behulp van de 'projected unit credit' methode.

Tabel 4.7.d Specificatie van fondsbeleggingen
(miljoen euro)

	2024	%	2023	%
Schuldtitels	349	38	295	30
Verplichting hedgeportefeuille	238	26	295	30
Lijfrentepolissen	200	22	211	21
Infrastructuur	69	7	64	7
Vastgoed	29	3	82	8
Obligaties	6	1	9	1
Overige activa	32	3	26	3
Reële waarde van fondsbeleggingen per 31 december	923	100	982	100

Tabel 4.7.e Aannames voor de actuariële berekeningen
(%)

	2024	2023
Aannames t.a.v. discontovoeten		
Discontovoet, Verenigd Koninkrijk	5,5	4,6
Discontovoet, Zweden	3,5	3,5
Aannames t.a.v. inflatie		
Inflatie (CPI), Verenigd Koninkrijk	2,7	2,4
Inflatie (CPI), Zweden	1,8	1,5
Aannames over sterftecijfers (levensverwachting in jaren op 65-jarige leeftijd)		
Man in het Verenigd Koninkrijk	20,4	20,3
Vrouw in het Verenigd Koninkrijk	22,8	22,5
Man in Zweden	22,0	22,0
Vrouw in Zweden	24,0	24,0

Tabel 4.7.f Gevoeligheid van bruto pensioenverplichtingen voor belangrijke aannames
(miljoen euro)

	2024	2024	2023	2023
Effect op pensioenverplichtingen per 31 december	+	-	+	-
Rekenrente +/- 10 basispunten	-12	12	-13	13
Levensverwachting +/- 1 jaar	37	-37	41	-41
Inflatie +/- 10 basispunten	7	-7	8	-8

4.7 PENSIOENVERPLICHTINGEN (VERVOLG)

Het balansbedrag van de netto verplichting wordt beïnvloed door herberekening, waaronder het effect van wijzigingen in aannames die worden gebruikt om de toekomstige verplichting (actuariële winsten en verliezen) en het rendement op fondsbeleggingen (exclusief rente) te berekenen. Herwaarderingen worden verantwoord onder Overig resultaat

De rentekosten voor de periode worden berekend aan de hand van het discountingspercentage dat wordt gebruikt om de toegezegd-pensioenverplichting aan het begin van de verslagperiode te berekenen die op de boekwaarde van de netto verplichting wordt toegepast, rekening houdend met wijzigingen die voortvloeien uit premies en uitkeringen. De netto rentelasten en overige lasten in verband met toegezegd-pensioenregelingen worden opgenomen in de resultatenrekening. De netto verplichting heeft voornamelijk betrekking op toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk en Zweden.

Onzekerheden en schattingen

De verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt beoordeeld op basis van een aantal aannames, waaronder disconteringspercentages, inflatiecijfers, salarismgroei en sterfte. Wijzigingen in aannames kunnen een aanzienlijke impact hebben op de netto positie.

De groep is op de hoogte van een zaak in het Verenigd Koninkrijk uit 2023, waarbij Virgin Media en NTL Pension Trustee betrokken zijn, wat mogelijk kan leiden tot aanvullende verplichtingen voor sommige pensioenregelingen en sponsors, waaronder (indien van toepassing) de groep. In juli 2024 hebben de Britse rechtbanken een beroepszaak tegen het vonnis van 2023 afgewezen.

De groep en de trustee van de pensioenen zijn in gesprek over dit vonnis en de juridische adviseurs van de trustee van de pensioenen buigen zich over de eventuele impact ervan. Tot dit is afgerond kan de groep niet bepalen wat de eventuele impact hiervan is, en wordt deze indien relevant in de toekomst beoordeeld. Bij de in deze publicatie verstrekte cijfers is dan ook geen rekening gehouden met dit vonnis.

Tabel 4.7.g Belasting verantwoord in de resultatenrekening

(miljoen euro)	2024	2023
Huidige servicekosten	-	1
Verantwoorde personeelskosten	-	1
Rentelasten op pensioenverplichtingen	49	50
Rentebaten van fondsbeleggingen	-45	-47
Verantwoord als financiële kosten	4	3
Totaal verantwoord in de resultatenrekening	4	4

Tabel 4.7.h Verantwoord in Overig resultaat

(miljoen euro)	2024	2023
Actuariële winsten en verliezen op verplichtingen als gevolg van veranderingen in financiële aannames (Overig resultaat)	70	-22
Actuariële winsten en verliezen op verplichtingen als gevolg van veranderingen in demografische aannames (Overig resultaat)	-1	33
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen opgenomen in netto rente op de netto verplichtingen in het kader van de toegezegd-pensioenregelingen	-102	-30
Totaal bedrag verantwoord in Overig resultaat	-33	-19

NOOT 5. OVERIGE

5.1 BELASTINGEN

Financiële toelichting

Belasting in de resultatenrekening

De totale fiscale lasten namen af tot 46 miljoen euro (2023: 56 miljoen euro), voornamelijk als gevolg van een daling van lasten voor latente belasting.

Het effectieve belastingtarief nam af tot 9,8% (vergeleken met 12,3% vorig jaar), voornamelijk door correcties in permanente verschillen en de effecten van bedrijven die coöperatieve belasting moeten betalen.

Winstbelasting over het verslagjaar

De kosten in verband met de actuele winstbelastingen zijn gestegen tot 45 miljoen euro (2023: 31 miljoen euro). Deze stijging is voornamelijk het gevolg van de invoering in 2024 van de richtlijn inzake mondiale minimumbelasting (Pillar Two). Deze resulteert in een aanvullende belasting van 10 miljoen euro in het kader van Pillar Two voor onze activiteiten in het Midden-Oosten en Argentinië.

Latente belasting

De lasten in de winst- en verliesrekening in verband met correcties van latente belastingen bedroegen 1 miljoen euro, een daling van 24 miljoen euro ten opzichte van vorig jaar. De daling was het gevolg van lagere lasten voor latente belastingen in het verslagjaar.

De netto latente belastingverplichtingen bedroegen 70 miljoen euro, een netto stijging van 10 miljoen euro ten opzichte van vorig jaar. De belangrijkste correcties in bruto tijdelijke verschillen kwamen voort uit de toegenomen latente belastingverplichtingen in materiële vaste activa door overnames die gedurende het verslagjaar zijn gedaan.

De latente belastingverplichtingen bedroegen 101 miljoen euro en hebben voornamelijk betrekking en op voorzieningen, pensioenverplichtingen en overige verplichtingen. Deze werden deels gecompenseerd door latente belastingvorderingen ter waarde van 31 miljoen euro in verband met verrekenbare fiscale verliezen en overige activa.

De groep verantwoordt latente belastingvorderingen, inclusief de waarde van de verrekenbare belastingverliezen, wanneer de directie oordeelt dat de fiscale vorderingen binnen afzienbare tijd kunnen worden gebruikt door deze te compenseren met de belastbare winst. De beoordeling wordt voortdurend uitgevoerd en is gebaseerd op de budgetten en businessplannen voor de komende jaren.

De groep heeft latente belastingvorderingen opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen ter waarde van 12 miljoen euro (2023: 7 miljoen euro). De netto stijging van de verrekenbare fiscale verliezen is voornamelijk het gevolg van de in 2024 ingevoerde Argentijnse belastingregels, waardoor de lokale inflatie-effecten op de belastbare winst voor ondernemingen die in Argentinië actief zijn, worden verkleind.

Latente belastingvorderingen met betrekking tot verrekenbare fiscale verliezen bedroegen 40 miljoen euro en hadden voornamelijk betrekking op activiteiten in het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Denemarken.

Tabel 5.1.a Belasting verantwoord in de resultatenrekening

(miljoen euro)

	2024	2023
Winstbelasting over het verslagjaar		
Winstbelasting over het verslagjaar betreffende:		
Coöperatieve belasting	5	8
Vennootschapsbelasting	32	31
Pillar Two-belasting	10	-
Correcties te betalen belasting over voorgaande jaren	-2	-8
Totale lasten winstbelasting over het verslagjaar	45	31
Latente belasting		
Wijziging van de latente belasting gedurende het jaar	-	23
Correctie latente belastingen over voorgaande jaren	1	2
Effect van wijzigingen in belastingtarieven en -wetten	-	-
Totale lasten latente belasting	1	25
Totale fiscale lasten in de resultatenrekening	46	56

Tabel 5.1.b Berekening van het effectieve belastingtarief

(miljoen euro)

	2024		2023	
Winst vóór belastingen		463		455
Belasting waarop het wettelijk Deense tarief voor de vennootschapsbelasting van toepassing is	22,0%	102	22,0%	100
Effect van de belastingtarieven in andere jurisdicties	-0,2%	-1	-3,1%	-14
Effect van vennootschappen waarop coöperatieve belastingheffing van toepassing is	-11,3%	-52	-8,1%	-37
Impact van Pillar Two-belasting	2,2%	10	0,0%	-
Niet-aftrekbare kosten, verminderd met belastingvrije winst	-2,7%	-12	1,7%	8
Aandeel in winst/verlies na belastingen in deelnemingen en joint ventures	-1,3%	-6	-1,5%	-7
Correctie van te betalen belasting over voorgaande jaren	-0,2%	-1	-1,3%	-6
Opname en aanpassingen van voorheen niet-opgenomen fiscale verliezen	-0,2%	-1	0,6%	3
Verliezen uit het verslagjaar waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen	0,8%	4	0,0%	-
Overige correcties	0,7%	3	2,0%	9
Totaal	9,8%	46	12,3%	56

5.1 BELASTING (VERVOLG)

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Belasting in de resultatenrekening

De belastingpost in de resultatenrekening omvat de belasting over het boekjaar en aanpassingen in de latente belasting. De belasting wordt opgenomen in de resultatenrekening, behalve wanneer deze betrekking heeft op een bedrijfscombinatie, of posten (baten of lasten) die rechtstreeks in Overig resultaat zijn opgenomen.

Belasting over het boekjaar

De belasting over het verslagjaar wordt berekend op basis van belastingwetgeving die van toepassing is op entiteiten in de groep waarvoor coöperatieve of vennootschapsbelasting moet worden afgedragen. Coöperatieve belastingen zijn gebaseerd op het eigen vermogen van de coöperatie, terwijl de vennootschapsbelasting wordt berekend op basis van de belastbare winst van de vennootschap over het boekjaar. De belastingverplichtingen over het boekjaar omvatten de verwachte belastingschuld of -vordering over de belastbare resultaten in het verslagjaar, eventuele correctie van de verschuldigde of te ontvangen belasting m.b.t. voorgaande jaren en de belasting die vooruit is betaald. De belastingverplichtingen worden vermeld als onderdeel van overige kortlopende verplichtingen.

Latente belasting

Latente belasting wordt berekend aan de hand van de balansverplichtingsmethode voor alle tijdelijke verschillen tussen de

belastinggrondslag van activa en passiva en de boekwaarde daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. Latente belasting wordt echter niet verantwoord op tijdelijke verschillen bij de eerste opname van goodwill of die zich voordoen op de overname-datum van een actief of verplichting zonder dat dit gevolgen heeft voor de winst of het verlies van het jaar of de belastbare winst, met uitzondering van die welke voortvloeien uit bedrijfscombinaties.

Latente belasting wordt bepaald met de toepassing van belastingtarieven (en wetten) die aan het einde van de verslagperiode van kracht of in hoofdzaak vastgesteld zijn, en naar verwachting van kracht zullen zijn wanneer de daarmee verband houdende latente belastingvordering wordt gerealiseerd of latente belastingverplichting wordt vereffend. Wijzigingen in latente belastingvorderingen en -verplichtingen als gevolg van wijzigingen in het belastingtarief worden verantwoord in de resultatenrekening, met uitzondering van posten die worden verantwoord in Overig resultaat.

Latente belastingvorderingen, inclusief de waarde van de verrekenbare fiscale verliezen, worden opgenomen onder overige vaste activa tegen de waarde waartegen zij naar verwachting zullen worden gebruikt, hetzij door saldering met de belasting over toekomstige winsten, hetzij door compensatie met de te betalen latente belasting door vennootschappen binnen dezelfde fiscale eenheid of jurisdictie.

De verplichte uitzondering in IAS 12 betreffende de opname en publicatie van latente belastingvorderingen en -verplichtingen

met betrekking tot winstbelastingen in het kader van Pillar Two is toegepast.

Onzekerheden en schattingen

Latente belasting

Latente belasting weerspiegelt beoordelingen van de daadwerkelijke toekomstige belasting die verschuldigd is over posten in de jaarrekening, rekening houdend met timing en waarschijnlijkheid. Deze schattingen houden ook rekening met verwachtingen voor toekomstige belastbare winsten. De daadwerkelijke toekomstige belastingen kunnen afwijken van deze schattingen als gevolg van wijzigingen in de verwachtingen met betrekking tot toekomstige belastbare winsten, toekomstige wettelijke wijzigingen in de winstbelasting of het resultaat van de definitieve beoordeling door de belastingdienst van de belastingaangiften van de groep. De opname van een latente belastingvordering hangt ook af van een beoordeling van het toekomstige realiseerbare waarde van het actief.

Pillar Two-belasting

Aangezien de richtlijnen en regelgeving met betrekking tot de Pillar Two-belasting voortdurend worden bijgewerkt, kan de uiteindelijke verschuldigde aanvullende Pillar Two-belasting over 2024 afwijken van de kosten die in de winst- en verliesrekening zijn opgenomen.

Bejegening winstbelasting

Aangezien belastingwetgeving, jurisprudentie en de praktijk van de belastingdienst niet altijd duidelijkheid verschaffen over alle transacties, bestaan er onzekerheden. Arla hanteert voor de verantwoording en waardering van belastingposities de IFRIC 23-norm.

Tabel 5.1.c. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen
(miljoen euro)

	2024	2023
Netto latente belastingverplichting per 1 januari	-60	-64
Latente belasting verantwoord in de resultatenrekening	-1	-25
Latente belasting verantwoord in Overig resultaat	5	13
Overnames in verband met bedrijfscombinaties	-15	-2
Valuta-aanpassingen	1	-
Balansherclassificatie van latente belastingvorderingen/-verplichtingen	-	18
Netto latente belastingverplichting per 31 december	-70	-60
Latente belasting door bruto tijdelijk verschil		
Immateriële activa	-3	-4
Materiële vaste activa	-17	4
Voorzieningen, pensioenverplichtingen en overige	-28	-31
Verrekenbare fiscale verliezen	12	7
Overige activa/verplichtingen	-34	-36
Totaal latente belasting door bruto tijdelijk verschil	-70	-60
Opgenomen op de balans als:		
Latente belastingvorderingen	31	23
Latente belastingverplichtingen	-101	-83
Totaal	-70	-60

5.2 VOORZIENINGEN

Financiële toelichting

De voorzieningen bedroegen 61 miljoen euro (2023: 51 miljoen euro). Voorzieningen hebben voornamelijk betrekking op voorzieningen voor verzekeringsincidenten die zich hebben voorgedaan, maar nog niet zijn vereffend.

Onzekerheden en schattingen

Voorzieningen houden in het bijzonder verband met schattingen van de verzekeringsvoorzieningen. Deze worden beoordeeld op basis van historische gegevens, onder andere over het aantal verzekeringsincidenten en de daarmee samenhangende kosten. Ook het effect en de omvang van problematische contracten wordt geschat.

Tabel 5.2 Voorzieningen

(miljoen euro)	Verzeke- ringsvoorzie- ningen	Herstructure- ringsvoorzienin- gen	Overige voor- zieningen	Totaal 2024	Totaal 2023
Voorzieningen per 1 januari	24	4	23	51	48
Nieuwe voorzieningen tijdens het verslagjaar	18	-	7	25	7
Terugboekingen	-	-	-	-	-3
Gebruikt in het verslagjaar	-15	-	-	-15	-1
Voorzieningen per 31 december	27	4	30	61	51
Langlopende voorzieningen	-	2	28	30	31
Huidige voorzieningen	27	2	2	31	20
Voorzieningen per 31 december	27	4	30	61	51

5.3 VERGOEDINGEN VOOR ACCOUNTANTS

Vergoedingen betaald aan EY

EY is door de Board of Representatives benoemd tot de accountant van Arla

Tabel 5.3 Vergoedingen voor accountants benoemd door de Board of Representatives

(miljoen euro)	2024	2023
Wettelijke controle	1,9	1,8
Overige assurance-opdrachten	0,4	0,3
Fiscaal advies	0,2	0,3
Overige diensten	1,1	0,3
Totaal vergoedingen aan accountants	3,6	2,7

5.4 BELONING VAN HET MANAGEMENT EN TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

Aan het management betaalde bezoldiging

De vergoeding van de 19 geregistreerde leden van de Board of Directors (BoD) wordt tweejaarlijks beoordeeld en aangepast en vervolgens goedgekeurd door de Board of Representatives. De bezoldiging van de Board of Directors is in 2024 voor het laatst aangepast. De beginselen die op de bezoldiging van de Board of Directors van toepassing zijn, worden beschreven op pagina 81. Leden van de BoD worden betaald voor melkleveringen aan Arla Foods amba, in overeenstemming met dezelfde voorwaarden die gelden voor de andere eigenaren. Op dezelfde manier worden individuele kapitaalinstrumenten aan de BoD uitgegeven onder dezelfde voorwaarden die gelden voor andere eigenaren.

In 2024 bestond Executive Board uit Chief Executive Officer Peder Tuborgh, Chief Operations Officer, Europa, Peter Giørtz-Carlsen en sinds 1 december 2024 Chief Financial Officer Torben Dahl Nyholm. De beginselen die worden toegepast bij de bezoldiging van de Executive Board worden beschreven op pagina 97.

Tabel 5.4.a geeft de opgebouwde bedragen weer die betrekking hebben op de respectieve verslagperiode. Dit bedrag is gebaseerd op gerapporteerde kerncijfers samen met schattingen van de prestaties in vergelijking met concurrenten, waardoor de uiteindelijke toekomstige beloning kan afwijken.

Tabel 5.4.a Bezoldiging van het management

(miljoen euro)	2024	2023
Board of Directors		
Lonen, salarissen en beloning	1,8	1,7
Totaal	1,8	1,7
Executive Board		
Vaste bezoldiging	2,8	2,5
Pensioen en andere beloningselementen	0,5	0,5
Kortlopende variabele bonussen	0,7	0,7
Langlopende variabele bonussen	1,4	1,0
Totaal	5,4	4,7

Tabel 5.4.b Transacties met de Board of Directors

(miljoen euro)	2024	2023
Aankoop van rauwe melk	33,2	30,3
Halfjaarlijkse nabetaling	0,3	0,4
Nabetaling over voorgaande jaren	1,1	1,1
Totaal	34,6	31,8
Niet-afgewikkelde melkleveringen onder handelscrediteuren en overige schulden	1,8	1,2
Individuele kapitaalinstrumenten	3,3	2,8
Totaal	5,1	4,0

5.5 CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN, VOORWAARDELIJKE ACTIVA EN PASSIVA

Financiële toelichting

De contractuele verplichtingen en toezeggingen bedroegen 869 miljoen euro (2023: 614 miljoen euro). Arla heeft in het verslagjaar afnameovereenkomsten voor energie ondertekend in Denemarken, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk, wat een verhoging van de contractuele verplichtingen met 100 miljoen euro betreft.

De verplichtingen met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa zijn met 85 miljoen euro toegenomen. Overige contractuele verplichtingen en toezeggingen bestonden uit IT-licenties, kortlopende leases, leases met een lage waarde en overige en namen toe met netto 70 miljoen euro.

Arla heeft op grond van de Deense hypotheekwet als zekerheid voor hypotheekschuld garantie op onroerend goed gesteld met een nominale waarde van 1.209 miljoen euro (2023: 1.216 miljoen euro). De borgstellings- en garantieverplichtingen bedroegen 29 miljoen euro (2023: 18 miljoen euro).

Arla is partij bij enkele rechtszaken, geschillen en andere claims. Het management is van mening dat de uitkomsten hiervan hoogstwaarschijnlijk geen materiële invloed zullen hebben op de financiële positie van de groep die verder gaat dan wat reeds in de jaarrekening is verantwoord.

Tabel 5.5 Contractuele verplichtingen*

(miljoen euro)	0-1 jaar	1-5 jaar	5+ jaar	Totaal
2024				
IT-contracten	52	64	-	116
Kortlopende leases en lease-overeenkomsten met een lage waarde	46	-	-	46
Stroomafnameovereenkomsten	34	157	217	408
Investeringsverplichtingen in materiële vaste activa	219	80	-	299
Totaal	351	301	217	869
2023				
IT-contracten	34	31	-	65
Kortlopende leases en lease-overeenkomsten met een lage waarde	27	-	-	27
Stroomafnameovereenkomsten	11	120	177	308
Investeringsverplichtingen in materiële vaste activa	187	27	-	214
Totaal	259	178	177	614

* Overige contractuele verplichtingen die niet in de tabel staan vermeld, omvatten gehypothekeerde eigendommen als zekerheid voor hypothecaire leningen en borgstellings- en garantieverplichtingen.

5.6 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Opeenvolgende gebeurtenissen

Na de balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met een materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening.

5.7 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Basis voor de opstelling

De geconsolideerde jaarrekening in dit jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie, alsmede aanvullende publicatievereisten van de Deense wet op de jaarrekening voor grote ondernemingen, type C. Arla is geen entiteit van algemeen belang binnen de EU, aangezien de groep geen schuldinstrumenten heeft die op een gereguleerde EU-markt worden verhandeld. De geconsolideerde jaarrekening is op 17 februari 2025 goedgekeurd voor publicatie door de Board of Directors van de onderneming en op 26 februari 2025 ter goedkeuring voorgelegd aan de Board of Representatives.

De functionele valuta van het moederbedrijf is DKK. De presentatievaluta van het moederbedrijf en van de groep is EUR.

Deze geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in miljoenen euro met afrondingen.

Geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld als een samenvoeging van de jaarrekeningen van de moedermaatschappij en die van de afzonderlijke dochterondernemingen, in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving van de groep. Omzet, kosten, activa en passiva, samen met posten die zijn opgenomen in het eigen vermogen van dochterondernemingen, worden per regel samengevoegd en gepresenteerd. Intra-groep aandelenbelangen, saldi en transacties, alsmede niet-gerealiseerde baten en lasten die voortvloeien uit intra-groeptransacties worden geëlimineerd.

De geconsolideerde jaarrekening omvat Arla Foods amba (moedermaatschappij) en de dochterondernemingen waarin de moedermaatschappij direct of indirect meer dan 50% van de stemrechten in handen heeft, of anderszins zeggenschap heeft om voordelen te behalen uit haar activiteiten. Entiteiten waarin de groep gezamenlijke zeggenschap uitoefent via een contractuele overeenkomst, worden als joint ventures beschouwd. Entiteiten waarin de groep een belangrijke, maar geen controlerende invloed uitoefent, worden beschouwd als deelnemingen. Een belangrijke invloed wordt gewoonlijk verkregen wanneer de groep het directe of indirecte bezit van of de beschikking heeft over meer dan 20%, maar minder dan 50%, van de stemrechten in een entiteit.

Niet-gerealiseerde winsten als gevolg van transacties met joint ventures en deelnemingen, d.w.z. winsten uit verkopen aan joint ventures of deelnemingen en waarbij de klant betaalt met middelen die gedeeltelijk eigendom zijn van de groep, worden geëlimineerd tegen de boekwaarde van de investering in verhouding tot het belang van de groep in de onderneming. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde manier verwerkt, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor bijzondere waardevermindering.

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van bepaalde posten met alternatieve meetgrondslagen, die in deze grondslagen voor financiële verslaggeving worden genoemd.

Omrekening van transacties en monetaire posten in vreemde valuta

Voor elke rapportage-entiteit in de groep wordt een functionele valuta bepaald, zijnde de valuta die wordt gebruikt in de primaire economische omgeving waar de entiteit actief is. Wanneer een rapporterende entiteit transacties uitvoert in een vreemde valuta, verantwoordt zij de transactie in haar functionele valuta met behulp van de transactiedatumkoers. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta's worden omgerekend naar de functionele valuta met behulp van de wisselkoers die van toepassing is op de rapportagedatum. Wisselkoersverschillen worden verantwoord in de resultatenrekening onder financiële posten. Niet-monetaire posten, bijvoorbeeld materiële vaste activa die worden gewaardeerd op basis van historische

5.7 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING (VERVOLG)

kosten in een vreemde valuta, worden bij de eerste opname in de functionele valuta omgerekend.

Omrekening van buitenlandse activiteiten

De activa en passiva van geconsolideerde entiteiten, inclusief het aandeel in de netto activa en goodwill van joint ventures en deelnemingen met een andere functionele valuta dan de euro, worden omgerekend in euro's aan de hand van de wisselkoers die geldt aan het einde van het jaar. De omzet, kosten en het aandeel in de resultaten van het boekjaar worden omgerekend in euro's met behulp van de gemiddelde maandelijkse wisselkoers, mits die niet wezenlijk verschilt van de koers op de transactiedatum. Wisselkoersverschillen worden opgenomen in Overig resultaat en geaccumuleerd in de reserve mrekenningsverschillen.

Bij gedeeltelijke afstoting van deelnemingen en joint ventures wordt het betreffende evenredige bedrag van de cumulatieve valuta-aanpassingsreserve overgeboekt naar de resultaten van het boekjaar, samen met eventuele winsten of verliezen in verband met de desinvestering.

Implementatie van nieuwe of gewijzigde IFRS-standaarden

De groep heeft vanaf 1 januari 2024 alle nieuwe standaarden en interpretaties geïmplementeerd die gelden in de EU. De informatie over financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen in Noot 2.1 en convenanten voor leningen in Noot 4.3 zijn bijgewerkt overeenkomstig de wijzigingen in IFRS 7. De nieuwe standaarden en interpretaties waren verder niet van wezenlijke invloed op de geconsolideerde jaarrekening.

Toekomstige implementaties

De IASB heeft een aantal nieuwe of gewijzigde en herziene accountingstandaarden en -interpretaties uitgegeven die nog niet in werking zijn getreden. Arla zal deze nieuwe standaarden implementeren wanneer ze verplicht worden. De implementatie van IFRS 18 in 2027 zal een aanzienlijke impact hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Arla vanaf 2027, inclusief aangepaste vergelijkingscijfers in het verslag van 2027. De voorbereiding op deze implementatie is gestart. Voorzien wordt dat toekomstige implementatie van overige bekende nieuwe of gewijzigde standaarden geen materiële invloed zal hebben op de geconsolideerde jaarrekening.

5.8 ORGANOGRAM

	Land	Valuta	Aandeel groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Ingredients Japan K.K.	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	Verenigde Staten	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea. Co. Ltd.	Korea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentinië	USD	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Unipessoal LTDA	Brazilië	BRL	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Volac Whey Nutrition Holdings Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Volac Whey Nutrition Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Volac Renewable Energy Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Holding A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods W.L.L.	Bahrein	BHD	100
Arla Oy	Finland	EUR	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	35
Arla Foods Distribution A/S	Denemarken	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Denemarken	DKK	50
Arla Foods International A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods UK Holding Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods UK plc	Verenigd Koninkrijk	GBP	100

	Land	Valuta	Aandeel groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods GP Ltd.	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Limited Partnership	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Finance Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Hatfield Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Lockerbie Biogas Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Yeo Valley Dairies Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods Ingredients Taw Valley Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods UK Property Co. Limited	Verenigd Koninkrijk	GBP	100
Arla Foods B.V.	Nederland	EUR	100
Arla Foods Comércio. Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brazilië	BRL	100
Arla Foods Ltd.	Saoedi-Arabië	SAR	75
Arla Foods Finance A/S	Denemarken	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Denemarken	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Denemarken	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernsey	EUR	100
Arla Foods Energy A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Denemarken	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods Investments A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100

5.8 ORGANOGRAM (VERVOLG)

	Land	Valuta	Aandeel groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Tholstrup Cheese A/S	Denemarken	DKK	100
Arla Foods België AG	België	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Duitsland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Duitsland	EUR	50
Arla Foods Kuwait Company WLL	Koeweit	KWD	49
Arla Kallassi Foods Libanon S.A.L	Libanon	LBP	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Arla Foods Trading and Procurement Limited	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Maleisië	MYR	100
Arla Foods Corporation	Filippijnen	PHP	100
Arla Foods Limited	Ghana	GHS	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla Dairy Development Company Ltd.	Nigeria	NGN	99
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla For General Trading Ltd.	Irak	USD	51
Arla Foods AB	Zweden	SEK	100
Årets Kock Aktiebolag	Zweden	SEK	67
Arla Foods Inc.	Verenigde Staten	USD	100
Arla Foods Production LLC	Verenigde Staten	USD	100

	Land	Valuta	Aandeel groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods Transport LLC	Verenigde Staten	USD	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Duitsland	EUR	100
Dofo Cheese Ekspor K/S °	Denemarken	DKK	100
Dofo Inc.	Verenigde Staten	USD	100
Aktieselskabet J. Hansen	Denemarken	DKK	100
J.P. Hansen USA Incorporated	Verenigde Staten	USD	100
AFI Partner ApS	Denemarken	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Denemarken	DKK	98
Arla Foods AS	Noorwegen	NOK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	90
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
Arla Foods FZE	Verenigde Arabische Emiraten	AED	100
Arla Foods Hellas S.A.	Griekenland	EUR	100
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Foods Logistics GmbH	Duitsland	EUR	100
Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australië	AUD	51
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexico	MXN	100
Arla Foods S.A.	Spanje	EUR	100
Arla Foods France S.a.r.l.	Frankrijk	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	Dominicaanse Republiek	DOP	100

5.8 ORGANOGRAM (VERVOLG)

	Land	Valuta	Aandeel groep in eigen vermogen
Arla Foods amba	Denemarken	DKK	%
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods LLC	Verenigde Arabische Emiraten	AED	49
Arla Foods LLC	Oman	OMR	70
Cocio Chokolademælk A/S	Denemarken	DKK	50
Marygold Trading K/S°	Denemarken	DKK	100
Mejeriforeningen	Denemarken	DKK	91
COFCO Dairy Holdings Limited **	Britse Maagdeneilanden	HKD	30
Svensk Mjölk Ekonomisk förening	Zweden	SEK	75
Svensk Mjölk AB	Zweden	SEK	100
Tillväxtbolaget för Sveriges Lantbrukare AB **	Zweden	SEK	25
Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Zweden	SEK	24
Jörd International A/S	Denemarken	DKK	100
Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Denemarken	DKK	100
Baby&Me ApS	Denemarken	DKK	100
Svenska Ostklassiker AB	Zweden	SEK	68
Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Denemarken	DKK	100
PT Arla Foods Indonesia	Indonesië	IDR	100
Arla Foods Arinco A/S	Denemarken	DKK	90
Green Fertilizer Denmark ApS **	Denemarken	DKK	25

* *Joint ventures*

** *Deelnemingen*

° *Overeenkomstig artikel 5 van de Deense wet inzake jaarrekeningen stelt het bedrijf geen wettelijk verslag op. Daarnaast bezit de groep een aantal entiteiten zonder wezenlijke commerciële activiteiten.*

Jaarrekening van de moedermaatschappij

Op grond van artikel 149 van de Deense wet op de jaarrekening vormt deze geconsolideerde jaarrekening een onderdeel van het volledige jaarverslag van Arla. Om dit verslag overzichtelijker en gebruiksvriendelijker te maken, publiceren we de geconsolideerde jaarrekening zonder de jaarrekening van de moedermaatschappij, Arla Foods amba. Het jaarverslag van de moedermaatschappij is een integraal onderdeel van het volledige jaarverslag en is beschikbaar op www.arla.com. Winstdeling en nabetalings van de moedermaatschappij worden nader uiteengezet in het hoofdstuk over het eigen vermogen van de geconsolideerde jaarrekening. Het volledige jaarverslag omvat de verklaring van de Board of Directors en de Executive Board, alsmede de verklaring van de onafhankelijke accountant.

- 162 Verslag van de Board of Directors en de Executive Board
163 Verklaring van de onafhankelijke accountant
165 Verklaring van de onafhankelijke accountant met assurance
over de duurzaamheidsrapportage

VERKLARINGEN VAN BESTUUR EN ACCOUNTANT



**ARLA®
CRAVENDALE**

De literflessen voor in de Britse zuivelfabriek Stourton geproduceerde Arla B.O.B en Arla® Cravendale zijn tegenwoordig van gerecycled PET (rPET) uit consumentenafval.

VERSLAG VAN DE BOARD OF DIRECTORS EN DE EXECUTIVE BOARD

Vandaag hebben de Board of Directors en de Executive Board het jaarverslag van Arla Foods amba voor het boekjaar 2024 besproken en goedgekeurd. Het jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met de IFRS-standaarden voor financiële verslaglegging zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de aanvullende publicatievereisten van de Deense wet op de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij een getrouw beeld geven van de financiële positie van de Groep en de moedermaatschappij op 31 december 2024 en van de resultaten van de activiteiten en kasstromen van de groep en de moedermaatschappij voor het boekjaar van 1 januari t/m 31 december 2024.

Naar onze mening geeft het management review van het jaarverslag ([pagina's 4-99](#)) een getrouw beeld van de

ontwikkelingen in de financiële positie van de Groep en de moedermaatschappij, de activiteiten, financiële zaken, de resultaten over het afgelopen jaar en de kasstromen, alsook een beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op de Groep en de moedermaatschappij.

De geconsolideerde milieu-, sociale en governanceverklaring van Arla is opgesteld in overeenstemming met de ESG-boekhoudprincipes van Arla. Naar onze mening geven zij een getrouw beeld en een evenwichtige en redelijke voorstelling van de prestaties van de groep op milieu-, sociaal en bestuursgebied, overeenkomstig deze principes.

Wij bevelen hierbij het jaarverslag aan ter goedkeuring door de Board of Representatives.

Aarhus, 17 februari 2025

Jan Toft Nørgaard
Voorzitter

Inger-Lise Sjöström
Vice-voorzitter

Arthur Fearnall

Bjørn Jepsen

Peder Tuborgh
CEO

Torben Dahl Nyholm
CFO

Daniel Halmsjö

George Holmes

Gustav Kämpe

Jørn Kjær Madsen

Marcel Goffinet

Marita Wolf

Markus Hübers

René Lund Hansen

Simon Simonsen

Steen Nørgaard Madsen

Florence Rollet

Nana Bule

Anders Olsson

Holger Lund

Paul Cullen

VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

AAN DE EIGENAREN VAN ARLA FOODS AMBA

Verklaring

Wij hebben de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij van Arla Foods amba voor het boekjaar van 1 januari - 31 december 2024 gecontroleerd, waaronder een resultatenrekening, een overzicht van het totaalresultaat, een balans, een mutatieoverzicht eigen vermogen, een kasstroomoverzicht en toelichtingen, inclusief wezenlijke informatie over de grondslagen voor financiële verslaggeving voor de Groep en de moedermaatschappij. De geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij zijn opgesteld in overeenstemming met

de IFRS-standaarden voor financiële verslaggeving zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de aanvullende eisen van de Deense wet op de jaarrekening.

Naar ons oordeel geven de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij een getrouw beeld van de financiële positie van de Groep en de moedermaatschappij op 31 december 2024 en van de resultaten van de activiteiten en kasstromen van de Groep en de moedermaatschappij voor het boekjaar van 1 januari - 31 december 2024, in overeenstemming met de IFRS-standaarden voor financiële verslaggeving zoals aanvaard binnen de Europese Unie en de aanvullende eisen van de Deense wet op de jaarrekening.

Basis voor onze verklaring

We hebben onze controle uitgevoerd in overeenstemming met de internationale standaarden voor accountantscontrole (ISAs) en aanvullende eisen die van toepassing zijn in Denemarken. Onze verantwoordelijkheden uit hoofde van deze standaarden en eisen worden verder beschreven in de paragraaf 'Verantwoordelijkheden van de accountant bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij' (hierna gezamenlijk aangeduid als 'de jaarrekening') van ons verslag. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een basis te vormen voor onze verklaring.

Onafhankelijkheid

Wij fungeren onafhankelijk van de Groep, in overeenstemming met de Gedragscode van de International Ethics Standards Board for Professional Accountants (IESBA Code) en de aanvullende ethische eisen die van toepassing zijn in Denemarken, en we hebben aan onze andere ethische verantwoordelijkheden voldaan in overeenstemming met deze regels en vereisten.

Verklaring over de Management Review

Het management is verantwoordelijk voor de Management Review.

Ons oordeel over de jaarrekening heeft geen betrekking op de Management Review, en wij brengen daarover geen enkele conclusie over de zekerheid ervan uit.

In verband met onze controle van de jaarrekening is het onze verantwoordelijkheid om de Management Review te lezen en daarbij na te gaan of dit verslag wezenlijk onverenigbaar is met de jaarrekening of met de door ons tijdens de controle verkregen kennis of anderszins wezenlijk verkeerd lijkt te zijn weergegeven.

Bovendien is het onze verantwoordelijkheid om na te gaan of de Management Review de informatie bevat die vereist is krachtens de Deense wet op de jaarrekening.

Op basis van onze procedures concluderen we dat de Management Review in overeenstemming is met de jaarrekening en is opgesteld in overeenstemming met de eisen van de Deense wet op de jaarrekening. We hebben geen afwijkingen van materieel belang vastgesteld in de Management Review.

Verantwoordelijkheden van het management voor de jaarrekening

Het management is verantwoordelijk voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekening van de moedermaatschappij die een getrouw beeld geven in overeenstemming met de IFRS-standaarden voor financiële verslaggeving zoals aanvaard binnen de Europese Unie, en de aanvullende eisen op grond van de Deense wet op de jaarrekening, alsmede voor de interne controle die het management noodzakelijk acht voor de opstelling van een jaarrekening die geen significante onjuistheden als gevolg van fraude of fouten bevat.

Bij het opstellen van de jaarrekening is het management ervoor verantwoordelijk te beoordelen of de Groep en de moedermaatschappij de continuïteit kunnen waarborgen, door, voor zover van toepassing, openbaarmaking van daaraan gerelateerde informatie en gebruikmaking van de continuïteit als uitgangspunt bij de opstelling van de jaarrekening, tenzij het management voornemens is om de Groep of de moedermaatschappij

op te heffen of hun activiteiten te beëindigen, of als er geen realistisch alternatief bestaat.

Verantwoordelijkheden van de accountant bij de controle van de jaarrekening

Ons doel is om redelijke zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijkingen bevat van materieel belang als gevolg van fraude of van fouten, alsook om een accountantsverslag met ons oordeel te verstrekken. Redelijke zekerheid biedt een hoge mate van zekerheid, maar biedt geen garantie dat in een controle die is uitgevoerd in overeenstemming met ISAs en aanvullende Deense eisen eventuele afwijkingen van materieel belang altijd opgespoord worden. Afwijkingen kunnen het gevolg zijn van fraude of fouten en worden als materieel beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verondersteld dat zij, afzonderlijk of in totaliteit, de economische beslissingen beïnvloeden die gebruikers op grond van de jaarrekening nemen.

Als onderdeel van een controle die wordt uitgevoerd in overeenstemming met de internationale controlenorm ISAs en de aanvullende Deense eisen, geven wij een beroepsmatig oordeel en behouden we een professioneel-kritische instelling tijdens de controle. Wat wij ook doen:

- Het identificeren en beoordelen van de risico's op een afwijking van materieel

belang in de financiële overzichten, hetzij als gevolg van fraude of fouten, het ontwerpen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die reageren op die risico's en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en passend is om een basis te bieden voor ons oordeel. Het risico van het niet opsporen van materiële afwijkingen als gevolg van fraude is groter dan bij afwijkingen als gevolg van fouten, omdat fraude samenspanning, valsheid in geschrifte, opzettelijke omissies, onjuiste voorstelling van zaken of het omzeilen van interne controles met zich mee kan brengen.

- Inzicht verkrijgen in de interne controle die relevant is voor de audit om controleprocedures op te zetten die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn, maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van de interne controle van de Groep en de moedermaatschappij.
- De geschiktheid evalueren van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaglegging en de redelijkheid van boekhoudkundige schattingen en daarmee verband houdende informatieverzanding door het management.

- Concluderen over de geschiktheid van het gebruik door het management van de continuïteit van de entiteit als uitgangspunt bij de opstelling van de jaarrekening, en of er op basis van de verkregen controlegegevens sprake is van materiële onzekerheid over gebeurtenissen of omstandigheden die het vermogen van de Groep en de moedermaatschappij om de continuïteit te waarborgen sterk in twijfel zou kunnen trekken. Indien wij concluderen dat er sprake is van materiële onzekerheid, dan zijn we verplicht in ons accountantsverslag de aandacht te vestigen op de daaraan gerelateerde informatie in de jaarrekening of, als die informatie ontoereikend is, om ons oordeel te wijzigen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die is verkregen tot aan de datum van ons accountantsverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen echter de continuïteit van de Groep en de moedermaatschappij in gevaar brengen.
- Evalueren van de algemene presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening, inclusief de toelichtingen, en of de jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een manier die een getrouw beeld geeft.

- Het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende passende controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfseenheden binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening van de groep en de jaarrekening van de moedermaatschappij. Wij zijn verantwoordelijk voor de leiding van, het toezicht op en de beoordeling van de ten behoeve van de groepscontrole uitgevoerde controlewerkzaamheden. Wij blijven als enige verantwoordelijk voor ons controle-oordeel.

We communiceren met degenen die belast zijn met het beheer van onder andere de geplande reikwijdte en het tijdschema van de controle en belangrijke controlebevindingen, waaronder eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne controle die tijdens onze controle zijn opgemerkt.

Aarhus, 17 februari 2025

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR nr. 33 94 61 71

Henrik Kronborg Iversen
Door de staat geautoriseerde onafhankelijke accountant
MNE nr. 24687

Jan K. Mortensen
Door de staat geautoriseerde onafhankelijke accountant
MNE nr. 40030

VERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT MET ASSURANCE OVER DE DUURZAAMHEIDSVRKLARINGEN

AAN DE BELANGHEBBENDEN VAN ARLA FOODS AMBA

Zoals overeengekomen, hebben we een onderzoek uitgevoerd met een gecombineerde redelijke en beperkte assurance, zoals gedefinieerd door de International Standards on Assurance Engagements, inzake de Duurzaamheidsrapportage van Arla Foods amba in het jaarverslag op [pagina's 31-89](#) voor de periode van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

In het bijzonder moeten we concluderen over het volgende:

Redelijke assurance over de volgende KPI's die in de Duurzaamheidsrapportage zijn geïdentificeerd (hierna 'Geselecteerde duurzaamheids-KPI's onder redelijke assurance' genoemd):

- KPI's in de tabel m.b.t. de voortgang van broeikasgasemissies, broeikasgasemissies (scope 1, 2, 3), broeikasgasintensiteit naar netto-omzet, energieverbruik, energie-intensiteit op basis van netto-omzet, elektriciteitsverbruik in Europa en dierenwelzijn op [pagina's 48-50](#)
- KPI's in de tabellen over ongevallen, aantal werknemers (personeelsleden) per land en gender, aantal werknemers (personeelsleden) per contracttype, verdeling van werknemers per leeftijdsgroep op [pagina 76](#)
- KPI's in de tabel over aantal terugroepacties op [pagina 85](#)

Beperkte assurance over de overige informatie in de Duurzaamheidsrapportage, te vinden op [pagina's 31-89](#) van het jaarverslag.

Bij het opstellen van de Duurzaamheidsrapportage is Arla Foods Amba uitgegaan van de algemene grondslagen voor financiële verslaggeving op [pagina 31-89](#) en de grondslagen voor financiële verslaggeving die in samenhang met de KPI's worden genoemd. De Duurzaamheidsrapportage dient te worden gelezen en geïnterpreteerd als onderdeel van de grondslagen voor financiële verslaggeving, waarvoor uitsluitend het Management verantwoordelijk is. Het ontbreken van een beproefde methode voor het afleiden, beoordelen en meten van de Duurzaamheidsrapportage maakt verschillende, maar aanvaardbare

meetmethoden mogelijk en kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en over een periode beïnvloeden.

Verantwoordelijkheden van het management

Het management van Arla Foods amba is verantwoordelijk voor het selecteren van de grondslagen voor financiële verslaggeving en voor het presenteren van de Duurzaamheidsrapportage in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving, in alle materiële opzichten. Deze verantwoordelijkheid omvat het vaststellen en handhaven van interne controles, het bijhouden van adequate verslagen en het maken van schattingen met betrekking tot het opstellen van de Duurzaamheidsrapportage, zodat deze geen materiële onjuistheden bevat als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Het is onze verantwoordelijkheid om een conclusie te formuleren op basis van onze onderzoeken van de presentatie van de Duurzaamheidsrapportage in overeenstemming met de hierboven gedefinieerde reikwijdte.

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd in overeenstemming met de internationale standaarden voor Assurance-opdrachten anders dan controles of beoordelingen van historische financiële informatie (ISAE 3000) en aanvullende vereisten onder Deense auditwetgeving om een mening

te vormen over een assurance voor onze conclusie.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab past de International Standard on Quality Management 1 (internationale standaarden voor kwaliteitsbeheer, ISQM1) toe, die vereist dat de onderneming een systeem voor kwaliteitsbeheer opzet, implementeert en beheert, inclusief beleid of procedures met betrekking tot de naleving van ethische vereisten, professionele normen en toepasselijke wettelijke en regelgevende vereisten.

Wij hebben ons gehouden aan de onafhankelijkheid en andere ethische voorschriften voor professionele accountants van de International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA Code), die berust op de grondbeginselen van integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, vertrouwelijkheid, professioneel gedrag, alsmede aan de in Denemarken geldende ethische voorschriften.

Beschrijving van de uitgevoerde procedures

Bij het verkrijgen van redelijke assurance over de geselecteerde KPI's voor duurzaamheid onder redelijke assurance was het ons doel om dergelijke procedures uit te voeren en bewijs te verkrijgen dat wij nodig achten om met een redelijke assurance een oordeel te kunnen geven.

Bij het verkrijgen van een beperkte assurance over de overige informatie in de Duurzaamheidsrapportage was het ons doel om dergelijke procedures uit te voeren om informatie en uitleg te krijgen die wij nodig achten om een conclusie met een beperkte assurance te kunnen formuleren. De procedures die zijn uitgevoerd in verband met onze opdracht met beperkte assurance zijn minder uitgebreid dan de procedures die worden uitgevoerd in verband met een opdracht tot redelijke assurance. Bijgevolg is de mate van assurance voor onze conclusie aanzienlijk minder dan de assurance die zou zijn verkregen als we een opdracht tot redelijke assurance zouden uitvoeren.

Als onderdeel van ons onderzoek hebben we de onderstaande procedures uitgevoerd:

- Wij hebben diegenen die verantwoordelijk zijn voor de Duurzaamheidsrapportage geïnterviewd om inzicht te krijgen in het proces voor het opstellen van de Duurzaamheidsrapportage en voor het uitvoeren van interne controleprocedures.
- We hebben een analytische beoordeling van de gegevens en trends uitgevoerd om gebieden van de Duurzaamheidsrapportage te identificeren met een aanzienlijk risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang en inzicht in de eventuele

verklaringen die voor significante afwijkingen worden gegeven.

- Op basis van vragen hebben wij de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de consistente toepassing ervan en de gerelateerde informatie in de Duurzaamheidsrapportage beoordeeld. Dit omvat de redelijkheid van schattingen die door het Management zijn gemaakt.
- We hebben verdere procedures ontworpen en uitgevoerd die inspelen op deze risico's en bewijsmateriaal verkregen dat voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

In aanvulling op het bovenstaande hebben wij de volgende procedures uitgevoerd voor de geselecteerde duurzaamheids-KPI's met een redelijke assurance:

- We hebben afspraken gemaakt over kernelementen en representatieve steekproeven op basis van algemeen aanvaarde steekproefmethoden voor broninformatie om de juistheid en volledigheid van de gegevens te controleren
- We hebben bedrijfsbezoeken uitgevoerd om de processen voor gegevensverzameling, berekening en consolidatie met betrekking tot de redelijke assurance van de meetmethoden te doorlopen.

Naar onze mening vormen de verrichte onderzoeken een toereikende basis voor onze conclusie.

Conclusie

Naar ons oordeel zijn de geselecteerde duurzaamheids-KPI's onder redelijke assurance voor de periode van 1 januari 2024 t/m 31 december 2024, die onderworpen zijn geweest aan onze procedures met betrekking tot redelijke assurance, in alle materiële opzichten opgesteld in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving op [pagina's 48-50, 76 en 85](#).

Op basis van de beperkte assuranceonderzoeken en het verkregen bewijs is er niets onder onze aandacht gekomen op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de overige informatie in de Duurzaamheidsrapportage van Arla Foods amba in het jaarverslag op [pagina's 31-89](#) voor de periode van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024, in alle materiële opzichten niet is opgesteld in overeenstemming met de algemene grondslagen voor financiële verslaggeving zoals beschreven op [pagina's 31-89](#) en de grondslagen voor financiële verslaggeving die in samenhang met de KPI's worden genoemd.

Kopenhagen, 17 februari 2025

EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Partner, door de staat geautoriseerde
onafhankelijke accountant
MNE nr. 24687

Monica Mai Bak Larsen
Partner, Climate Change en Sustainability
Services



LURPAK® PLANTAARDIG

Lurpak® Plantaardig bevat geen palmolie, conserveringsmiddelen, kleurstoffen of andere additieven en is geschikt voor koken, bakken en voor op de boterham.

- 168 Inzet voor Global Compact-initiatief van de VN
- 169 Datapunten EU-wetgeving
- 170 Woordenlijst
- 171 Ondernemingsagenda

OVERIGE PUBLICATIES

INZET VOOR GLOBAL COMPACT-INITIATIEF VAN DE VN



GLOBAL COMPACT-INITIATIEF VAN DE VN

Begin 2008 ondertekende Arla het Global Compact, een initiatief van de VN voor ethische bedrijfsvoering. Als deelnemer verbinden wij ons eraan de 10 grondbeginselen van het Global Compact na te leven.

- 5. De daadwerkelijke afschaffing van kinderarbeid
- 6. De afschaffing van discriminatie in arbeid en beroep

Milieu

- 7. Steun voor een op het voorzorgsbeginsel gebaseerde aanpak van milieuproblemen
- 8. Initiatieven ondernemen om een grotere verantwoordelijkheid voor het milieu te bevorderen
- 9. De ontwikkeling en verspreiding van milieuvriendelijke technologieën stimuleren

Anticorruptie

- 10. Bestrijding van alle vormen van corruptie, met inbegrip van afpersing en omkoping

Mensenrechten

- 1. Ondersteuning en respect voor de bescherming van internationaal verkondigde mensenrechten
- 2. Ervoor zorgen dat wij niet medeplichtig zijn aan mensenrechtenschendingen

Arbeid

- 3. Handhaving van de vrijheid van vereniging en daadwerkelijke erkenning van het recht op collectieve onderhandelingen
- 4. De afschaffing van alle vormen van dwangarbeid en verplichte arbeid

WE SUPPORT



Sinds 2008 is Arla deelnemer aan het Nordic Network van Global Compact. In mei 2009 heeft Arla zich aangesloten bij Caring for Climate, een vrijwillig en complementair actieplatform dat leiderschap wil tonen op het gebied van klimaatverandering. In 2010 heeft de CEO van Arla een CEO-verklaring ondertekend ter ondersteuning van de Women's Empowerment Principles, een initiatief van het Global Compact en UNIFEM (het VN-ontwikkelingsfonds voor vrouwen). Lees meer over Global Compact en de principes ervan op www.unglobalcompact.org en over Arla's Gedragscode op arla.com

ONZE VOORTGANG RICHTING DE DUURZAAMHEIDSDOELSTELLINGEN VAN DE VN

Norm	SDG's van de VN	Pagina
Milieugegevens		
CO ₂ -uitstoot	2.3, 2.4, 12.2, 12.3, 12.5, 13.1	48
CO ₂ e-emissiereductie scope 1 en 2 (referentiejaar: 2015)		48
CO ₂ e-emissiereductie scope 3 per kg melk en wei (referentiejaar: 2015)		48
Totaal CO₂e (mln kg)		48
Energie		
EU-aandeel gebruik van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen (%)	7.2, 7.3	50
Afval en water		
Vast afval (ton)	6.3, 6.4	67
Wateronttrekking (duizend m ³)		60
Dierenwelzijn		
	15.1	
Celgetal (duizend cellen/ml)		50
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder majeure problemen op het gebied van hygiëne		50
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder noemenswaardige mobiliteitsproblemen		50
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder noemenswaardige problemen op het gebied van letsels		50
Aandeel gecontroleerde melkveehouders zonder noemenswaardige problemen op het gebied van lichamelijke conditie		50
Sociale gegevens		
Totaal aandeel vrouwen (%)	5.1, 5.5	77
Aandeel vrouwen op niveau van director of hoger (%)	5.1, 5.5	77
Aandeel vrouwen in het Executive Management Team (%)	5.1, 5.5	77
Beloningsverhouding naar geslacht, kantoorpersoneel (man-vrouw)	5.1, 5.5, 8.5, 8.7	77
Personeelsverloop (%)	8.5, 8.7	77
Voedselveiligheid – aantal terugroepacties	2.1	85
Aantal ongevallen (per 1 miljoen arbeidsuren)	8.8	76
Governance-gegevens		
Aandeel vrouwen in de Board of Directors (%)	5.1, 5.5	38
Niet-gecontroleerde doelstellingen en ambities		
Voeding en betaalbaarheid	2.1, 3.4	80-85
Verantwoorde inkoop	2.3, 2.4, 6.3, 6.4, 8.7, 8.8, 12.2, 12.4, 13.1, 15.1, 15.2	53-61
Bestrijding van corruptie en omkoping	16.5	87-88

DATAPUNTEN EU-WETGEVING

Hieronder vindt u een tabel met datapunten in overkoepelende en thematische standaarden die voortkomen uit andere EU-wetgeving zoals vermeld in ESRS 2 (Bijlage 2), waarbij wordt aangegeven waar de datapunten in het rapport te vinden zijn.

Publicatievereiste	Datapunt	SFDR-vermelding	Pijler 3-vermelding	Vermelding benchmark-verordening	Vermelding Europese Klimaatwet	Pagina
ESRS 2 GOV-1	21 (d)	●		●		38
ESRS 2 GOV-1	21 (e)			●		93
ESRS 2 GOV-4	30	●	●			37
ESRS 2 SBM-1	40 (d) i	●		●		niet materieel
ESRS 2 SBM-1	40 (d) ii	●		●		niet materieel
ESRS 2 SBM-1	41 (d) iii	●		●		niet materieel
ESRS 2 SBM-1	42 (d) iv			●		niet materieel
ESRS E1-1	14				●	41-43, 45
ESRS E1-1	16 (g)		●	●		50
ESRS E1-4	34	●	●	●		41-43, 45, 48
ESRS E1-5	38	●				49
ESRS E1-5	37	●				49
ESRS E1-5	40-43	●				49, 50
ESRS E1-6	44	●	●	●		48
ESRS E1-6	53-55	●	●	●		48, 49
ESRS E1-7	56				●	niet materieel
ESRS E1-9	66			●		niet materieel
ESRS E1-9	66 (a), 66 (c)		●			niet materieel
ESRS E1-9	67 (c)		●			niet materieel
ESRS E1-9	69			●		niet materieel
ESRS E2-4	28	●				niet vermeld
ESRS E3-1	9	●				niet vermeld
ESRS E3-1	13	●				niet vermeld
ESRS E3-1	14	●				niet vermeld
ESRS E3-4	28 (c)	●				niet vermeld
ESRS E3-4	29	●				niet vermeld
ESRS 2-IRO1-E4	16 (a) i	●				niet vermeld
ESRS 2-IRO1-E4	16 (b)	●				54
ESRS 2-IRO1-E4	16 (c)	●				54
ESRS E4-2	24 (b)	●				50, 60
ESRS E4-2	24 (c)	●				niet vermeld
ESRS E4-2	24 (d)	●				50, 60

Publicatievereiste	Datapunt	SFDR-vermelding	Pijler 3-vermelding	Vermelding benchmark-verordening	Vermelding Europese Klimaatwet	Pagina
ESRS E5-5	37 (d)	●				67
ESRS E5-5	39	●				67
ESRS 2-SBM3-S1	14 (f)	●				75
ESRS 2-SBM3-S1	14 (g)	●				75
ESRS S1-1	20	●				37, 71, 75, 78
ESRS S1-1	21			●		78
ESRS S1-1	22	●				78
ESRS S1-1	23	●				71, 79
ESRS S1-3	32 c	●				79
ESRS S1-14	88 (b), 88 (c)	●		●		niet vermeld
ESRS S1-14	88 (e)	●				niet vermeld
ESRS S1-16	97 (a)	●		●		niet vermeld
ESRS S1-16	97 (b)	●				niet vermeld
ESRS S1-17	103 (a)	●				78
ESRS S1-17	104 (a)	●		●		75
ESRS 2-SBM3-S2	11 (b)	●				75
ESRS S2-1	17	●				71, 73, 78, 79
ESRS S2-1	18	●				78
ESRS S2-1	19	●		●		78, 79
ESRS S2-1	19			●		78, 79
ESRS S2-4	36	●				75
ESRS S3-1	16	●				niet materieel
ESRS S3-1	17	●		●		niet materieel
ESRS S3-4	36	●				niet materieel
ESRS S4-1	16	●				37, 75, 78, 84, 85
ESRS S4-1	17	●		●		75, 78
ESRS S4-4	35	●				75
ESRS G1-1	10 (b)	●				78, 79
ESRS G1-1	10 (d)	●				78, 79
ESRS G1-4	24 (a)	●		●		88
ESRS G1-4	24 (b)	●				88

WOORDENLIJST

A

Aandeel Global Industry is een maat voor het totale melkverbruik voor de productie van basisproducten in verhouding tot het totale melkverbruik, d.w.z. gebaseerd op volumes. Basisproducten worden verkocht met een lagere of geen toegevoegde waarde, meestal via business-to-business verkoop aan andere bedrijven om te gebruiken in hun productie, evenals via industriële verkoop van kaas, boter of melkpoeder.

Arla® Nutrition Criteria zijn onze richtlijnen om de voedingskwaliteit van onze producten te garanderen.

Arlagården® is de naam van ons kwaliteitsborgingsprogramma.

B

BEPS is een afkorting die verwijst naar grondslaguit-holling en winstverschuiving. Dit betreft strategieën voor belastingontwijking die hiaten en discrepanties van de belastingregels benutten om kunstmatig winsten te verschuiven naar gebieden met lage of zelfs geen belasting.

Biogas is een mengsel van gassen dat wordt geproduceerd door de afbraak van organisch materiaal in afwezigheid van zuurstof, en bestaat voornamelijk uit methaan en kooldioxide. Bij Arla wordt biogas voornamelijk geproduceerd uit koemest.

Biomassa is plantaardig of dierlijk materiaal dat wordt gebruikt voor energieopwekking. Het kan gaan om doelbewust gekweekte energiegewassen, houtresten of bosafval, afval van voedselgewassen, tuinbouw, voedselverwerking, veeteelt of menselijk afval van (afvalwater)zuiveringsinstallaties.

BoD is een afkorting van Board of Directors. Binnen Arla bestaat deze uit 14 coöperatieleden, 3 medewerkersvertegenwoordigers die worden gekozen door de medewerkers van de coöperatie, en 2 externe leden die worden gekozen door de BoR. De

BoD vertegenwoordigt een diverse groep belangen en is verantwoordelijk voor het beheer van Arla in het belang van de melkveehouders-eigenaren.

C

Capaciteitskosten worden gedefinieerd als de kosten van de algemene bedrijfsvoering en omvatten personeelskosten, onderhouds-, energie-, schoonmaak-, IT-, reis-, advieskosten enz.

CapEx is de afkorting van Capital expenditures (kapitaaluitgaven/-investeringen).

CoCS is een afkorting van de Gedragscode voor leveranciers (Code of Conduct for Suppliers) van Arla.

COD is een afkorting voor Carbon Oxygen Demand (koolstofzuurstofverbruik), een maat voor de hoeveelheid organische verbindingen in water die wordt gebruikt om de waterkwaliteit te beoordelen.

CPI is de afkorting van Consumer Price Index (Consumentenprijsindex).

CSRD is een afkorting voor Corporate Sustainability Reporting Directive (richtlijn voor duurzaamheidsrapportage door bedrijven) en is een regelgevend kader dat door de Europese Commissie is voorgesteld. Het is bedoeld om de transparantie, vergelijkbaarheid en betrouwbaarheid van duurzaamheidsinformatie van bedrijven over zaken aangaande milieu, maatschappij en goed bestuur te verbeteren.

D

DCF is een afkorting voor deforestation and conversion-free (ontbossings- en conversievrij).

De prestatieprijs voor Arla Foods wordt gedefinieerd als de vooruitbetaalde melkprijs plus het winstaandeel van Arla Foods om de betreffende periode gedeeld door de totale inname van melkvolumes van coöperatieleden. Het meet de toegevoegde waarde per kilo eigenaarmelk, inclusief ingehouden winsten en nabetalingen.

De schuldenlast is de verhouding tussen netto rentedragende schulden, inclusief pensioenverplichtingen, en EBITDA. Dit maakt het mogelijk

het vermogen te evalueren om toekomstige schulden en verplichtingen te dragen en de balans tussen financiering van schulden; het verwachte streefbereik van Arla voor de schuldenlast op de lange termijn ligt tussen 2,8 en 3,4.

De SDG's van de VN staan voor Sustainability Development Goals (doelstellingen voor duurzame ontwikkeling) van de Verenigde Naties. De Verenigde Naties hebben deze 17 doelstellingen in 2015 opgesteld met als doel een uitgebreid kader te bieden om verschillende sociale, economische en ecologische uitdagingen aan te pakken en om de wereldwijde inspanningen voor duurzame ontwikkeling tegen 2030 te begeleiden.

De vooruitbetaalde melkprijs is de contante betaling die coöperatieleden ontvangen per kilo melk geleverd tijdens de vergoedingsperiode.

Digitaal bereik wordt gedefinieerd als de betrokkenheid bij Arla's digitale inhoud, dat wil zeggen: meer dan twee minuten op onze website doorbrengen, onze video's op YouTube tot het einde bekijken en content op onze social mediaplatforms liken of erop reageren.

Digitale betrokkenheid wordt gedefinieerd als het aantal interacties dat consumenten hebben via digitale kanalen. De interactie wordt op verschillende manieren gemeten, bijvoorbeeld een video langer dan 10 seconden bekijken op alle mediakanalen, een webpagina bezoeken, reageren, liken of delen op onze sociale-mediakanalen.

E

EBIT is de afkorting van 'earnings before interest and tax' (inkomsten vóór rente en belastingen) en is een manier om de omzet uit activiteiten uit te drukken.

EBITDA is de afkorting van 'earnings before interest, tax, depreciations and amortisation' (inkomsten vóór rente, belastingen, afschrijvingen en aflossingen).

EBIT-marge is EBIT uitgedrukt als percentage van de totale omzet.

EMEA is een afkorting voor Europa, het Midden-Oosten en Afrika.

EMT is een afkorting van Executive Management Team. Binnen Arla bestaat dit team uit de Executive Board, een manager voor elk van de Europese en internationale commerciële segmenten, en vier functionele hoofden.

Eigen merken verwijzen naar detailhandelsmerken die eigendom zijn van retailers, maar die door Arla worden geproduceerd op basis van productieovereenkomsten.

Eiwitsegment met toegevoegde waarde bevat producten met speciale functionaliteit en verbindingen vergeleken met standaard eiwitconcentraten met een eiwitgehalte van ongeveer 80%.

Eigenvermogensaandeel is de verhouding tussen het eigen vermogen exclusief minderheidsbelangen en de totale activa, en is een maat voor de financiële kracht van Arla.

ESRS is een afkorting van European Sustainability Reporting Standards (Europese normen voor rapportage over duurzaamheid) en verwijst naar een voorgestelde reeks rapportagenormen voor duurzaamheidsgerelateerde informatieverschaffing door bedrijven die actief zijn in de Europese Unie. Deze norm is ontwikkeld door de European Financial Reporting Advisory Group en is bedoeld om een gemeenschappelijk kader te bieden waarmee bedrijven hun prestaties op het gebied van milieu, maatschappij en goed bestuur openbaar maken.

ETS is een afkorting van Emission Trading System (emissiehandelssysteem), een op de markt gebaseerd systeem voor het beperken van vervuiling door economische prikkels te bieden voor emissiereductie van verontreinigende stoffen.

F

FarmAhead™ Technology is een toolbox van op gegevens en wetenschap gebaseerde technologieën, bestaande uit de FarmAhead™ Check, de FarmAhead™ Incentive, de FarmAhead™ Innovation en het FarmAhead™ Customer Partnership. Deze tools zijn ontworpen om onze coöperatieleden in staat te stellen de duurzaamheidstransitie op hun eigen melkveebedrijf te meten, hier inzicht in te verkrijgen en deze te bevorderen.

FMCG is een afkorting van fast-moving consumer goods (snel bewegende consumptiegoederen).

FTE is een afkorting van fulltime equivalenten. Fte's worden gedefinieerd als de contractuele werktijden van een medewerker in vergelijking met een voltijds contract voor dezelfde functie in hetzelfde land. Het fte-cijfer wordt gebruikt als maat voor het actieve personeelsbestand, geteld in voltijdse functies. Een fte van 1,0 komt overeen met een voltijdswerkknemer, en 0,5 fte staat voor de helft van de volledige werkbelasting.

G

GDPR is een afkorting voor General Data Protection Regulation, de AVG (algemene verordening gegevensbescherming), die de gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer in de Europese Unie (EU) en de Europese Economische Ruimte (EER) regelt. De verordening regelt ook de overdracht van persoonsgegevens buiten de EU en EER. De AVG heeft voornamelijk tot doel individuen controle te geven over hun persoonsgegevens en de regelgeving voor internationaal zakendoen te vereenvoudigen door samenvoeging van de regelgeving binnen de EU.

Gemiddelde rentelasten exclusief rente met betrekking tot pensioenactiva en -verplichtingen De netto rentelast wordt berekend als het totaal van rentelasten exclusief kortingen in contanten en moratoire rente, plus leenkosten en rente op financiële leases en verminderd met rentebaten op effecten. Voor de berekening van de gemiddelde rentelast wordt de netto rentelast gedeeld door de netto rentedragende schuld exclusief pensioenactiva en -verplichtingen.

Greenhouse Gas Protocol (GHGP) biedt boekhoudstandaarden en verslagleggingsregels, sectorrichtlijnen en berekeningstools om broeikasgasemissies bij te houden. Het creëert een alomvattend, wereldwijd, gestandaardiseerd kader voor het meten en beheren van de uitstoot van activiteiten in de particuliere en openbare sector, waardeketens, door producten, steden en beleid.

H

Het winstaandeel is een maatstaf voor de winst ten opzichte van de omzet, berekend als het aandeel van Arla Foods om de winst van het jaar gedeeld door de totale omzet.

I

IFRS is een afkorting van International Financial Reporting Standards (internationale normen voor financiële verslaggeving), een wereldwijd erkende reeks normen voor jaarrekeningen die zijn ontwikkeld en worden bijgehouden door de International Accounting Standards Board (IASB).

Incoterms verwijst naar International Commercial Terms (internationale handelsvoorwaarden). Dit betreft een reeks vooraf gedefinieerde handelsvoorwaarden met betrekking tot het internationale handelsrecht die zijn gepubliceerd door de Internationale Kamer van Koophandel (ICC). Ze worden op grote schaal gebruikt in internationale handelstransacties of inkoopprocessen en het gebruik ervan wordt aangemoedigd door beroepsraden, rechtbanken en internationale advocaten.

Innovatiepijplijn wordt gedefinieerd als de netto marginale inkomsten gegenereerd uit innovatieprojecten tot 36 maanden na de lancering.

Interest-coverage ratio is de verhouding tussen EBITDA en netto rentekosten.

K

Koolstofbeprijzing is een mechanisme dat financiële kosten met zich meebrengt voor de uitstoot van kooldioxide en andere broeikasgassen, waardoor investeringen in koolstofarme en duurzame oplossingen financieel worden gestimuleerd.

Koolstofopslag verwijst naar een natuurlijk of kunstmatig proces waarbij kooldioxide aan de atmosfeer wordt onttrokken en in vaste of vloeibare vorm wordt vastgehouden.

L

LCA is een afkorting voor life-cycle assessment (levenscyclusanalyse).

M

Maaltijdpakketten zijn een bedrijfsmodel met een abonnementsvorm waarbij een bedrijf klanten voorverpakte en soms gedeeltelijk bereide

voedingsingrediënten en recepten verstuurt om zelfgemaakte maaltijden te bereiden.

MBB is een afkorting van milk-based beverages (zuivel dranken).

Melkvolume wordt gedefinieerd als de totale inname van rauwe melk in kilogram van coöperatieleden en contractanten.

MENA is een afkorting voor Middle East and North Africa (het Midden-Oosten en Noord-Afrika).

N

Netto rentedragende schulden worden gedefinieerd als de kort- en langlopende rentedragende verplichtingen minus effecten, contanten en kasequivalenten, en andere rentedragende activa. Effecten en liquide middelen die als beperkt zijn gedefinieerd, worden niet opgenomen bij het in mindering brengen van verplichtingen met effecten en liquide middelen.

Netto rentedragende schulden inclusief pensioenverplichtingen worden gedefinieerd als de kort- en langlopende rentedragende verplichtingen minus effecten, contanten en kasequivalenten en andere rentedragende activa plus pensioenverplichtingen. Effecten en liquide middelen die als beperkt zijn gedefinieerd, worden niet opgenomen bij het in

minderung brengen van verplichtingen met effecten en liquide middelen.

Netto werkkapitaal is het kapitaal dat is opgenomen in voorraden, handelsvorderingen en handelsschulden, waaronder vorderingen voor eigenaarmelk.

Netto werkkapitaal exclusief eigenaarmelk wordt gedefinieerd als kapitaal dat vastzit in voorraden en handelsvorderingen en handelsschulden, exclusief vorderingen voor eigenaarmelk.

Non-GMO verwijst naar niet-genetisch gemodificeerde organismen, bijvoorbeeld niet-genetisch gemodificeerd voer voor koeien.

O

OCI is een afkorting voor andere totaalinkomsten (Other Comprehensive Income). Overig resultaat omvat omzet, uitgaven, winsten en verliezen die nog gerealiseerd moeten worden.

OECD verwijst naar de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling.

Omzetgroei dankzij het volume van strategische merkproducten wordt gedefinieerd als de omzetgroei van de strategische merkproducten die verband houdt met groei van het volume bij een constant gehouden prijs. Er wordt in dit verslag ook wel naar verwezen als volume-groei van merkproducten.

Overige ondersteunde merken zijn andere merken dan Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® en zuivel dranken onder merknaam die bijdragen aan een volume-gedreven omzetgroei van strategische merkproducten.

P

PPA is een afkorting voor power purchase agreement (overeenkomsten voor de inkoop van stroom), wat contractuele overeenkomsten zijn tussen twee partijen, meestal een energieproducent en een koper, voor de inkoop en verkoop van elektriciteit.

PPWR is een afkorting voor de Packaging and Packaging Waste Regulation (regelgeving betreffende verpakking en verpakkingsafval). De term verwijst naar voorschriften gericht op het beheren van de milieu-impact van verpakkingen en verpakkingsafval, het bevorderen van recycling en het tegengaan van afvalproductie om het milieu te beschermen.

Q

QEHS staat voor Quality, Environmental, Health & Safety (kwaliteit, milieu, gezondheid en veiligheid). Dit is een functie binnen Arla's toeleveringsketen die de kwaliteit en veiligheid van de productie bewaakt.

R

Risicogroundstoffen verwijzen naar grondstoffen die in verband worden gebracht met risico op het gebied van milieu, maatschappij en goed bestuur in hun toeleveringsketens.

S

SBTi is een afkorting voor het Science-Based Targets-initiatief dat bedrijven helpt bij het stellen van doelen voor de reductie van broeikasgasemissies op basis van klimaatonderzoek en in lijn met het Akkoord van Parijs, met als doel de opwarming van de aarde te beperken tot ruim onder de 2 °C en inspanningen te leveren om deze te beperken tot 1,5 °C.

SCC is een afkorting van somatic cell count, wat staat voor het celgetal. SEA is een afkorting voor Zuidoost-Azië (South-East Asia).

SDG is een afkorting van de Sustainable Development Goals (doelstellingen voor duurzame ontwikkeling) van de Verenigde Naties.

SMP is het acroniem van skimmed milk powder (magere melkpoeder).

Strategische merken worden gedefinieerd als producten verkocht onder merken als Arla®, Lurpak®, Castello®, Puck® and Starbucks™.

U

USD-gerelateerde valuta's zijn valuta's die in dezelfde richting bewegen als de Amerikaanse dollar (USD) (dat wil zeggen: wanneer de USD daalt ten opzichte van de euro, devalueert deze ook ten opzichte van de euro). Typische voorbeelden hiervan zijn valuta's in de MENA-regio.

UNGP is een afkorting voor United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights (VN-Principes voor Mensenrechten en Bedrijfsleven). Deze principes bieden een wereldwijde norm voor het voorkomen en aanpakken van de negatieve gevolgen van bedrijfsactiviteiten voor de mensenrechten.

V

Verrijking (fortification) is het proces waarbij belangrijke vitamines en mineralen aan voedingsmiddelen worden toegevoegd om de voedingswaarde ervan te verhogen. Dit wordt vaak gedaan om tekorten aan voedingsstoffen binnen een populatie aan te pakken en de volksgezondheid te verbeteren.

Volume-gedreven omzetgroei wordt gedefinieerd als de omzetgroei die verband houdt met de groei in volume bij een constant gehouden prijs.

Voor onderweg verwijst naar voedsel dat onderweg wordt genuttigd, en naar verpakkingsoplossingen die deze trend in de voedselconsumptie ondersteunen.

Vrije kasstroom wordt gedefinieerd als de kasstroom uit operationele activiteiten na aftrek van de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

W

Wei-eiwit hydrolysaat is een concentraat of isolaat waarin een deel van de aminoverbindingen is verboden door blootstelling van de eiwitten aan hitte, zuren of enzymen. Door deze voorvertering worden gehydrolyseerde eiwitten sneller in de darmen opgenomen dan wei-concentraten of -isolaten.

Winstmarge is een maatstaf voor winstgevendheid. Dit is het bedrag waarmee de omzet uit verkopen hoger is dan de kosten in een bedrijf.

WMP is een afkorting voor whole milk powder, volle melkpoeder.

ONDERNEMINGS-AGENDA

FEB

26-27

Bijeenkomst van de Board of Representatives

FEB

27

Publicatie van het geconsolideerd jaarverslag over 2024

JUN

17-18

Buitengewone vergadering Board of Representatives

AUG

28

Publicatie van de geconsolideerde halfjaarresultaten over 2025

SEP-OKT

30-1

Bijeenkomst van de Board of Representatives



Arla Foods amba

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Denemarken

CVR nr.: 25 31 37 63
Telefoonnummer: +45 89 38 10 00
E-mail arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Nederland

Stadsplateau 40A
3521 AZ, Utrecht
Nederland

Telefoonnummer +31 3324 76222

www.arla.nl