

2013

Corporate
Responsibility
Rapport

Vårt Ansvar

Vi vill växa och utvecklas
– och vi bryr oss om hur
vi gör det.



Innehåll

3

Förord

4

Om Arla

6

Ansvarsfullt företagande

Affärsprinciper 8
Verksamhetsprinciper 10
Inköp 12
Marknadsagerande 14
Fördjupning 16

18

Produkter att lita på

Livsmedelssäkerhet 20
Mat och hälsa 22
Fördjupning 24

34

Respektfulla relationer

Arbetsplatsen 36
Samhällsrelationer 38
Fördjupning 40
Mänskliga rättigheter 42

26

Omsorg om djur och miljö

Miljö och klimat 28
Fördjupning 30
Lantbruk 32

44

Referenser till Global Compact
Vilken marknad nämns var?

Denna rapport avser, om inte annat anges, Arla Foods helägda mejeriföretag under 2013. Dessutom redovisas några exempel från helägda dotterbolag samt från joint venture-företag i mejeribranschen. Rapportens kapitel motsvarar de elva områdena i Vårt ansvar – Arla Foods' Corporate Social Responsibility Code of Conduct som första gången publicerades under våren 2008. För mer information se www.arla.se/omarla.

©Arla Foods amla, 2014 Projektkoordinering: Arla Foods Produktionsledning: Anna Michélsen Text: Arla Foods i samarbete med Anna Michélsen Grafisk form: Waldton Design Grafisk produktion: Formalix Översättning: Amesto Translations och TextMinded Foto: Thomas Carlgren, Mikkel Bache (10), Pernille Tofte (17), NoGoStudio (38) och Arlas arkiv Tryck: Scanprint A/S, 2014 E-post: csr@arlafoods.com



Vi vill **växa** och vi **bryr oss** om **hur** vi gör det.
Vi hanterar frågor som rör **etik** och **kvalitet** på ett **hållbart** och **ansvarsfullt** sätt för att säkerställa företagets **anseende**, **lönsamhet** och **tillväxt**.

Ansvarsarbetet i Arla

Uppförandekoden styr Arlas ansvarsarbete

Arlas principer för etik och hållbar utveckling är formulerade i vår uppförandekod Vårt Ansvar – Arla Foods' Code of Conduct. Arlas styrelse har godkänt uppförandekoden och den finns nu tillgänglig på åtta språk och kan laddas ner från www.arla.se/omarla. Med uppförandekoden har vi både ett verktyg och en kompass som visar hur vi förväntas agera och ta ansvar för vår verksamhet.



Ansvar genom hela värdekedjan

Arla strävar efter att arbeta på ett ansvarsfullt sätt genom hela värdekedjan, från arbetet på gårdarna, via produktion och distribution, hela vägen till återvinning av förpackningsmaterial.

Organisation och uppföljning

För att säkerställa den interna uppföljningen har vi en CSR-kommitté med vår koncernchef som ordförande och med representanter från koncernledningen. Kommittén prioriterar de områden som behöver särskild uppmärksamhet för att säkerställa företagets långsiktiga ansvarstagande.

Helhetssyn på ansvar

De elva områden som uppförandekoden beskriver är de som behandlas i denna rapport, från affärsprinciper till mänskliga rättigheter. Vi har valt att dela in dessa i fyra teman: Ansvarsfullt företagande, Produkter att lita på, Omsorg om djur och miljö samt Respektfulla relationer.

Välkommen till vår hållbarhetsredovisning 2013

Arla är ett globalt företag. Alla våra affärsområden bidrar med material till denna årliga rapport. Rapporten beskriver hur ansvarsarbetet fortskrider. Den ger oss också möjlighet att följa upp och tydliggöra vilka områden vi behöver fokusera på framöver.

Hållbarhet och lönsamhet går hand i hand



Fler ägare, fler medarbetare, nya anläggningar och nya marknader. Vi fortsätter att växa och vi bryr oss om hur vi växer. Ett fortsatt ansvarsfullt arbetssätt är en förutsättning för Arlas långsiktiga framgång.

Under 2013 uppnådde Arla den bas för fortsatt tillväxt som vi länge har eftersträvat. Tidigare fusionerade företag har integrerats i organisationen, mjölkvolymerna har ökat och vid årsskiftet 2014 kunde vi hälsa fler ägare välkomna. Dessutom har vi lyckats höja ersättningen för mjölken till våra ägare väsentligt. Lika viktigt som dessa framgångar är att vi har fortsatt att arbeta på ett ansvarsfullt sätt.

Framsteg inom hållbarhet och ansvarstagande

I år är det sjunde året som vi presenterar en hållbarhetsredovisning på koncernnivå. Under årets lopp har ansvarsarbetet utvecklats till en naturlig del av det dagliga arbetet på Arla. *Ansvarsfull* är en av de fyra hörnstenarna i vår identitet och vi kommer att fortsätta arbeta för att ytterligare förstärka och bredda förståelsen av vad det området innebär för oss. Detta helhetsperspektiv tar vi också med oss när vi expanderar på nya marknader och när vi öppnar nya anläggningar.

Det som tydligt framgår i årets rapport är att vårt arbete med processer, rutiner och uppföljning har blivit allt mer standardiserat och globalt, vilket ökar transparensen i vår verksamhet. Rutiner för att bedöma leverantörer, verktyg för att säkerställa livsmedels-säkerhet och att kvalitetsprogrammet Arlagården® nu införs i allt fler länder är bara tre exempel på detta. Våra ledarskapsutbildningar har också fått ett mer globalt anslag och när vi rekryterar strävar vi efter att öka mångfalden.

Med allt fler ägare från fler länder har den demokratiska strukturen setts över. Detta har resulterat i en modell som bättre tillgodoser alla ägares intressen. Anpassning av regelverk och

justering av modeller för betalning till ägarna är också på väg, så att alla Arlabönder behandlas lika.

Utvecklingen av den demokratiska strukturen är ett bra exempel på samverkan, vilket kännetecknar den andra hörnstenen i Arlas identitet: *kooperativ*. De två sista hörnstenarna är *hälsosam* respektive *naturlig*, och vi har också ökat vårt fokus på hälsa och fortsatt vår utveckling av naturliga produkter under 2013.

Arla stödjer Global Compact

Sedan sex år tillbaka är Arla anslutet till Global Compact, FN:s globala initiativ för etiskt företagande. Som medlem förbinder vi oss dels att införliva Global Compacts tio grundläggande principer i vår strategi och företagskultur, dels att förmedla detta åtagande vidare till våra medarbetare, ägare, leverantörer, partners och till vår övriga omvärld.

Den här rapporten är en del i det arbetet och här presenterar vi ett urval av de initiativ som har pågått under året. Rapporten är även en del av Arlas årsredovisning för 2013 som kan laddas ner från www.arla.se/omarla.

Vårt fokus framåt

Den nya vision, mission och strategi för Arla som presenterades i början av året har hjälpt oss att gå från ord till handling. Genom att vara tydliga med vad vi gör och varför vi gör det når vi lättare våra mål.

Hälsa kommer även fortsättningsvis att vara viktigt för oss liksom att driva miljöfrågor, särskilt ytterligare förbättringar inom hållbar mjölkproduktion. Vi planerar också att formulera ett globalt initiativ för samhällsengagemang, som hela Arla kan samlas kring. Under det kommande året ska vi även utvärdera hur vi, i vår verksamhet världen över, lever upp till FN:s ramverk för mänskliga rättigheter.

Inom alla ansvarsområden vill vi vara så öppna som möjligt. En ständig dialog med alla våra intressenter är viktig och vi ska sträva efter att bli ännu tydligare med att berätta vad vi gör och hur, samt i hur hög grad vi lever upp till det vi har lovat.

Tack för ditt intresse att följa Arlas utveckling mot ett allt mer ansvarstagande företag.

Aarhus, Danmark, i februari 2014

Peder Tuborgh, koncernchef

Om Arla

Arla Foods är en global mejerikoncern och ett kooperativ som ägs av mjölkbönder i Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Belgien och Luxemburg. Våra produkter säljs under välkända varumärken i mer än 100 länder. Vi har produktionsanläggningar i elva länder och försäljningskontor i 30. Arla är världens sjätte största mejeriföretag och världens största producent av ekologiska mejerivaror.

Ny vision, mission och strategi

I januari 2013 presenterade Arla sin nya vision, mission och strategi. Den nya visionen lyder: Vi skapar framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt. I missionen tydliggörs Arlas mål att betala mjölkbönderna ett så högt mjölkpris som möjligt och samtidigt ge dem möjlighet till tillväxt.

Strategi 2017 innebär att Arla ska öka sitt fokus på Ryssland, Kina, Mellanöstern och Afrika samt fördubbla försäljningen av ingredienser till livsmedelsindustrin. På kärnmarknaderna i Nordeuropa är lönsamhet och innovation nyckelord.

Större företag och fler ägare

I Nordeuropa har Arla fokuserat på att effektivisera produktionen och integrera de nya verksamheterna i Tyskland och Storbritannien. I Pronsfeld, Tyskland, har den redan stora anläggningen byggts ut för mjölkpulver och smör och i slutet av året togs även världens största mejeri för dryckesmjölk i drift i Aylesbury utanför London, Storbritannien. Vid årsskiftet 2014 hälsade Arla 1 300 nya ägare välkomna i Storbritannien, vilket säkrar fortsatt god tillgång till mjölkråvara på denna viktiga marknad.

Högre mjölkpris till ägarna

Under 2013 har mjölkpriset sammanlagt ökat med 0,34 danska kronor jämfört med 2012. Höjningarna har varit möjliga tack vare en ökad global efterfrågan på mejeriprodukter. Arla har även vidtagit en rad kostnadsbesparande åtgärder för att förbättra möjligheterna att höja mjölkpriset.

Ny demokratisk struktur

I början av året fattade representantskapet, Arlas högsta beslutande organ, beslut om en ny medlemsdemokratisk organisation. De viktigaste förändringarna innebar en ändrad fördelning av platserna i representantskapet, färre ledamöter i styrelsen och införandet av nationella råd som underkommittéer till styrelsen.

Kvalitetssäker och hållbar mjölkproduktion

Arla fortsätter sin satsning på god mjölk kvalitet och hållbar mjölkproduktion. Kvalitetsprogrammet Arlagården®, som sedan tio år gäller i Danmark och Sverige, har införts i Tyskland, Belgien och Luxemburg. Med början 2014 ska Arlagården® även införas hos de brittiska ägarna. Vidare har arbetet med att ta fram en strategi för en hållbar mjölkproduktion fortsatt. Den nya strategin kommer att presenteras under 2014.

Ägare

Arla Foods är ett kooperativ som ägs av 12 629 mjölkbönder i Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Belgien och Luxemburg.

Ledning

Styrelseordförande: Åke Hantoft
Vice ordförande: Jan Toft Nørgaard
VD: Peder Tuborgh
Vice VD: Povl Krogsgaard

Nettoomsättning

73,6 miljarder DKK (85,4 miljarder SEK) varav 71 procent på våra kärnmarknader Storbritannien, Sverige, Tyskland, Danmark, Finland och Nederländerna.

Antal medarbetare, medelantal årsanställda

Danmark	7 503
Storbritannien	3 852
Sverige	3 466
Tyskland	1 865
Nederländerna	301
Finland	297
Saudiarabien	808
Östeuropa	496
Nordamerika	426
Övriga länder	563
Totalt	19 577

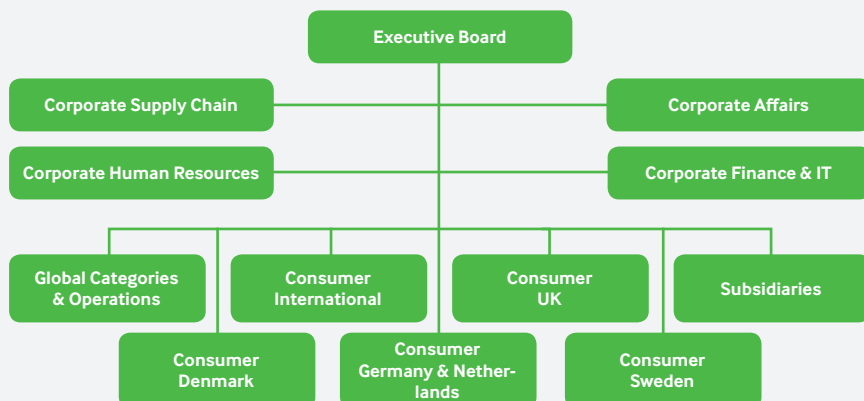
Årets resultat

2,2 miljarder DKK (2,6 miljarder SEK).

Invägd mjölk i miljoner kg

Danmark	4 508
Storbritannien	3 580
Sverige	2 016
Tyskland	1 547
Finland	275
Belgien	253
Nederländerna	220
Luxemburg	111
Övriga länder	166
Totalt	12 676

Arlakoncernens organisation



Corporate Supply Chain arbetar med ägarkontakt, effektivisering inom supply chain, globalt inköp och investeringar, under ledning av Povl Krogsgaard.

Corporate Affairs omfattar koncernutveckling och -kommunikation, under ledning av Peder Tuborgh.

Corporate Human Resources hanterar koncernövergripande personal- och organisationsutvecklingsfrågor, under ledning av Ola Arvidsson.

Corporate Finance & IT sköter ekonomi, IT och juridik, under ledning av Frederik Lotz.

Consumer Business Groups ansvarar för produktion av färskvaror samt logistik, marknadsföring och försäljning av Arlas produkter på sina respektive geografiska områden.

Consumer Denmark, under ledning av Peter Giørtz-Carlsen.

Consumer Sweden, inklusive Finland, under ledning av Christer Åberg till och med juli 2013, följd av Henri de Sauvage från den 1 december 2013.

Consumer UK, under ledning av Peter Lauritzen.

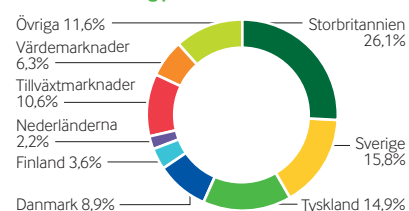
Consumer Germany & Netherlands, under ledning av Tim Ørting Jørgensen.

Consumer International, omfattar länder utanför kärnmarknader, under ledning av Finn S Hansen.

Global Categories & Operations har det övergripande ansvaret för Arlas tre globala varumärken – Arla®, Lurpak® och Castello® – samt ansvaret för global innovation, kvalitet och miljö. Affärsområdet hanterar också mjölkplanering och logistik, industriförsäljning, produktion av ost, smör- och matfettprodukter samt mjölkpulver i Skandinavien och ost i Tyskland (tidigare Allgäuland), under ledning av Jais Valeur.

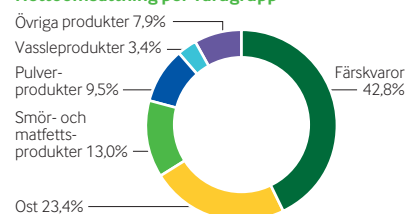
Dotterbolag som Arla äger till 100 procent är Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods, Cocio och Dairy Fruit.

Nettoomsättning per marknad



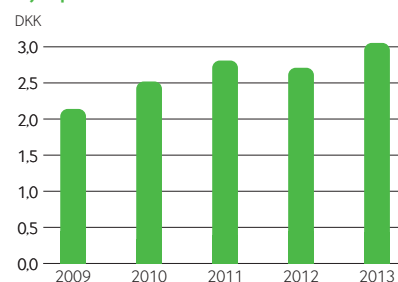
Arlas nettoomsättning ökade med 16,6 procent jämfört med föregående år.

Nettoomsättning per varugrupp



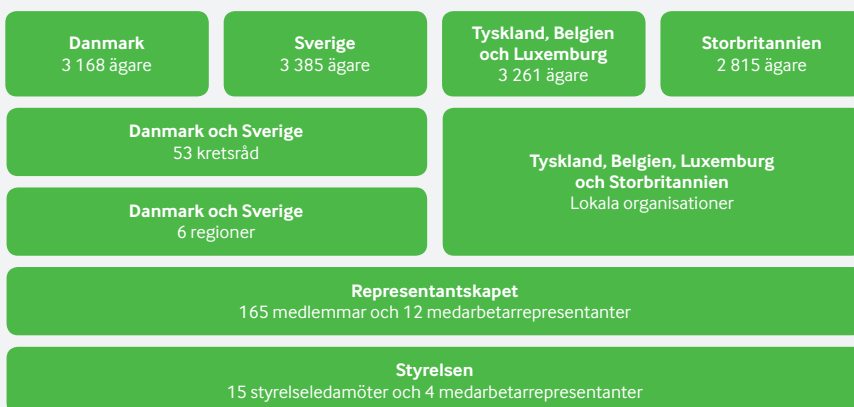
Mjölkpulverprodukter har ökat sin andel av Arlas totala omsättning, vilket speglar utvecklingen på den globala mejerimarknaden.

Mjölkpriset



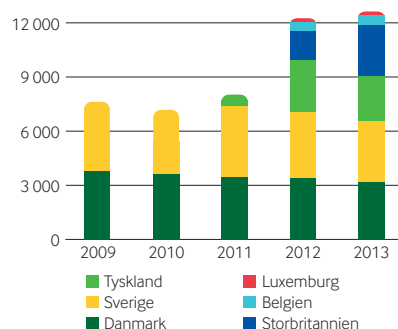
Diagrammet visar det medelavräkningspris per kg mjölk som Arla har betalat ut till ägarna under året, inklusive efterlikvid.

Ägardemokrati



Figuren visar antalet ägare/medlemmar den 31 december 2013, inklusive de 1 291 nya brittiska ägarna. Alla val och omröstningar följer principen en ägare/medlem, en röst. Representantskapet är Arlas högsta beslutande organ.

Ägare i Arla



Stapeln för 2013 visar antalet ägare, inklusive de 1 291 nya brittiska ägarna. Jämfört med 2012 innebär det en ökning med 3 procent.

Ansvarsfullt företagande

Går det att bedriva en lönsam affärsverksamhet etiskt?
För Arla är svaret ett otvetydigt JA. Men det går inte av sig självt – det krävs kunskap, vilja och hårt arbete.



Affärsprinciper

Arla är både ett internationellt företag och ett mejerikooperativ som ägs av bönder i Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Belgien och Luxemburg. Vi följer den lokala lagstiftningen i alla länder där vi är verksamma och vi följer principerna i vår Code of Conduct. Det innebär att vi agerar med trovärdighet och integritet, vilket kännetecknar ett ansvarsfullt företagande. Läs mer på sid 8.

Verksamhetsprinciper

Arla ska skapa värde för sina ägare. I det demokratiskt styrda bondekooperativet har alla ägare möjlighet att vara med och påverka väsentliga beslut. Ägarna utser förtroendevalda representanter till företagets styrande organ. Arlas styrelse har ansvaret att fatta beslut kring företagets övergripande strategier och se till att verksamheten drivs med ägarnas bästa för ögonen. Läs mer på sid 10.

Inköp

Arla köper in varor och tjänster från hela världen. Vår ambition är att våra leverantörer ska följa vår uppförandekod för leverantörer, som omfattar etiskt, socialt och miljömässigt ansvarstagande. Vi uppmuntrar dem att hjälpa oss att uppfylla vårt mål att köpa in varor och tjänster på ett så hållbart sätt som möjligt. Läs mer på sid 12.

Marknadsagerande

Vi måste ständigt anpassa oss till att vår marknad blir allt mer konkurrensutsatt, snabbväxande och internationell. Att konsumenterna har förtroende för oss är avgörande för att vi ska kunna sälja våra produkter. Genom att agera ansvarsfullt, kommunicera på ett öppet sätt och upprätthålla en kontinuerlig dialog med kunder, konsumenter och övriga intressenter skapar vi förutsättningar för detta. Läs mer på sid 14.

Bilden visar vår anläggning i Pronsfeld, Tyskland.



Vi agerar med trovärdighet och integritet i all verksamhet.

AFFÄRSPRINCIPER

Rättvis konkurrens och **samhällsansvar**

- Stärkt kultur för efterlevnad
- Ny lag om könsfördelning
- Stöd för Global Compact

Fokus på konkurrenslagstiftning

Arla ska följa eller överträffa alla tillämpliga lagar, regler och förordningar som gäller i de länder där vi är verksamma. Efterlevnad av lagstiftningen är därför en viktig del av vårt åtagande att agera ansvarsfullt som företag.

Kravet på efterlevnad gäller bland annat lagstiftningen i konkurrensfrågor. Arla har infört en policy för efterlevnad och utbildar systematiskt alla berörda medarbetare globalt. Utbildningsmaterialet och verktygen för att se till att lagstiftningen följs uppdateras kontinuerligt, och med åren har vi utökat utbildningen på området. Under 2013 deltog mer än 570 medarbetare i träningen. Att Arla ska följa konkurrenslagstiftningen är självklart för oss, men vår snabba expansion till flera nya länder – vart och ett med sina egna lagar – leder oundvikligen till utmaningar i genomförandet av programmet för efterlevnad. Därför beslutade vi 2013 att höja ambitionsnivån när det gäller utbildning och andra insatser på konkurrenslagstiftningens område och även att stärka grundförutsättningarna för efterlevnadspolicyn. Som ett led i det har en global Compliance Manager utsetts.

Kultur för efterlevnad och kontroll

När Arla växer är en av våra utmaningar att se till att alla delar av företaget agerar i enlighet med vår etiska värdegrund och vår uppförandekod. Standardiserade globala processer och en sund värdegrund att fatta beslut utifrån är också förutsättningar för att vi ska kunna agera ansvarsfullt när vår verksamhet blir alltmer global. Arla arbetar ständigt för att förbättra kontrollmekanismerna i takt med att företaget växer. Interna kontroller som börjar högst uppe i organisationen och omfattar alla våra affärsområden bidrar till ökad transparens och minimerar vår riske exponering. Kontrollerna tillför ett mervärde i verksamheten och blir ett sätt att säkerställa att vi följer våra affärsprinciper.

Som ett led i den noggranna kontrollen har funktionen Global Risk & Compliance besökt företag inom koncernen för att följa upp att arbetet sker i enlighet med ramverket för internkontroll och interna riktlinjer och policyer. Slutsatserna från besöken har redovisats i rapporter till ledningsgruppen och rapporteras varje år till styrelsen.

Under 2013 vidtog vi följande åtgärder för att ytterligare stärka efterlevnaden och kontrollen:

En kommitté för efterlevnad och kontroll inrättades i syfte att se till att Arla fortsätter att uppfylla åtagandet om efterlevnad när vi växer globalt.

En global antibedrägeripolicy antogs. Under genomförandet gjordes bedrägeriinspektioner på flera företag inom Arla för att kontrollera efterlevnaden.

En global plan för bedrägerihantering togs fram där det tydligt anges vilket ansvar Arlas chefer har.

En upplysningskampanj om bedrägerier inleddes för att öka medarbetarnas medvetenhet och effektivt kommunicera vår ståndpunkt mot bedrägerier och våra policyer på området.

Arbetet med att stärka antibedrägerikulturen inom Arla har först nyligen inletts och kommer att byggas ut med fler insatser under 2014.

Nytt lagkrav för jämnare könsfördelning

I april 2013 trädde en ny lag i kraft i Danmark med krav på att de största danska företagen ska redovisa vilka åtgärder de vidtar för att få fler kvinnor på de högsta chefsposterna. Eftersom Arla Foods ägs av ett danskt kooperativ omfattas företaget av den nya lagen och ska därför anta en policy för hur antalet kvinnor ska ökas på de högsta chefsnivåerna och i styrelsen. Arla ska även sätta upp fasta mål för könsfördelningen i ledningen och styrelsen och varje år redovisa hur långt man har kommit med att uppnå dem.

Under 2010 utvecklade Arla sin allmänna strategi för mångfald och ett inkluderande synsätt och antog långsiktiga mål fram till 2020. Vi har nu ökat vårt fokus på detta område och satt upp fler

mål för 2017 för att kunna uppfylla de nya lagkraven. I vår årsredovisning 2013 finns siffrorna för könsfördelningen med. Styrelsen ska gå igenom målsättningarna i fråga om andelen kvinnliga styrelseledamöter i en längre process under 2014. Mer information om mångfald och ett inkluderande synsätt samt målen för könsfördelningen finns på sidan 42.

Arla stödjer Global Compact

Arla Foods' Code of Conduct omfattar de tio grundläggande principerna i FN:s initiativ Global Compact. Som deltagare i Global Compact åtar sig Arla att införliva initiativet i sin strategi och företagskultur samt att berätta för medarbetare, ägare, leverantörer, partners, kunder och omvärlden om detta åtagande.

Vårt deltagande i Global Compact innebär dessutom att vi varje år på ett öppet och ärligt sätt ska rapportera hur uppförandekoden följs. Denna rapport beskriver framsteg som Arla har gjort under året och vilka förbättringsmöjligheter som finns.

Arla är sedan 2008 en aktiv medlem i Global Compacts nordiska nätverk. I maj 2009 anslöt sig Arla till Caring for Climate, ett frivilligt kompletterande initiativ som vill bidra till klimatförbättrande åtgärder. År 2010 undertecknade Arlas koncernchef Peder Tuborgh det så kallade CEO Statement of Support for the Women's Empowerment Principles, ett initiativ från Global Compact och FN:s utvecklingsfond för kvinnor (UNIFEM).

Rapporter om whistleblowing

Under 2012 inrättades en funktion för whistleblowing inom Arla. Funktionen är en extra kanal för medarbetare som vill rapportera misstänkta oegentligheter som bekymrar dem och som de inte vill diskutera med sin chef, eller som de inte tycker att deras chef har hanterat på rätt sätt. Funktionen är tillgänglig för de flesta av Arlas medarbetare globalt och vi planerar att göra den tillgänglig för alla inom de tidigare MUH- och Milk Link-organisationerna, som blev en del av koncernen 2012.

Sedan starten har funktionens fyra handläggare tagit emot 16 anmälningar från fem olika länder. De flesta ärenden har gällt stöld, redovisning, hälsa och säkerhet eller otillbörligt uppträdande. Samtliga anmälningar har granskats av handläggarna. I några fall har dessa efter sin utredning kunnat bekräfta de rapporterade oegentligheterna, och åtgärder har vidtagits. I andra fall har det anmälda agerandet antingen legat utanför funktionens juridiska ramar eller så har man vid utredningen konstaterat att oegentligheterna inte har kunnat bevisas.

Mutor och facilitation payments

År 2010 antog Arla en policy om mutor, facilitation payments och gåvor. I april 2013 diskuterade CSR-kommittén hur långt man kommit med att implementera policyn. Kommittén konstaterade att policyn har införts snabbt och att koncernens medarbetare har tillfredsställande kunskaper på området, även om frågan också fortsatt utredningsvis

måste uppmärksammas från ledningshåll. I likhet med 2011 och 2012 rapporterades inte heller under 2013 någon förekomst av facilitation payments.

Uppförandekoden i fokus vid avtalskrivning

Arlas uppförandekod ska alltid beaktas i affärer med samarbetspartners. Arbetet med att se till att även Arlas leverantörer följer principerna i uppförandekoden har fortsatt under året. Under översynen av Arlas globala modell för inköpsavtal och standardavtal för investeringar har ett viktigt mål varit att se till att uppförandekoden följs av leverantörerna.

Olika åsikter om Arla Wellness®

I Sverige har Arla överklagat ett beslut i Stockholms miljö- och hälsoskyddsmyndighet om märkningen av Arla Wellness®-produkter. Nämnden hävdar att märkningen inte fullt ut följer bestämmelserna om närings- och hälsopåståenden och att Arla bör göra vissa ändringar. Arla delar inte nämndens uppfattning i frågan.

Urvalsmodell för samarbetspartners

Som ett led i vår tillväxtstrategi strävar vi hela tiden efter att etablera samarbeten med lokala återförsäljare av våra mjölkbaserade produkter runt om i världen. Vi har nu tagit fram en särskild urvalsmodell för att sälla fram lämpliga samarbetspartners. Tänkbara kandidater granskas och utvärderas utifrån ekonomiska och juridiska kriterier såväl som med hänsyn till socialt ansvar och miljö.

Företagen som väljs ut blir sedan föremål för en första gallring, som följs av en due diligence-bedomning och en mer ingående analys. Resultaten väger tungt i valet av nya affärspartners, och målet med hela processen är att säkra att de företag vi gör affärer med uppfyller våra krav på affärsetik och samhällsansvar.

I fokus för CSR-kommittén 2013

Vid sina ordinarie möten under 2013 har CSR-kommittén bland annat diskuterat resultaten och uppföljningen av CSR-rapporten för 2012, liksom hur Arlas värdegrund ska värnas och vilket ansvar Arla har i nya samarbeten och på nya marknader. En annan fråga som stått på dagordningen är hur framstegen med arbetet för mångfald och ett inkluderande synsätt ska fortsätta.

30

länder har Arla produktionsanläggningar och/eller säljkontor i.



Vi bedriver vår verksamhet i god kooperativ anda, vilket främjar ägarnas ekonomiska intressen.

VERKSAMHETSPRINCIPER

Kooperativ som tillgodoser alla ägares intressen

- Ny demokratisk struktur
- Mjölketpriset uppåt
- Fler brittiska ägare

En ny demokratisk modell

Efter de senaste årens fusioner med Hansa Milch, Milk Link och MUH har ägarna i Arla diskuterat kooperativets demokratiska struktur. Syftet har varit att hitta en global modell som tillgodoser alla ägares intressen. I februari 2013 fattade representantskapet, Arlas högsta beslutande organ, beslut om en ny demokratisk organisation som grundar sig på den medlemsdemokrati som har varit grunden för företaget i mer än 100 år. I den nya organisationen är de beslutande organen, representantskapet och styrelsen, oförändrade, men platserna fördelas på ett nytt sätt. Fördelningen av platser mellan företagsmedlemmar (Hansa Arla Milch, Arla Milk Link och MUH Arla) och ägare i Sverige respektive Danmark sker med kapitalinsatsen som grund. De danska och svenska platserna fördelas med hänsyn till mängden mjölk och antal ägare.

Representantskapet antog nya och tydligare regler för styrning under 2013. Dessutom beslutades att minska antalet styrelseledamöter och att införa nationella råd som underkommittéer till styrelsen.

Syftet med nationella råd är att säkerställa tillräckligt fokus på ägarnära frågor, huvudsakligen globala, men även frågor av nationell karaktär, samt att säkerställa balansen mellan nationella och

globala perspektiv. Nationella råd har inrättats i Sverige, Danmark, Storbritannien och ett gemensamt för Tyskland/Belgien/Luxemburg. De fyra nationella råden utarbetar rekommendationer till styrelsen.

I enlighet med Strategi 2017 kommer Arla att genomföra flera förändringar de närmaste åren. Av den anledningen är det en stor utmaning för kooperativet att säkerställa att alla ägare har en god kunskap om Arlas verksamhet och känner att de har möjlighet att påverka den. Dessutom är inriktningen att samma regler och krav ska gälla för alla Arlabönder, oavsett vilket land de är verksamma i, vilket innebär att ett gemensamt regelverk ska utvecklas och implementeras.

Högre mjölkpris till våra ägare

Arla har höjt betalningen för mjölken till ägarna under 2013. Sammanlagt sex gånger har mjölkpriset höjts. Arlaintjäningen (betalningen till ägarna plus konsolidering) för 2013 uppgick till 3,63 svenska kronor per kg mjölk. (Detta motsvarar 3,05 danska kronor, vilket är en ökning med 13 procent jämfört med 2012.) Det förbättrade mjölkpriset beror på en förbättrad global marknadssituation med ökad efterfrågan på mjölkprodukter. Arla höjde även priset på mejeriprodukter till detaljhandeln under året.

Arlas mjölkpris påverkas fortfarande av Europas ekonomiska avmattning där konsumenterna väljer lågprisprodukter framför våra varumärkesprodukter. Den stora efterfrågeökningen sker på marknader utanför Europa, vilket är anledningen till att Arla i

Strategi 2017 fokuserar på att växa på dessa marknader. Det höjda mjölkpriset till ägarna har förbättrat den ekonomiska situationen på gårdarna, men många Arlabönders ekonomi är fortfarande ansträngd på grund av ökade kostnader för inköp till gården, exempelvis inköp av foder och bränsle.

Samma regler för alla ägare

Arla betalar samma pris för mjölken till enskilda medlemmar i Danmark och Sverige som till företagsmedlemmarna i Storbritannien och Tyskland. Företagsmedlemmarna fördelar sedan betalningen till bönderna efter lokala modeller. I syfte att skapa likvärdiga krav och regler för alla Arlas mjölkleverantörer, oavsett land, initierades projektet One Arla Settlement. Målet är att diskussioner i de nationella råden ska leda fram till ett förslag på en gemensam modell för beräkning av mjölkpriset som är rättvis och enkel att förstå.

Att ta fram en modell som fungerar i alla länder är komplext. Vi räknar med att den nya avräkningsmodellen kommer att införas stegvis de närmaste åren.

Nya brittiska ägare

Sommaren 2013 föreslog Arlas styrelse den brittiska leverantörsgruppen Arla Foods Milk Partnership (AFMP) att bli företagsmedlem i Arla för att stärka Arlas verksamhet i Storbritannien. Förslaget accepterades under oktober av både Arlas representantskap och AFMP, vilket innebär att ytterligare 1 291 brittiska bönder vid års-skiftet 2014 blev ägare i Arla. Beslutet föregicks av diskussioner om hur erbjudandet borde konstrueras för att befintliga ägare inte skulle bli förfördelade. Under de två kommande åren får våra nya brittiska ägare betala en avgift och de kommer även att bidra till den årliga konsolideringen i Arla, liksom alla övriga ägare i Arla.

Arla har nu fyra företagsmedlemmar: Arla Milk Cooperative Ltd (Storbritannien) med 1 291 individuella ägare, Hansa Arla Milch eG (Tyskland) med 750 individuella ägare, Arla Milk Link Limited (Storbritannien) med 1 524 individuella ägare och MUH Arla eG (Tyskland) med 2 511 individuella ägare.

Ägar- och leverantörsfakta

	2011	2012	2013
Ägare, totalt	8 024	12 256	12 629
- varav i Sverige	3 865	3 661	3 385
- varav i Danmark	3 514	3 354	3 168
- varav i Tyskland, Belgien och Luxemburg	645	3 657	3 261
- varav i Storbritannien	–	1 584	2 815*
Medlemmar i AFMP i Storbritannien	1 330	1 232	–
Leverantörer i Finland	1 000	813	609
- varav kontrakterade	243	223	408
Leverantörer i Tyskland (Arla Foods Käseerei)	1 338	1 388	1 253
Motioner till representantskapsmötet	1	2	10
Deltagare i ägarseminarier	200	0	1 047
Överklaganden till överklagandegruppen för Arlagården® i Sverige och Danmark	13	21	17

*Den 31 december 2013 blev 1 291 bönder nya medlemmar/ägare i Arla.

Vid utgången av 2013 uppgick antalet ägare/medlemmar till 12 629. Jämfört med december 2012 är det en ökning med 3 procent. Under året har mjölmängden från ägarna ökat med 26 procent jämfört med 2012.

Cirka 60 procent av Arlas 500 förtroendevalda deltar årligen i utbildningsprogram för förtroendevalda. Under utbildningsperioden 2012/2013 var antalet utbildningsdagar 446 (2011/2012 var det 494).

Besök i andra länder

Utöver de besök som sker inom ramen för introduktionsprogrammet för nya förtroendevalda har Arlabönder från olika länder besökt varandra under året. Danska Arlabönder fick i november besök av 25 unga lantbrukare från Tyskland och i december av 35 förtroendevalda från Storbritannien. På agendan stod mejeribesök, gårdsbesök, föredrag om Arlas verksamhet, möten med styrelseledamöter och andra studiebesök, exempelvis på en stormarknad.

Kommunikation med Arlabönderna

Alla Arlabönder i de sex ägarländerna får nyhetsbrevet Ägarbladet som ges ut varannan vecka. Nyhetsbrevet, som exempelvis innehåller artiklar om initiativ kopplade till Strategi 2017 och om händelser på de nationella marknaderna, ges ut på sex språk. Vi erbjuder även webbaserade lösningar som ger ägarna viktig information om exempelvis mjölk kvalitet och mjölkpris.

Ägarseminarier

Ägarseminarier genomförs av förtroendevalda för nya och gamla ägare. Seminarierna syftar till att öka kunskapen om Arlas verksamhet och som faktaunderlag finns ett material på fyra språk. Deltagarna möts i små grupper där alla har möjlighet att komma till tals. Under 2013 har 56 ägarseminarier hållits med sammanlagt 1 047 deltagare. Under 2012 hölls inga seminarier på grund av kostnadsbesparingar och omorganisation, men året innan deltog 200 personer i ägarseminarier.

Utbildning för förtroendevalda

Vartannat år väljer ägarna i Arla förtroendevalda till representantskap och styrelse. År 2013 var ett valår och samtliga förtroendeuppdrag gäller i två år. De nyvalda representantskapsledamöterna inbjöds till ett introduktions- och mentorprogram, Arla Kick In, där rollen som förtroendevald, kunskap om företaget och möten mellan ledamöterna i de sex ägarländerna ingår. Det innebär att de nyvalda representantskapsledamöterna från Sverige, Danmark, Tyskland, Luxemburg, Belgien och Storbritannien har fått en mentor från ett annat land. Mentorn är en erfaren representantskapsledamot. Som en del av utbildningen besöker mentorn och den nyvalda representanten varandras gårdar.

Syftet med programmet är att bidra till att de nyvalda ledamöterna ska få en så bra introduktion till arbetet i representantskapet som möjligt. Programmet är också ett viktigt redskap för att öka förståelsen mellan ägare i olika länder. Deltagandet är nästan mangrant och under 2013–2014 deltar 47 par med mentor/nyvald i programmet.

12 629

mjölkbönder äger Arla.



Vi uppmanar och uppmuntrar våra leverantörer att stödja oss i vår strävan att följa vår Code of Conduct.

INKÖP

Helhetssyn på hållbara inköp

- Global harmonisering av leverantörsrevisioner
- Fler förstahandsleverantörer
- Palmolja i fokus

Arlas förstahandsleverantörer

Arlas globala inköpsavdelning har det övergripande ansvaret för inköp inom Arla. Avdelningens inköp motsvarade omkring 76 procent av de totala kostnaderna under 2013, vilket kan jämföras med 67 procent föregående år.

Arla har nu ungefär 1 030 (2012: 930) förstahandsleverantörer som är godkända av den globala inköpsavdelningen. Undertecknade kontrakt reglerar förhållandet mellan Arla och dessa leverantörer och de är Arlas förstahandsval. Under 2013 har vi skärpt kraven på dokumentation från våra förstahandsleverantörer. Ett viktigt fokusområde inom hela Arla under året var också att se till att inköp i första hand görs från våra förstahandsleverantörer. På så sätt kan vi minska risken och komplexiteten, frigöra kapital och få ner kostnaderna.

Vi fortsätter att sträva mot målet att samtliga förstahandsleverantörer ska ha undertecknat vår uppförandekod för leverantörer. Av alla våra förstahandsleverantörer har totalt 85 procent, beräknat på inköpskostnader, undertecknat uppförandekoden, vilket är samma andel som förra året.

Helhetssyn på inköp

Arla arbetar sedan flera år med en Total Cost of Ownership-modell (TCO). TCO-processen hjälper oss att identifiera möjliga kostnadsbesparingar i hela livscykeln för de produkter och tjänster vi köper in. Det sker genom att optimera specifikationer, standardisera och effektivisera materialanvändning och anpassa produktkategorier och affärsområden till varandra. Tvärfunktionella team har en viktig roll i processen, såväl det nära samarbetet mellan inköpare och användare av varorna och tjänsterna som mellan leverantörerna och Arla. Målet är att skapa en större transparens och samtidigt få bättre inköpsvillkor från leverantörerna. TCO ger ett helhetsperspektiv där hänsyn även tas till hållbarhet och frågor som rör etik och socialt ansvar vid valet av leverantörer.

TCO har bland annat använts för att ta fram den rekommenderade standarden för LED-belysning, som har börjat tillämpas i Sverige och Danmark. Investeringen betalar sig snabbt i form av minskad energiförbrukning. På liknande sätt har inköp av extern serverkapacitet ökat energieffektiviteten.

Ett annat samarbetsprogram som också ska resultera i effektiviseringar är Design to Value. Syftet är att optimera produktlönsamheten utan att kundens upplevelse av produkten påverkas mer än marginellt. Fokus ligger främst på kostnadsoptimering och i processen tittar vi på hela produktionskedjan och försöker optimera produkttegenskaper som exempelvis förpackning, ingredienser, recept och förpackningsstorlek.

Standardiserade ingredienser

Under 2013 har vi infört ett nytt globalt standardiserat ramverk för hantering av ingrediensspecifikationer. Vårt mål är att säkra en effektiv process för att förhindra betydande potentiella risker som har med ingredienserna att göra. Behovet bottenar i att ingredienser köps in lokalt, vilket har lett till att kvaliteten på informationen skiftar liksom till att många specifikationer inte uppdateras, med osäkerhet och avvikelser som följd. Genom att införa en global godkännandefunktion och utse ett begränsat antal kontrollansvariga inom företaget kommer specifikationernas validitet att förbättras.

Vi har genomfört många förbättringar under 2013, men en utmaning som återstår är att hitta ett it-system som stödjer vårt arbetssätt och se till att integrera alla europeiska anläggningar under 2014–2015.

Verktyg och processer för leverantörsrevision

Sedan systemet för leverantörsgodkännande och leverantörsutvärdering utvecklades och började tillämpas på alla Arlas första handsleverantörer ligger fokus nu på att harmonisera våra verktyg och processer för leverantörsrevision globalt. Utanför Sverige och Danmark har den uppgiften tidigare hanterats separat av respektive land. Arbetet med att integrera våra program för leverantörs-säkring börjar nu på alla våra anläggningar i Europa där Käsereien i södra Tyskland var först ut 2013.

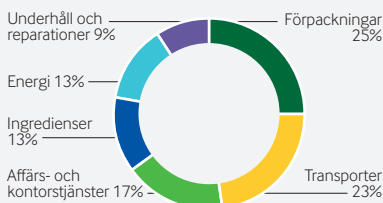
Central samordning har lett fram till en revision som är inriktad på de mest relevanta aspekterna av verksamheten. Arbetet med att utveckla och börja använda globala verktyg pågår dock fortfarande, liksom med att ange tydliga roller och ansvarsområden för hanteringen av leverantörsrevisioner globalt. Nästa steg är att sätta samman en global arbetsgrupp för leverantörsrevision och kartlägga specialistkompetenser, utbilda inspektörer och integrera de verktyg och processer som finns inom våra olika affärsområden.

Leverantörsrevisioner 2013

Varje år genomför vi ett antal revisioner då vi besöker leverantörer och kontrollerar relevanta områden. Under 2013 genomförde vi cirka 40 revisioner globalt (60 revisioner 2012) och koncentrerade våra resurser till leverantörer som är nya i Arla eller som vi har haft problem med. Därutöver har vi haft ett antal möten med leverantörer, som inte har räknats som revisioner, men som har haft samma breda fokus.

Under året uppmärksammades Arla på att en ananasproducent misstänktes för tvångsarbete. Vi kontrollerade genast att vi inte köpte in varor från producenten i fråga. Senare framkom det dock att varor från företaget ingick i ingredienser vi köpte från en annan leverantör, trots att vi hade varit mycket tydliga med att vi inte ville köpa från den producenten. Efter den incidenten gjorde vi en noggrann genomgång av alla våra ananasleverantörer och -producenter. Som en följd har vi nu formulerat särskilda krav på producenter av tropisk frukt och minskat antalet godkända leverantörer.

Globala avtal



Diagrammet visar de externa inköpskostnaderna som hanteras av Arlas globala inköpsavdelning fördelat på varu- och tjänstekategorier. Jämfört med 2012 har andelen transporter ökat. De tio största leverantörerna står för 16 procent (19 procent 2012) av våra totala externa kostnader. Under 2013 var följande företag våra fem största leverantörer sett till utgifterna: Tetra Pak (förpackningsmaterial samt process- och förpackningsutrustning), IBM (it-tjänster), Carat (media), Logoplaste (förpackningsmaterial) och PCL transport (transporter).

Uppföljning om palmolja

Sedan 2011 har Arla köpt Green Palm Oil-certifikat som täcker all användning av palmolja och ingredienser som är baserade på palmolja. Vi har även gått med i RSPO (Round Table for Sustainable Palm Oil), en organisation som arbetar för att främja hållbar produktion av palmolja.

RSPO:s principer och kriterier utvecklas i dialog med intressenter och organisationens kravlista anses vara den mest heltäckande ansatsen för att stötja hållbar produktion av palmolja. Organisationen har dock fått viss kritik. Medlemmar av RSPO har anklagats för att samarbeta med företag som var inblandade i skogsbränder i Indonesien och utdikning av torvmark under 2013. RSPO håller nu på att utreda dessa frågor.

Under 2013 började Arla använda CSPO-certifierad hållbart producerad palmolja, och denna utgör nu ungefär 20 procent av den totala volymen. CSPO står för Certified Segregated Palm Oil och är en palmolja som är helt åtskild från konventionell palmolja hela vägen från den godkända beredningsanläggningen till slutanvändaren. Under 2014 kommer den största delen av den palmolja Arla använder att vara CSPO-olja från RSPO-certifierade plantager. Det finns dock vissa specialoljor som fortfarande inte går att få med certifiering, men vårt mål är att all palmolja som Arla använder ska vara CSPO-olja 2015.

Världsnaturfonden WWF följer utvecklingen inom palmoljeproduktionen och användningen av hållbar palmolja. Vartannat år publicerar Världsnaturfonden sitt palmoljeindex över företag som använder palmolja. Arla fick 11 poäng av 12 möjliga 2013.

UTZ-certifierad kakao

Vid utgången av 2012 var nästan all kakao som används i Arlas egna produkter certifierad av UTZ, en organisation som säkerställer att produktionen

sker på ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbart sätt. Den procent som inte var UTZ-certifierad var ekologisk kakao, som certifierades i början av 2013. Icke-certifierad kakao används fortfarande i produkter till handelns egna varumärken.

Nya flaskor med mindre plast

Nya flaskor som är 15 procent lättare än sina föregångare infördes i Storbritannien under året och är ett bra exempel på ett lyckat samarbete mellan Arlas inköpare, förpackningsspecialister och leverantörer. Lanseringen av den nya flaskdesignen är det största förpackningsprojektet Arla i Storbritannien någonsin har genomfört. Stora investeringar har gjorts för att kunna hantera de nya flaskorna. Exempelvis har fyllningslinjer, transportband och packrobotar anpassats. Den nya flaskan kommer att minska förpackningsvikten med över 3 000 ton om året. Planen är att alla Arlas anläggningar i Storbritannien ska börja använda den nya lättviktsförpackningen, och vårt slutmål är att producera plastflaskor som till 50 procent består av återvunnen plast.

85%

av våra förstahandsleverantörer har signerat uppförandekoden för leverantörer.



Vi har goda och uppriktiga relationer med alla intressenter.

MARKNADSAGERANDE

Fortsatt tillväxt på global marknad

- **Hård internationell konkurrens**
- **Olika marknadsstrategier**
- **Inspiration till matglädje**

Förtydligad företagsidentitet

Arla har en rik historia och vår verksamhet bygger på många goda värden. Under 2013 startade vi ett arbete för att tydliggöra och förfina vår globala företagsidentitet. Vår strävan är att under en gemensam identitet sammanföra det som är viktigt för oss: vår kooperativa filosofi, vårt ansvarsfulla arbetssätt, våra naturliga och hälsosamma produkter samt vårt ansvar för miljön och för våra medarbetare.

Det är en utmaning att utveckla en global företagsidentitet som både nya och gamla intressenter kan relatera till. Men eftersom identiteten bygger på existerande värden och vår långa historia är vi övertygade om att alla intressenter lätt kommer att känna igen den och att den inom kort kommer att genomsyra verksamheten.

Arla växer på konkurrensutsatt marknad

Mejerimarknaden blir allt mer global och Arla är nu världens sjätte största mejeriföretag sett till volymen processad mjölkkråvara. Även om vår försäljning påverkas av lokala mejeriföretag är det i konkurrens med de andra stora internationella företagen som vi når våra mål. Av den anledningen är det viktigt att vi fortsätter att fokusera på våra tre globala varumärken Arla®, Castello® och Lurpak®.

En avgörande skillnad mellan företaget Arla och flera av våra stora konkurrenter är att Arla är ett kooperativ som ägs av de mjölkbönder som också är våra leverantörer. Det innebär att Arla alltid har som mål att betala ägarna så mycket som möjligt för mjölkkråvaran, både i det korta och i det långa perspektivet. En fördel med vår kooperativa modell är att den nära kopplingen till ägarna ger oss säker tillgång till mjölkkråvara, vilket är en förutsättning för vår fortsatta tillväxt. I november knöts exempelvis brittiska bönder närmare Arla när Arla Foods Milk Partnership (AFMP) tackade ja till att bli delägare i Arla. När Arla får tillgång till mer mjölk är utmaningen att utnyttja den så lönsamt som möjligt.

Olika strategier på olika marknader

Med Nordeuropa som bas strävar Arla efter att bli en allt mer global aktör. Våra marknader skiljer sig mycket åt och vi tillämpar olika marknadsstrategier på olika marknader. På de europeiska mer mogna kärnmarknaderna erbjuder vi ett brett sortiment inom alla produktkategorier. Vi säljer såväl egna varumärkesprodukter som produkter under kedjornas namn och utbudet anpassas till den lokala och regionala marknadssituationen. I Tyskland är exempelvis naturlighet en stark drivkraft och här har våra ekologiska produkt lanseringar varit framgångsrika, likaså i Finland. Danskarnas och britternas intresse för produkter med låg fetthalt respektive hög proteinhalt ökar. Hög proteinhalt är en trend också i Sverige, där även fetare produkter efterfrågas. Den brittiska marknaden har fortsatt att präglas av lågkonjunkturen och konsumenterna efter-

frågar framförallt billiga mejerivaror. Samma sak gäller i Nederländerna liksom i Danmark där prispressen på både mejerivaror och juice har varit stor.

På andra marknader fokuserar vi på varumärkesprodukter inom specifika kategorier. I Ryssland har vi starka positioner inom vitost, mögelost och färskost. I kategorin vitost är Arla Apetina® nu störst i landet. I artikeln på sid 16 berättar vi om hur Arlas verksamhet har utvecklats i Ryssland. Till Kina ökar exporten stadigt av mjölkpulver och mjölk med lång hållbarhet. Efterfrågan på certifierad ekologisk mjölk är särskilt stark eftersom den betraktas som ett säkert alternativ.

När vi etablerar oss på nya marknader och i utvecklingsländer följer vi en beprövad plan för att säkerställa att våra affärsprinciper och vår uppförandekod följs. Vi börjar med att inleda ett samarbete

med en noga utvald lokal partner som vi kan utvecklas tillsammans med. Vi låter verksamheten växa i takt med att vi lär oss mer om den lokala marknaden.

Arla och handelns egna varumärken

Den andel mejeriprodukter som säljs under handelns egna varumärken varierar från land till land på våra kärnmarknader. I Tyskland och Storbritannien säljs exempelvis 80 procent av dryckesmjölk under dessa varumärken, i Danmark 55 procent, medan siffran är betydligt lägre i Sverige, 15 procent. I Sverige och Finland växer marknaden för mejerivaror under handelns egna varumärken. I Danmark ökar handelns egna varumärken inte lika mycket längre, istället ökar efterfrågan på produkter med starka varumärken.

Dialog med konsumenterna

Vår konsumentkontakt tar emot reklamationer och synpunkter samt svarar på frågor om allt från produktkvalitet och förpackningar till reklamkampanjer och recept via telefon, e-post och brev. Under ett år tar vi i genomsnitt emot cirka 250 000 enskilda ärenden.

Generellt ställs det olika typer av frågor i olika länder, vilket ofta hänger samman med aktuella samhällsdebatter. I Sverige och Finland har mjölk-råvarans ursprung varit en fråga och i Sverige har även betalningen till bönderna för mjölken uppmärksammats. I Storbritannien har vi fått mycket frågor om laktosfria produkter. I Danmark har djurväl-färden och produkternas näringsinnehåll engagerat konsumenterna. I Ryssland frågar konsumenterna mest om produkter, recept och ingredienser, medan man i USA ställer frågor om exempelvis gluten, allergener och tillsatserns ursprung.

I många länder har dialogen med konsumenterna i hög grad flyttat från traditionella kanaler till sociala media, huvudsakligen Facebook och Twitter. Det är en utmaning att föra olika dialoger i flera kanaler parallellt, men vi anser att det är viktigt att möta konsumenterna där de är.

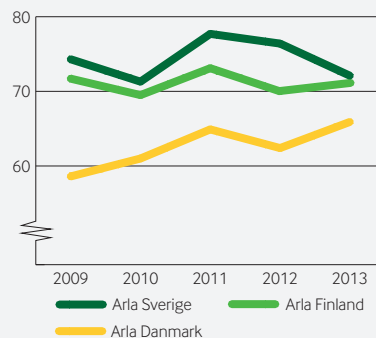
Konsumenternas uppfattning om Arla

Sedan flera år mäter vi årligen vilken uppfattning konsumenterna har om Arla i Danmark, Sverige och Finland. Det senaste året har även Tyskland ingått i mätningen. Generellt har Arla ett gott rykte och bäst betyg får vi för våra produkter. Konsumenternas uppfattning om hur vi tar vårt samhällsansvar, såväl socialt som miljömässigt, och sättet Arla agerar och styrs på när det gäller etik och transparens får allt större betydelse.

Arla är fortfarande relativt okänt i Tyskland, men de tyska konsumenterna som har svarat på undersökningen känner till Arla och har en positiv bild av företaget. Särskilt bra omdömen får vi för goda, naturliga och hälsosamma produkter.

För att förbättra vårt anseende anser konsumenterna att vi bör betala mjölkbönderna mer,

erbjuda fler ekologiska produkter och förbättra djurväl-färden. Tydligare marknadskommunikation kring våra produkter skulle också förbättra anseendet.



Diagrammet visar ett sammanfattande omdöme på en skala 0–100, där 100 är bäst och 70 anses vara ett starkt resultat, som konsumenterna har gett Arla i en undersökning genomförd av Reputation Institute, våren 2013. Arla i Tyskland nådde 75,8.

I samband med mätningen av konsumenternas uppfattning om Arla genomfördes en undersökning om ett antal intressenters förväntningar på Arla. Den samlade bilden är att Arla förväntas agera rättvist, etiskt och för miljöns bästa. Vi ska sätta ambitiösa mål, agera globalt och med kraft. Vi ska även värna om hälsa och livsmedelssäkerhet genom att leda debatten, dela med oss av vår kunskap och kunna verifiera våra uttalanden.

Kundernas uppfattning om Arla

Det är viktigt för Arla att ha goda relationer till alla kunder och många uttrycker sin uppskattning för oss som samarbetspartner och leverantör. På våra kärnmarknader är vi det största eller bland de tre största mejeriföretagen. Vi inhämtar kundernas åsikter om oss på många olika sätt. En kontinuerlig dialog med kunderna är viktig och vi tar deras åsikter och önskemål på stort allvar. I Danmark har exempelvis intresset för hållbarhetsfrågor ökat.

I Storbritannien rankas vi som den bästa leverantören i Advantage Group Survey och vi har även fått utmärkelsen Best Overall Own Label Supplier som bästa leverantör av kedjornas egna varumärken. Här har vi också fått flera utmärkelser för våra ansträngningar att minska vår miljö- och klimatpåverkan.

På den svenska marknaden sjönk kundernas förtroende för oss under våren och sommaren på grund av störningar i leverans kvaliteten. Detta berodde på flytt av produktion och större omläggningar av it-system. Ett åtgärdsprogram aktiverades och under hösten har läget förbättrats avsevärt.

Inspiration till matlagning

Att inspirera ingår i Arlas vision. För oss betyder det att vi vill inspirera till matglädje och till att laga god mat. Därför bidrar Arla i många länder, såväl i de nordiska som i Saudiarabien och Ryssland, med kunskap om matlagning, kost och produkter, exempelvis genom att erbjuda recept och kokböcker samt genom andra aktiviteter.

Arla bidrar också till tävlingar i matlagning, exempelvis det officiella svenska mästerskapet i matlagning, Årets Kock, sedan 30 år tillbaka, och en liknande tävling för konditorer. I Finland stödjer vi det finländska matlagningsslaget. För kunder som dagligvaruhandeln, skolor och storkök arrangerar Arla i Sverige tävlingen Arla Guldkok. Tävlingen syftar till att lyfta fram goda exempel som kan inspirera andra.

Närmare Naturen™

Inriktningen Närmare Naturen™ har utvecklats från ett uppmärksammat initiativ till att idag vara en del av vardagen på Arla. Närmare Naturen™ fortsätter att inspirera verksamheten och har exempelvis påverkat innehållet i våra produkter, kraven på mjölkproduktionen och vår egen tillverkning i en allt mer miljömedveten riktning.

”Alla som vi arbetar med måste veta vad vi står för”



Hans Christensen, senior vice president.

Den ryska marknaden innebär en väldig potential för Arla. Men hur säkerställer Arla att företagets värderingar och uppförandekod följs samtidigt som man försöker anpassa sig till skillnader i kultur och ledarskap?

DEN RESA SOM ARLA PÅBÖRjade i Ryssland för 20 år sedan har varit medvetet försiktig. Först efter mer än tio års samarbete med distributören Artis, investerade Arla sina första 75 procent i ett joint venture med den ryska distributören. För Arla handlade det inledningsvis mycket om att förstå marknaden och lära känna sin nya partner.

Stark tillväxt på lovande marknad

Sedan 2007 har verksamheten vuxit snabbt. Nu har man cirka 150 medarbetare och en årlig försäljning på cirka 900 miljoner DKK. Under 2013 förvärvades de återstående 25 procenten och Arla Foods Artis är nu ett helägt dotterbolag. I början av 2014 startar Arla tillverkning av ost i landet i samarbete med Rysslands tredje största mejeriföretag, Molvest Group.

De senaste fem åren har Arlas försäljning i Ryssland vuxit med 20 procent per år, berättar Hans Christensen som är senior vice president i Consumer International med ansvar för Arlas verksamhet i Ryssland och Nordamerika. Det har tagit tid och krävt stora investeringar, men nu har man nått lönsamhet och planerar att fortsätta växa.

– Att det har gått så bra är tack vare gott entreprenörskap och god kunskap om detaljhandeln, men vi har också varit väldigt nogna när vi har valt våra samarbetspartners. Alla som vi arbetar med måste veta vad vi står för. Vi gör inte affärer med vem som helst, säger Hans Christensen.

Respekt för Arlas uppförandekod

Hans Christensen beskriver processen när den ryska verksamheten under de tre senaste åren sökte samarbetspartners och möjliga kandidater för uppköp. Till sin hjälp i sökandet hade Arla konsulter som först utbildades i Arlas uppförandekod, verksamhetsprinciper och värdegrund.

– Konsulterna behövde förstå vilka ramar vi arbetar efter, förklarar Hans Christensen. Det var ingen idé att de kom och föreslog partners som inte respekterar våra krav på etiskt uppförande. Därför var det viktigt att få Arlas Code of Conduct översatt till ryska så snart som möjligt.

Att anstränga sig och översätta uppförandekoden till det lokala språket anser Hans Christensen är avgörande för trovärdigheten på alla nya marknader som Arla vill etablera sig på. Som exempel nämner han de inledande diskussionerna kring produktionssamarbetet med Molvest Group. Redan tidigt i samtalen valde Hans Christensen att presentera Arlas uppförandekod och förklara att det var en förutsättning för samarbetet att koden följdes.

Grundlig utbildning i lagar och regler

Att utbilda de egna medarbetarna, särskilt de som har kund- och leverantörsrelationer, i Arlas uppförandekod och värderingar har också varit ett viktigt steg. "Precis som på alla Arlas övriga marknader", är Hans Christensen mån om att påpeka.

– Vi har investerat mycket pengar och energi i att sammanföra medarbetare från alla ryska regioner och träna dem och berätta vad som gäller och var gränsen går för vad som är tillåtet och inte. De får också veta vad konsekvenserna blir för den som inte följer lagar och regler, berättar Hans Christensen.

I utbildningarna har ämnen som kontraktskrivande, juridisk översyn av avtal och efterlevnad av konkurrenslagar varit viktiga inslag.

Misstankar tas på allvar

Under 2012 infördes Arlas globala funktion för whistleblowing som ger alla medarbetare möjlighet att anonymt rapportera eventuella incidenter som strider mot företagets uppförandekod. Hans Christensen anser att den möjligheten är bra, men beskriver ett mer proaktivt tillvägagångssätt för att hantera misstankar om eventuella oegentligheter i den ryska verksamheten.

– Hos oss är det viktigare att lyssna på alla typer av signaler än att vänta på att någon ska blåsa i visselpipan, vilket är relativt ovanligt här. Om vi misstänker något så agerar vi, berättar han.

Så snart en signal om en potentiell oegentlighet når ledningen inleds en intern process för att reda ut misstankarna. Den misstänkta erbjuds juridisk hjälp, presenteras för misstanken och får förklara sig. Om misstanken kvarstår att något som strider

mot uppförandekoden har skett får personen i fråga möjlighet att rentvå sig eller att lämna sin anställning.

– Vi är mycket tydliga på den här punkten, säger Hans Christensen. Eftersom medarbetarna känner till vad som gäller blir det också en tydlig signal om det är någon som får sluta. Resultatet är ju detsamma om en medarbetare gör sig skyldig till oegentligheter i exempelvis Danmark eller Sverige, men processen är annorlunda här.

Många som Arla anställer i Ryssland idag har arbetat i västländska företag tidigare och för dem är det inget nytt, varken med den interna processen eller att företagets uppförandekod tas på största allvar.

Stora skillnader i ledarskap

På frågan vad som är den största skillnaden mellan att arbeta i Ryssland jämfört med Danmark ger Hans Christensen företagskulturen och ledarskapet som exempel. Han förklarar att det är viktigt att ha respekt för den lokala kulturen och att den ryska ledarskapsstilen måste finnas kvar för att Arlas verksamhet i landet ska fungera bra.

– Men samtidigt tar vi med oss allt som Arla står för, säger Hans Christensen. Förutom uppförandekoden exempelvis våra värderingar som förklaras i Our Character och vår ledarskapsfilosofi som beskrivs i Our Leadership. Vi erbjuder verktygen och de integreras i verksamheten i den takt de ryska ledarna anser att det är lämpligt. Vi kombinerar successivt de båda kulturerna med respekt för varandra.



– Vi har gjort klart för våra samarbetspartners att det kan få mycket allvarliga konsekvenser för vårt samarbete om de inte följer vår Code of Conduct, säger Hans Christensen, senior vice president i Consumer International (sid 16). Till höger, matlagning med Arla Apetina®, den vitost som säljer mest i landet.

Produkter **att lita på**

Att leverera säkra produkter är A och O för Arla. Men vi vill mer än så – vi vill göra det möjligt för konsumenterna att göra egna, välgrundade produktval baserade på tydlig information och kunskap.





Livsmedelssäkerhet

Som ansvarsfull livsmedelstillverkare är det vår uppgift att säkerställa att konsumenterna inte blir sjuka eller skadas av att äta och dricka våra produkter. Vi ser till att våra processer är säkra och att höga kvalitetsstandarder upprätthålls genom hela kedjan, från råvara till färdig produkt. Om något trots detta skulle gå fel kan vi spåra våra råvaror, ingredienser och slutprodukter, och omedelbart vidta åtgärder. Läs mer på sid 20.

Mat och hälsa

Arla vill alltid kunna tillgodose konsumenternas krav på hälsosamma produkter och erbjuda tillförlitlig näringsinformation. Vi informerar våra konsumenter om ingredienserna i vårt breda produktsortiment så att de kan välja de produkter som bäst passar deras smak och uppfyller deras behov. Genom forskning vill vi öka kunskapen om vilken roll mejeriprodukter spelar i en välbalanserad kost. Läs mer på sid 22.



Vi uppfyller konsumenternas krav på säkra mjölkbaseade livsmedel.

LIVSMEDELSSÄKERHET

Säkra produkter är vår högsta prioritet

- Fokus på produktkvalitet
- Globalt perspektiv
- Fortsatt fokus på antibiotika

Global strategi för produktkvalitet

Livsmedelssäkerhet är av största vikt för Arla och vi har väl utarbetade rutiner och metoder för att alltid kunna garantera produkternas kvalitet. I oktober 2013 antog vi en ny global strategi för produktkvalitet. Strategin ska ligga till grund för vårt fortsatta arbete med livsmedelssäkerhet och produktkvalitet inom hela koncernen.

Målet med strategin är att Arla ska fortsätta att gå i bränschen för livsmedelssäkerhet och alltid förhindra potentiella risker. Genom att etablera en global kvalitetskultur fortsätter Arla att sträva efter att vara förstahandsvalet för kunder över hela världen.

Strategin säkrar att exempelvis råvaror, ingredienser och vatten som levereras till våra mejerier uppfyller Arlas krav och specifikationer. Den omfattar även våra tillverkningsprocesser för att garantera att inga sjukdomsframkallande bakterier eller andra främmande ämnen sätter livsmedelssäkerheten eller produktkvaliteten på spel. Produkternas sensoriska egenskaper och funktionalitet måste också uppfylla våra krav och kundernas specifikationer och standarder. Slutligen ska strategin även garantera att produkternas kvalitet och säkerhet bibehålls under distributionen.

Ett globalt ledningssystem för produktkvalitet

En av de utmaningar vi ställs inför i takt med att Arla växer är omställningen från ett lokalt perspektiv till ett globalt. Vi måste se till att verksamheten i alla våra länder följer samma övergripande säkerhetsprinciper och processer, exempelvis samma program för riskanalys och kritiska styrpunkter (HACCP) och för krishantering. Vårt mål är att ha ett gemensamt ledningssystem för produktkvalitet och gemensamma standarder för riskvärdering inom hela koncernen. Arbetet med det pågår. Exempelvis har vårt system för dokumentstyrning tagits i bruk i Sverige, Danmark, Storbritannien och Finland. Arlas riktlinjer för HACCP, kontroll av bakterien *Listeria* och krishantering håller också på att införas globalt. Det vore även önskvärt med gemensamma it-system till stöd för dessa processer, och den möjligheten håller på att undersökas. Att gå över till gemensamma it-system är dock både dyrt och komplext.

Arlas globala certifieringsstandard är ISO 22000, och 53 av Arlas 73 produktionsanläggningar är certifierade enligt denna. Alla anläggningar som återstår att certifiera enligt ISO 22000 uppfyller nationella standarder för livsmedelssäkerhet. Vissa anläggningar är också certifierade enligt nationella program för livsmedelssäkerhet, som SQF (Safe Quality Foods), eller internationellt erkända standarder som ISO 9001, BRC (British Retailer Consortium), IFS (International Food Standard) eller kundspecifika standarder. Vi strävar efter att minska antalet certifieringsprogram och närma oss en certifieringsstandard som omfattar både kvalitet och livsmedelssäkerhet.

Fokus på kemiska risker

Att undvika kontaminering är en ständig utmaning när allt fler nya ämnen och material tas i bruk. Å andra sidan blir metoderna för att upptäcka främmande ämnen samtidigt bättre och bättre.

Vi anser att vi har välfungerande metoder för att upptäcka kemisk kontaminering och vi uppfyller kraven i lagstiftningen. Trots detta strävar vi efter att få en bättre förståelse för potentiella risker för kemisk kontaminering av våra produkter. Med hjälp av både externa och interna experter arbetar vi fortlöpande för att upptäcka och prioritera nya, relevanta risker. Vi är till exempel medvetna om oron för riskerna med bisfenol A (BPA) som bland annat används i beläggningen i konserverburkar och misstänks kunna påverka kroppens hormoner. Vi samarbetar inom industrin för att hitta sätt att fasa ut användningen av BPA. De förpackningar som används för Arlas barnmatsprodukter innebär ingen risk för kontakt med BPA.

Vi har infört processer och verktyg för att kunna fånga upp nya risker proaktivt. Vi har till exempel infört ett screeningprogram för att fastställa mängden DEHP i produkter där det är relevant.

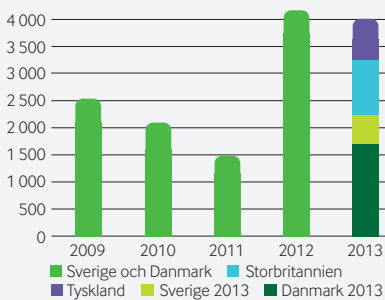
DEHP är en ftalat som används som mjukgörare och misstänks skada fertiliteten. För att hantera risker och undvika incidenter har vi identifierat riskområden och tillsatt specialistgrupper som ska hantera specifika frågor.

Kvartära ammoniumföreningar finns i många rengöringsmedel och desinficerande medel som används i mejeriindustrin. EU har sänkt gränsvärdet för dessa i modersmjölkersättning. Arla går dock längre än EU-lagstiftningen och håller på att fasa ut all användning av rengörings- och desinfektionsmedel som innehåller kvartära ammoniumföreningar vid alla våra produktionsanläggningar.

Säker utveckling av nya produkter

Ett av Arlas övergripande mål är att 10 procent av omsättningen varje år ska komma från nya produkter. För att kunna förutse och hantera potentiella risker har vi utvecklat en process där livsmedelssäkerhet och medvetenhet om produktkvalitet alltid är en integrerad del av produktutvecklingsarbetet.

Kasserad mjölk med antibiotika
ton/år



Sjuka djur behandlas ibland med antibiotika. Under den period som kon behandlas och under en efterföljande period kasseras mjölken på gården. För att säkerställa att ingen antibiotika finns kvar i mjölken tar vi prover och all mjölk som testas positivt för antibiotika kasseras. Diagrammet visar mängden kasserad mjölk på våra mejerier i Danmark och Sverige, och från 2013 även i Storbritannien och Tyskland.

Mängden kasserad mjölk i Danmark och Sverige minskade under året och mjölk har kasserats vid 39 (föregående år 39) tillfällen i dessa två länder. I Storbritannien och Tyskland vid 105 tillfällen, men då i betydligt mindre mängder.

Behandlingen av sjuka kor och förekomsten av antibiotika i mjölk är frågor som Arla tar på stort allvar. Vi har fortsatt med våra informationskampanjer och vår rådgivning för att kunna förbättra läkemedelshanteringen, och vi kan se resultatet i de minskande volymerna i Skandinavien. Vi har haft olika rutiner i olika länder, men arbetar nu med att ta fram en gemensam kvalitetsstandard för leverantörernas mjölk. Enligt planen ska denna antas under 2014. I anslutning till det ska ett ramverk för antibiotikatester i Sverige, Danmark, Storbritannien och Tyskland utarbetas. Målet är att införa en global standard så att samma krav, kontroller och sanktioner gäller för alla Arlas mjölkleverantörer. Den nya

standarden måste även vara i linje med kundernas krav och lagstiftningen i de olika länderna.

Återkallelse av produkter

Om vi måste återkalla en produkt från konsument eller stoppa en produkt som har levererats till kund har vi rutiner som gör det möjligt för oss att agera direkt. Trots våra ansträngningar och rutiner för livsmedelssäkerhet har vi återkallat produkter vid sju tillfällen under året, eftersom produkterna inte motsvarade förväntad standard.

	2009	2010	2011	2012	2013
Återkallelser	4	0	4	6	7

Sex av återkallelserna var mindre volymer på nationella marknader och en var en återkallelse som berörde fem marknader.

Förbättrad riskbedömning

I samband med att vi testar produkternas hållbarhet och för att kunna minska tiden det tar att utveckla nya produkter använder vi en metod för mikrobiologisk riskbedömning, som är mindre tidskrävande än traditionella metoder. Att kunna öka produkternas hållbarhet blir allt viktigare i takt med att vår export ökar. Under året har vi uppnått lovande resultat när det gäller att förbättra kvaliteten och hållbarheten på färskost från Kruså mejeri i Danmark genom tillsats av en skyddande kultur.

Fortbildning om livsmedelssäkerhet

Ständig fortbildning är viktigt för att upprätthålla standarden på Arlas livsmedelssäkerhet. I Storbritannien har Arla samverkat med branschkollegor för att utveckla och få en ny, nationellt erkänd utbildning i livsmedelssäkerhet inom mejeritillverkning godkänd. Utbildningsprogrammet omfattar ämnen som är viktiga i mejeriproduktion, till exempel pastörisering, hållbarhet, korskontaminering, mikrobiell tillväxt och temperaturkontroll. Den första gruppen studenter fick sina utbildningsbevis under året.

Ny analysmetod

Arla har nu gått in i slutfasen av arbetet med att utveckla en analysmetod för att testa om mjölkens sammansättning avsiktligt har ändrats. Metoden tas fram i samarbete med Fonterra, ett annat stort mejeriföretag, och Foss, som levererar analysutrustningen. Projektets inledningsfas har visat att det med hjälp av metoden snabbt går att påvisa om mjölken har manipulerats, och stora mängder kan testas på kort tid med tillfredsställande känslighet. Analysmetoden bygger på en kombination av proaktiva och korrigerande ansatser och kommer att göra det möjligt att upptäcka även sådana kontamineringsringar som vi för närvarande inte känner till.

Testerna av metoden är nu i slutfasen i Danmark, Sverige och Kina, och när den har verifierats kommer den att tas i kommersiellt bruk. I Kina är det kunskapscentret China-Denmark Milk Technology Cooperation Centre som ansvarar för testerna. Det gemensamma målet för projektet är att utveckla en metod som kan tillämpas i mejeribranschen globalt.

Dansk-kinesiskt kunskapscentrum

Det kunskapscentrum för livsmedelssäkerhet som Arla inrättade i samarbete med kinesiska Mengniu 2012 är nu igång med sin verksamhet i enlighet med visionen att främja livsmedelssäkerheten i Kina och stärka konsumenternas förtroende för mejeriprodukter globalt. Kinesiska livsmedelsinspektörer har till exempel utbildats i europeisk branschpraxis för mejeriproduktion och i att inspektera mejerier. Möten på hög nivå mellan företrädare för jordbruksministerier och universitet i Danmark och Kina har också hållits.

22000

ISO 22000 är Arlas globala certifieringsstandard.



Vi uppfyller konsumenternas krav på nyttiga produkter och näringsinformation om produkterna.

MAT OCH HÄLSA

Mejeriprodukter för alla

- Stöd för bättre frukostvanor
- Proteinprodukter populära
- Mindre salt och socker

Arla uppmuntrar goda frukostvanor

Arla vill erbjuda konsumenterna både hälsosamma produkter och information om vilken betydelse de har för hälsan. På flera marknader världen över har vi arbetat med information och inspiration kring betydelsen av att äta en bra frukost, exempelvis i Sverige och Danmark, men även i Saudiarabien, Libanon, Förenade Arabemiraten, Bangladesh och på nya marknader i Afrika. Vårt budskap är att goda frukostvanor är bra för hälsan och gör att man klarar dagens många uppgifter bättre. Vi har bland annat bjudit på frukost i skolor, genomfört kampanjer i sociala media och skapat inspirerande frukostrecept. Särskilt fokus har lagts på att förändra barn och ungas frukostvanor till det bättre.

Det världsomspännande frukostbudskapet är ett exempel på Arlas möjligheter att informera om mejeriprodukter som en del av en välbalanserad kost för ett hälsosamt liv. I en allt mer urbaniserad och därmed fysiskt inaktiv värld ser vi ett ökat behov av kunskap om sambandet mellan kost, fysisk aktivitet och hälsa. Se sid 23 för fler exempel på informationskampanjer om mat och hälsa.

Lägre halt av salt, socker och fett

I vår strävan att erbjuda hälsosamma alternativ till konsumenterna arbetar vi med att minska mängden socker, salt och fett i produkterna. När vi tar fram nya produkter tar vi också hänsyn till detta.

Under året har vi exempelvis lanserat en serie fruktyoghurtar i Sverige, Danmark och Nederländerna med minskad mängd tillsatt socker. Vidare har Arla i Danmark konverterat hela Yoggi®-sortimentet till att vara sötat med mindre socker samt sötningsmedlet Stevia, vilket har minskat vår sockerförbrukning med 500 ton per år, motsvarande 30 procent. Arlas globala forsknings- och utvecklingsenhet ASIC (Arla Strategic Innovation Center) har startat ett projekt som syftar till att hitta nya innovativa lösningar för att erbjuda produkter med mindre tillsatt socker. I projektet samarbetar vi med externa industriella partners och institut.

Att minska mängden salt i ost är svårt utan att ostarna förlorar i smak och konsistens. ASIC har fortsatt sitt arbete med att hitta metoder att minska mängden tillsatt salt i ostar och andra mejeriprodukter utan att förändra kvaliteten. Detta arbete fortsätter trots att konsumenter generellt verkar ha en begränsad medvetenhet om kopplingen mellan salt och hälsa. I Danmark har vi anpassat alla produkter till myndigheternas rekommenderade halter. I Storbritannien har vi lanserat ett bredbart matfett (Anchor® spreadable unsalted) helt utan salt och två cheddarostar har fått lägre salthalter.

Vi fortsätter att utveckla produkter med låg fetthalt och för vissa produkter har vi sänkt fetthalten, exempelvis danska Kærgården® mini där fetthalten har minskat från 43 till 40 procent.

Ett annat sätt att guida konsumenter till hälsosamma livsmedelsval är att erbjuda portionsstorlekar som motsvarar deras behov. Under året har Arla, utöver cream cheese i förpackningar om 200 g, exempelvis även lanserat 4x50 g cream cheese, för att på det sättet hjälpa konsumenterna att minska kaloriintaget samtidigt som fräschören på produkten bibehålls och matsvinnet minskar.

Fortsatt intresse för protein

Intresset för produkter med högt proteininnehåll är fortsatt stort. I Sverige, Danmark och Finland har efterfrågan på naturligt proteinrika produkter som cottage cheese, kvarg och skyr ökat, men även på mjölk- och yoghurtprodukter med förstärkt proteininnehåll. I Storbritannien har vi lanserat en chokladdryck med 40 procent mer protein än liknande drycker. Läs mer om utvecklingen av proteinförstärkta produkter i artikeln på sid 24.

De senaste två åren har vi kommunicerat budskap kring mejeriprodukters gynnsamma effekter i samband med fysisk

aktivitet i Storbritannien och Sverige, exempelvis att mjölk är en bra återhämtningsdryck och "naturens egen sportdryck". Vi börjar nu märka en ökad medvetenhet hos konsumenterna om det positiva sambandet mellan mejeriprodukter och träning.

Hälsopåståenden på produkterna

Arla vill upplysa konsumenterna om mjölk- och mejeriprodukters naturliga näringsstäthet och deras effekter på hälsan. Sedan EU presenterade nya, godkända hälsopåståenden 2012 har vår användning av dessa påståenden ökat både på bassortiment och på specialprodukter.

Ett exempel på specialprodukt är varumärket Arla Wellness® som lanserades i slutet av 2012. Arla Wellness® är en produktserie med mjölk- och yoghurtprodukter med tillsats av vitamin D, vitamin C, kalcium och/eller fibrer. Dessutom innehåller produkterna mjölksyrabakterier. Marknadskommunikationen för produkterna baserar sig på de nya EU-reglerna, men har blivit ifrågasatt av en konsumentorganisation. Läs mer om detta i kapitlet Affärsprinciper på sid 8. Under året har fler Arla Wellness®-produkter tillkommit och delar av sortimentet har lanserats i Danmark under varumärket Arla Cultura® och i Finland under varumärket Luonto®.

Fokus på ungas kostvanor

Den danska Arla Fonden som startade 2012 ska bidra till att unga i åldern 10–14 år skapar sig sunda matvanor. Under året har Arla Fonden arrangerat ett antal events för att stärka målgruppens kunskaper om mat och fysisk aktivitet. Läs mer i kapitlet Samhällsrelationer på sid 38.

Olika fokus på olika marknader

Genom att fånga upp konsumenternas frågor och önskemål har vi möjlighet att anpassa och utveckla efterfrågade produkter. På den tyska marknaden är naturlighet exempelvis en stark drivkraft. Här har våra ekologiska produktlanseringar varit framgångsrika, liksom regionala varumärken.

Som en effekt av tidigare brister i produktsäkerheten har många konsumenter i Kina lågt förtroende för inhemska mejeriprodukter. Den ekologiska mjölk med lång hållbarhet som vi lanserade i Kina under året har därför certifierats av både kinesiska och europeiska myndigheter. Marknaden för importerad mjölk växer snabbt i Kina.

Informationskampanjer om mat och hälsa

Storbritannien Samarbeta, via vårt varumärke Cravendale®, kring brittiska regeringens kampanj som syftar till att inspirera till val av mer hälsosam mat.

Danmark Samarbeta med ett danskt kost- och näringsförbund för att sätta undernäring av äldre och sjuka på dagordningen.

Sverige Samarbeta med Sveriges Olympiska Komité kring mjölkprodukters näringsmässiga fördelar i samband med fysisk aktivitet.

Laktosfritt ökar

Konsumentintresset för laktosfria produkter fortsätter att öka. Volymmässigt är Sverige och Finland våra i särklass största marknader för laktosfri mjölk, både färsk och med lång hållbarhet. I Danmark och Tyskland har försäljningen av laktosfria produkter gått starkt framåt, dock från en relativt låg nivå. I Nederländerna lanserade Arla fyra laktosfria produkter, vilka var de första laktosfria produkterna på den marknaden.

Antal laktosfria artiklar

	2009	2010	2011	2012	2013
Finland	20	31	30	37	46
Sverige	15	19	32	32	35
Storbritannien	8	9	11	11	13
Danmark	–	1	3	3	8
Tyskland	–	–	2	5	5
Nederländerna	–	–	–	–	4

Dessutom anses all hårdost vara naturligt fri från laktos.

500

ton mindre socker används i dansk fruktyoghurt, Yoggi®, en minskning med 30 procent.

Låg medvetenhet om salt

En dansk studie som gjorts på uppdrag av Arlas globala forsknings- och utvecklingsenhet visar att konsumenterna är måttligt intresserade av att köpa mejeriprodukter med argumentet reducerad salthalt. De är mer benägna att prova produkter med lägre salthalt om de får hälsoargument som talar för produkterna, och förutsatt att smaken inte har påverkats. Studien visade också att konsumenterna skulle vilja få mer trovärdig myndighetsinformation om betydelsen av att minska på saltintaget och att hälsobudskap från företag har lägre trovärdighet.

Mejeriprodukter för undernäring

Inom Arla Foods Ingredients drivs för närvarande flera forskningsprojekt som tittar på hur mejeriprodukter skulle kunna hjälpa undernärda människor. Vi undersöker även möjligheterna att förbättra den närings- och smakmässiga kvaliteten på livsmedel som ges som nödhjälp. Genom att tillföra ingredienser från mejeriprodukter till livsmedel för nödställda ökar mängden protein, mineraler och laktos.

I Malawi pågår ett forskningsprojekt i samarbete med Washington University School of Medicine, USA. Projektet är en jämförande studie mellan ett näringsstillskott baserat på vasselprotein och ett traditionellt näringsstillskott baserat på jordnötter och soja. Näringsstillskotten har getts till undernärda barn och de första resultaten är mycket positiva. Läs mer i artikeln på sid 24.

”Utveckling av produkter med särskilda hälsoeffekter är ett prioriterat område för oss”



Karin Arkbåge, nutritionist Ph.D.

Nya forskningsresultat visar att mjölk och mejeriprodukter kan bidra till förbättrad hälsa för människor både i västvärlden och i utvecklingsländer. I fokus står mjölkens protein.

EN STÖRRE ANDEL äldre i befolkningen, och en värld där vissa har mer än tillräckligt med mat och andra för lite, är två globala utmaningar. Därför är både undernäring och hälsa områden med ökad global betydelse. För Arla är det så avgörande att mjölkprodukterna är hälsosamma att det står med i företagets vision: ”Vi skapar framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt.” Arla menar att mjölk är ett av naturens mest näringsrika livsmedel och att de som äter eller dricker mjölkprodukter varje dag får i sig många av de näringsämnen som kroppen behöver.

– Det är viktigt att säkra ett tillräckligt proteinintag för att muskler och skelett ska fungera som de ska. Mjölksprotein är högkvalitativt, välsmakande och går att få både i fast och flytande form – dessutom behöver det inte tillagas, säger Karin Arkbåge, nutritionist inom Arlas forskningsavdelning.

Protein finns i stor mängd i mat som kommer från djur, till exempel mjölk, fisk, kött och ägg, men även i vegetabilier som ärtor, bönor och spannmål. Proteinet som finns i mjölk och andra animaliska livsmedel har en sammansättning som passar människans behov. Vanlig mjölk är en viktig källa för det protein vi behöver, och det är även fil och yoghurt och de proteinrika produkterna ost, kvarg och skyr.

Mjölksprodukter för alla

Arla arbetar för att erbjuda konsumenter goda och hälsosamma produkter på alla företagets marknader. Arlas forskare och produktutvecklare strävar också efter att tillgodose specifika målgruppers behov av livsmedel, exempelvis äldre. För denna växande andel av befolkningen har mjölkens protein visat sig ha många positiva effekter.

– Globalt har vi en allt större grupp människor i övre medelåldern som är måna om att hålla sig pigga och friska så länge som möjligt, säger Karin Arkbåge. Små förändringar i mat- och motionsvanor kan åstadkomma stora förändringar och förbättrad livskvalitet. Arla erbjuder traditionella mejeriprodukter, som mjölk, yoghurt och ost, som alla är naturligt rika på protein, vitaminer och mineraler, men även ett sortiment med extra proteinförstärkta produkter.

Näring för en åldrande befolkning

Undernäring hos äldre och sjuka är ett växande problem över hela världen. I välmående länder inom EU räknar man med att cirka 10 procent av befolkningen över 65 år är undernärd. Detta sätter press på välfärdssystemen eftersom andelen äldre i förhållande till övrig befolkning ökar varje år. Därmed har undernäring blivit både en folkhälso- och en samhällsekonomisk fråga. Människor behöver

äta bra för att må bra och vara friska så länge som möjligt. Arla kan bidra med både kunskap om hur mejeriprodukter påverkar hälsan och med skraddarsydda näringsrika produkter där mjölken utgör basen.

– Mat kan vara lika viktigt som medicin för gamla och sjuka, säger Karin Arkbåge, men kosten måste förstås anpassas efter individen.

När människor blir äldre eller sjuka är det inte ovanligt att aptiten försämras. Då är det särskilt viktigt att de ändå får i sig tillräckliga mängder av exempelvis protein, fett, kalcium och vitamin D.

– Det är också viktigt att maten smakar bra. De flesta äldre behöver inte heller undvika fett av hälsoskäl. Lite extra smör på potatisen kan vara precis vad de behöver, säger Karin Arkbåge.

De nyligen publicerade nordiska kostråden understryker behovet av protein för dem över 65 år. Forskning har visat att ett proteinintag som är jämnt fördelat över dagen, med 20–30 gram till frukost, lunch och middag, är bra för muskelupbyggnaden. För de flesta innebär det en ökning av proteinintaget till både frukost och lunch.

I syfte att möjliggöra en snabbare återhämtning för äldre och sjuka har Arla Foods Ingredients utvecklat en produkt, Protin®, i samarbete med två danska sjukhuskök. Det är en naturlig produkt gjord på mjölk och grädde, berikad med extra mjölkprotein, som kan hjälpa dem som inte vill eller kan äta så mycket att hålla proteinintaget på en lämplig nivå. Protin® har samma näringsvärden som alternativa kliniska produkter och ger ett bra energi- och proteintillskott. Ett mervärde som framkommit i tester är den goda smaken, något som kan vara mycket viktigt för människor som tappat aptiten.

Inom Arla Foods Ingredients har man också kommit på ett sätt att utnyttja proteinet i vassle som är en biprodukt från tillverkningen av ost. Vassleprotein är ett av de nyttigaste proteinerna i mjölk. Det tas upp snabbt av kroppen och är bra för att bygga upp

musklerna. Genom innovation och forskning har vassle gått från att vara en restprodukt utan värde till en viktig ingrediens i nya mjölkprodukter.

Vassleprotein för behandling av undernärda

Det har också visat sig att vassleprotein och en mineralrik biprodukt från vasslen kan ges till undernärda barn med gott resultat. Tillsammans med Washington University School of Medicine, USA, genomförs för närvarande en jämförande studie mellan ett näringstillskott baserat på vassleprotein och ett traditionellt näringstillskott baserat på jordnötter och soja som ges till undernärda barn i Malawi. De preliminära resultaten visar på ett snabbt tillfrisknande för barnen som får näringstillskotten, men det är ännu för tidigt att säga om det är några skillnader på dem.

– Vår forskning och möjligheterna inom det här området ser vi som ytterligare ett sätt att bidra till samhället, säger Charlotte Sørensen, senior project manager på Arla Foods Ingredients. Utveckling av produkter med särskilda hälsoeffekter är ett prioriterat område för oss och det har också gott stöd i vår Code of Conduct. Dessutom känns det bra att arbeta med något som kan göra världen lite bättre.

I april tog Arla initiativ till och organiserade en internationell konferens om livsmedelsbistånd. Några av världens ledande experter på området presenterade forskningsresultat som pekade på mjölkkomponenter som en viktig källa till näring för undernärda. Konferensen har gett ringar på vattnet och skapat ett nätverk för forskare inom området.

ARLA FOODS INGREDIENTS är en specialiserad tillverkare av avancerade innovativa mjölkbaserade produkter. Företaget genomför även kliniska studier av mjölkkomponenters näringsmässiga egenskaper.



Karin Arkbåge, nutritionist Ph.D. på Arlas Innovation center (sid 24), och Charlotte Sørensen, senior project manager på Arla Foods Ingredients (till vänster), förklarar hur mjölkprotein kan bidra till förbättrad hälsa hos människor, exempelvis undernärda barn i Malawi (till höger).

Omsorg om djur och miljö

Från internationella klimatkonferenser till att korna släpps ut på bete. Miljö- och lantbruksfrågorna inom Arla har stor spännvidd. Ambitionen är dock alltid densamma – att arbeta för en ständigt minskad miljö- och klimatpåverkan samt för en fortsatt god djuromsorg.



Miljö och klimat

Vid livsmedelsproduktion och transport av produkter är det oundvikligt att miljöpåverkande ämnen släpps ut till luft, mark och vatten. Vår ambition är dock att minimera utsläppen och ständigt minska miljöpåverkan i hela produktionskedjan för att på så sätt bidra till en hållbar utveckling. Läs mer på sid 28.

Lantbruk

Vi vill vara säkra på att de gårdar som förser Arla med mjölk arbetar på ett sätt som garanterar mjölkens kvalitet, djurens välbefinnande och hänsyn till miljön. Därför ställs höga krav på våra mjölkleverantörer när det gäller mjölkproduktion, djurhälsa och foderkvalitet. Läs mer på sid 32.



Vi förbättrar kontinuerligt vår miljöprestanda genom att följa hållbara principer – från ko till konsument.

MILJÖ OCH KLIMAT

Miljöstrategin driver fram kontinuerliga förbättringar

- Minskad klimatpåverkan
- Test av nya fordon
- Fokus på nollvision för avfall

Miljöstrategi 2020

Arlas miljöstrategi antogs 2011 och är ledstjärnan för alla våra åtgärder på miljö- och klimatområdet. Strategin omfattar produkternas hela livscykel, från mjölkproduktionen på gården till konsumentens hantering av förpackningar och matrester. Den del av strategin som handlar om arbetet på gården står det om i kapitlet Lantbruk på sidan 32. Strategin går att ladda ner från www.arla.se.

Det är en utmaning att hela tiden minska vår miljö- och klimatpåverkan, men vi ser samtidigt möjligheter att öka användningen av förnybar energi i produktionen genom att öka den mängd energi som återvinns i värdekedjan. De strukturförändringar inom mejeriproduktionen som har godkänts under året och det nya mejeriet utanför London kommer att bidra till att nå målen i strategin.

Lägre utsläpp av växthusgaser från produktionen

Vid flera produktionsanläggningar i Danmark och Tyskland har utsläppen av växthusgaser minskat genom en omställning från olja till gas. Mejerierna i Bad Wörishofen och Sonthofen i Tyskland har investeringarna i nya värmesystem betalat sig i form av besparingar på mindre än ett år. Anläggningen i Nijkerk i Nederländerna

har lyckats minska utsläppen av växthusgaser med en tredjedel sedan 2010 genom ett energisparprogram och köp av grön el och naturgas.

År 2020 ska hälften av vår energiförbrukning komma från förnybara energikällor. Anläggningen i Linköping har ställt om från olja till fjärrvärme som till minst 85 procent kommer från förnybara källor. Trots detta ökade vår användning av förnybar energi från 16,0 till 16,5 procent under 2013 och målet för 2020 är en utmaning. En energigrupp har tillsatts för att utveckla nya lösningar. Ett initiativ är den planerade användningen av gårdsproducerad biogas vid anläggningar i Danmark.

Transportinvesteringar

Att optimera våra transporter och minimera bränsleförbrukningen är områden där vi fortfarande kan bli bättre. Ett lastbilsekipage med både mjölktank och kylsektion för färdiga produkter har visat sig vara en lyckad satsning. Tack vare den lösningen kan färdiga produkter transporteras i ena riktningen och mjölkkråvara på vägen tillbaka till mejeriet, så att lastbilen aldrig behöver gå tom. Under 2013 togs 20 nya kombinationsfordon i bruk i Storbritannien och vi håller på att undersöka om det går att anpassa lösningen till lagstiftningen i andra europeiska länder.

Arla har även tagit en ny typ av tankbil i bruk i Storbritannien. Den nya tankbilen har högre lastkapacitet och ett system som gör att det går dubbelt så snabbt att hämta mjölken på gårdarna.

Det gör dels att det går åt mindre drivmedel, dels att väntetiden minskar. Den nya tankbilen kommer att introduceras på alla våra marknader i Europa. Vi testar även effektivare lastbilsekipage för att transportera de färdiga produkterna från vårt nya mejeri i Aylesbury utanför London.

För att kunna minska utsläppen ytterligare testar vi olika slags drivmedel. I Sverige har användningen av det helt biobaserade bränslet RME ökat. I Storbritannien har vi för närvarande elva dragbilar som drivs med både diesel och naturgas. De släpper ut 15 procent mindre växthusgaser än standarddragbilar.

Förpackningar i fokus

På många kärnmarknader ökar våra kunders intresse för hållbara förpackningar. Vår egen ambition är att minska utsläppen av växthusgaser på förpackningsområdet med 25 procent fram till 2020, jämfört med 2005 års nivå. I Storbritannien har vi gjort stora framsteg genom att minska mängden plast i våra förpackningar. Läs mer om det i avsnittet Inköp på sidan 13. I länder där våra flytande produkter säljs i förpackningar av vätskekartong är målet en utmaning, eftersom förpackningarnas miljöpåverkan är så pass låg redan idag. Efterfrågan på bekväma förpackningslösningar gör dessutom att användningen av plast ökar.

Fortsatta besparingar av energi och vatten

I Arlas miljöstrategi anges effektiviseringsmålet att förbrukningen av både vatten och energi ska minska med 3 procent om året fram till 2020. Förbrukningen av vatten och energi har varit oförändrad,

trots stigande produktionsvolym, vilket innebär att effektivitetsmålet har uppnåtts. Ett viktigt steg för att ytterligare minska energiförbrukningen är den kartläggning som ska göras av förbrukningen vid alla Arlas anläggningar under 2014. Kartläggningen kommer att resultera i en övergripande plan som ska användas för att ringa in förbättringsområden och prioriterade investeringar.

Det nya mejeriet i brittiska Aylesbury, som startade sin produktion i november 2013, har satt en ny global standard för miljöanpassad produktion och använder den senaste tekniken för energieffektiv produktion. På vår anläggning i Nijkerk i Nederländerna har vi lyckats minska vattenförbrukningen med en tredjedel under de senaste tre åren genom olika åtgärder.

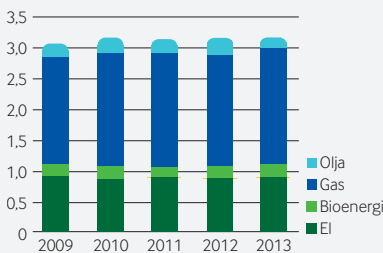
Mindre avfall

En annan ambition med vår miljöstrategi är att kraftigt reducera avfallet från förpackningar och livsmedel. I samarbete med forskare undersöker vi sambandet mellan olika konsumentförpackningar och mängden livsmedelsspill.

Avfallet från våra anläggningar har också varit ett prioriterat område. Genom att blandat avfall från vårt mejeri i Sipoo utanför Helsingfors, Finland, återvinns som energi kan mängden avfall till deponi minska med mer än 700 ton om året. I Kanada har vi tack vare olika återvinningsmetoder kunnat göra goda framsteg och minska mängden avfall till deponi med 61 procent. Mjölkspillet från Stourton mejeri i Storbritannien har minskat med 2 600 ton tack vare ett förbättringsprojekt som fortfarande pågår.

Energianvändning

TWh



Diagrammet visar alla Arlas anläggningar vid slutet av 2013. Data för tidigare år har uppdaterats. Under året har produktionsvolymerna ökat, medan energiförbrukningen har varit oförändrad.

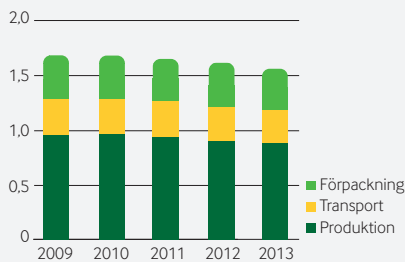
Internationella nätverk

Arla har samarbetat med andra globala mejeriföretag inom Global Dairy Platform för att utveckla ett ramverk för hållbar mejeriproduktion. Målet är att verka för nya grepp som kan bidra till en hållbar produktion.

Arla har bidragit till arbetet inom International Dairy Federation (IDF) med att se över rekommendationer för hur utsläppen av växthusgaser från mejeriproduktionen kan minskas. Vi har även medverkat i arbetet med att ta fram IDF:s ramverk för biologisk mångfald.

Klimatpåverkan

miljoner ton CO₂-e



Arlas mål är att minska utsläppen av växthusgaser med 25 procent inom produktion, transporter och förpackningar till år 2020, från 2005 års nivå. Trots större produktionsvolym har Arlas totala klimatpåverkan minskat med 11 procent sedan 2005. Under 2014 kommer ett ökat fokus att läggas på att nå de uppsatta målen. De största utmaningarna för att nå klimatmålet har vi inom transporter.

Anmälan om miljöbrott

Ökad efterfrågan på cottage cheese har gjort att produktionen vid mejeriet i Skövde har ökat de senaste tre åren och volymen överskrider mejeriets koncessionstillstånd. Mejeriet har därför ansökt om ett utökat miljöstillstånd. Myndigheten har varken beviljat tillståndet eller begärt att produktionen ska begränsas. De höga produktionsvolymerna har däremot lett till anmälan om miljöbrott. Åtalet lades

dock ner 2011 eftersom inget miljöbrott ansågs föreligga. För 2012 och 2013 har inget beslut fattats ännu. Under 2014 påbörjas flytt av tillverkningslinjen till mejeriet i Falkenberg.

På vår anläggning i Jönköping förorenades dagvattnet av ett mindre utsläpp av vatten med mjölkrester. Olyckan orsakade inga bestående skador, men ledde ändå till en anmälan om miljöbrott, som håller på att utredas.

Kritik mot klimatkompensation

I slutet av 2012 fick Arla kritik för den klimatkompensation som gjordes för Yoggi Yalla® och flera ekologiska produkter. Det påstods att bönderna som sköter trädplanteringarna i Moçambique inte hade fått betalt enligt överenskommelse och att vi lovade för mycket i marknadsföringen av initiativet. Under 2013 lät Arla göra en extern granskning av projektet och införde skärpta rutiner på återkoppling från våra samarbetspartners. Granskningen visade att bönderna har fått betalt, men att betalningen vid ett tillfälle hade försenats på grund av bristande rutiner. Administrationen har nu setts över och projektet fyller sitt syfte. Några mindre justeringar har också gjorts i marknadsföringsmaterialet. Arla har beslutat att stegvis växla över till två projekt i Uganda. Hösten 2013 besökte Arla projekten i Moçambique och Uganda.

”Rationell produktion är mer miljövänlig”



Harald Jansen, head of engineering & technology.

När Arla jämförde energi-effektivitet och miljöprestanda mellan olika anläggningar stod det klart att mejeriet i Pronsfeld, Tyskland, nådde toppresultat på flera områden.

MEJERIET I PRONSFELD är Arlas huvudtillverkare av mejeriprodukter med lång hållbarhet och även Europas största leverantör av mjölk med lång hållbarhet till kedjors egna varumärken. Här finns kapacitet att ta emot 1,7 miljarder kg mjölk per år, jämförelsevis något mindre än Arlas hela produktion i Sverige. Mejeriet är ett av de största och mest moderna i Europa.

– Pronsfeld är som en kapplöpningshäst, säger Harald Jansen, head of engineering & technology vid anläggningen och den som är tekniskt ansvarig för mejeriet. Vårt mål är att vara bäst på att snabbt och effektivt behandla stora volymer mjölk. Vår storlek och kapacitet har många fördelar, men också några nackdelar.

Fördelarna ligger i att anläggningen kan processa stora kvantiteter mjölk på ett effektivt sätt, genom en automatiserad produktion som håller kostnaderna nere. På så sätt kan mejeriet vara en pålitlig leverantör för sina kunder. Till nackdelarna med storleken räknar Harald Jansen begränsningar i flexibiliteten att styra om produktionen. Till exempel att snabbt ställa om och börja producera små serier eller att göra många produktbyten. Han fortsätter liknelsen med hästen och säger att anläggningen inte plötsligt kan göra halt och snabbt ändra riktning. Det är i de stora serierna som lönsamheten ligger, både ekonomiskt och miljömässigt.

Pronsfeld i topp

I jämförelsen med andra Arlaanläggningar visar Pronsfeld särskilt goda resultat när det gäller förbrukad mängd energi och vatten i förhållande till produktionsmängden. Hur kommer det sig?

– Det är flera faktorer som samverkar, förklarar Harald Jansen. För det första är vår tekniska utrustning bästa möjliga för vår produktion och vi har mycket god kunskap om tekniken. Sen har vi hårda miljökrav på oss både från myndigheternas sida och från oss själva.

– Men det finns en faktor till som driver på oss starkt, tillägger Harald Jansen. Det är de pressade priserna i vårt marknadssegment. Det gör att vi ständigt är tvingade att optimera allt vi kan, men också att satsa framåt.

Som exempel på energieffektiva åtgärder berättar Harald Jansen om energiåtervinning från ångproduktionen och genomgående frekvensstyrda elmotorer. Vidare utvinns biogas från avloppsslam till egen ångproduktion och energi från kylning av produkt återvinns. En annan förklaring till de fina siffrorna anser han är att den utrustning man använder är utvecklad på plats. Därigenom har man haft direkt inflytande över specifikationer och design.

Anläggningen, som ligger cirka 10 kilometer utanför samhället Pronsfeld, har ett eget reningsverk för avloppsvattnet. Efter rening går vattnet ut i en å där kontinuerlig mätning och uppföljning sker för att kontrollera att åns vattenkvalitet inte påverkas. (Se bild på

sid 34.) Ett av myndigheternas miljökrav är att ha tillgång online till mätresultaten. Om förorening av vattnet skulle ske har anläggningen mycket kort tid på sig att åtgärda felet innan myndigheterna stoppar produktionen.

Investeringar för att vinna marknadsandelar

Arlas mål är att utveckla sina befintliga mejerier för att öka produktionen av lönsamma produkter. År 2011 påbörjade Pronsfeld en utbyggnad av produktionsanläggningen med en ny enhet för mottagning och behandling av mjölk och ett pulvertorn för torkning av mjölkpulver. Under inledningen av 2014 är det även dags för invigning av en ny modern matfettanläggning. Alla de nya verksamheterna har utnyttjat vidareutveckling av existerande teknologi, särskilt för att återvinna energi. Exempelvis kommer värmen från produkter som kyls att återanvändas för mjölkbehandling och uppvärmning av lokaler.

Men satsningar kräver kapital. De senaste två åren har Arla investerat mer än 800 miljoner DKK i Pronsfeld och särskilda pengar har också lagts på att göra produktionen mer miljövänlig genom investeringar i miljöförbättrande åtgärder.

– Eftersom vår anläggning är så stor har det varit möjligt att investera i effektiv teknik, säger Harald Jansen. Det gör att vi kan visa så bra resultat för miljö och klimat. En rationell produktion är mer miljövänlig. Vi vinner på att göra få produktbyten och vi strävar

hela tiden efter att minska den mängd mjölk som går till spillo. Det är huvuduppgiften för våra processingenjörer.

Optimerad distribution

I ett globalt perspektiv är även transporter till och från mejeriet väldigt viktiga. Harald Jansen menar att mejeriets placering, mellan de stora kunderna och utskeppningshamnen i Nederländerna, ger många möjligheter. Att kunderna dessutom köper stora kvantiteter gör att lastbilarna alltid går fulla. Trots detta arbetar man ständigt med att optimera distributionen.

– Från flera, mindre mejerier skulle det bli många fler turer till mindre kunder, resonerar Harald Jansen. Genom att utbilda våra chaufförer och välja fordon noga har vi också lyckats minska diesel­förbrukningen rejält under senare år.

I Pronsfeld handlar miljö och klimat inte bara om att optimera den egna anläggningen och transportererna. För att kompensera för avverkningen av den skog som höggs ner vid utbyggnaden av mejeriet har motsvarande areal träd planterats på annan mark i området. Detta var ytterligare ett krav från myndigheterna, vilket även bidrar till miljön i lokalsamhället.

Vad är då Pronsfelds största utmaning framöver?

– Att fortsätta minska vår energiförbrukning och den mängd vatten vi använder i anläggningen, avslutar Harald Jansen.



Harald Jansen, head of engineering & technology (sid 30), ger sin syn på fördelar och begränsningar med en anläggning som är så stor som Pronsfeld. Bilderna på den här sidan visar förpackningslinjer för mjölk med lång hållbarhet.



Vi stödjer ett hållbart
lantbruk.

LANTBRUK

På väg mot en **allt mer hållbar** mjölkproduktion

- Samma kvalitetsprogram för alla bönder
- Fokus på hållbar mjölkproduktion
- Ekologisk produktion oförändrad

Arlagården® införd i Tyskland

Vårt kvalitetsprogram Arlagården® är en starkt bidragande faktor till Arlas goda anseende inom miljö, djuromsorg, mjölk kvalitet och livsmedelssäkerhet. Under 2013 fyllde Arlagården® tio år och lika länge har programmet använts av Arlabönder i Danmark och Sverige. Från och med oktober 2013 gäller Arlagården® även i Tyskland, Belgien och Luxemburg. Under hösten inleddes de första revisionerna på gårdar i Tyskland och 2016 beräknas de vara klara. För att alla ska förstå Arlagården® har programmet översatts till tyska, franska och flamländska. Sedan tidigare finns det tillgängligt på danska, svenska och engelska.

Med början 2014 ska Arlagården® införas hos Arlas brittiska ägare. Under 2013 påbörjades arbetet med att göra en jämförelse mellan Arlagården® och den brittiska branschstandarden Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme. Liksom i övriga ägarländer måste den brittiska versionen av Arlagården® följa nationella lagar.

Med Arlagården® vill vi säkerställa att samma krav gäller för alla mjölkleverantörer oavsett land och att vi på ett effektivt sätt uppfyller alla kunders krav. Ett gemensamt kvalitetsprogram gör det också lättare för oss att flytta mjölk över landsgränser.

Strategi för hållbar mjölkproduktion på väg

Arbetet med att ta fram en ny strategi för en hållbar mjölkproduktion har fortsatt under året. Detta är en viktig del av den miljöstrategi som Arla presenterade 2011. Att vi arbetar hållbart i hela produktionskedjan är också något som våra kunder visar allt större intresse för. Den strategi för hållbar mjölkproduktion som föreslås består av fyra delar:

Djur Kraven på god djuromsorg enligt kvalitetsprogrammet Arlagården® är obligatoriska för alla Arlabönder. Rådgivning och ny kunskap ska bidra till att djurvälståndet förbättras ytterligare.

Klimat Målet är att minska utsläppen per kg mjölk från gårdarna med 30 procent fram till 2020, från 1990 års nivå. Fokus ligger på förbättrat resursutnyttjande. Alla bönder erbjuds kostnadsfri klimatberäkning.

Resurser Mål för minskad användning av resurser ska sättas 2016 då bättre underlag finns. Fokus ligger på förbrukningen av foder, energi och vatten per kg mjölk.

Natur Det överordnade målet är att skydda och främja biologisk mångfald. Arla kommer även att stödja naturvårdande projekt och aktiviteter samt fortsätta arbeta för hållbar sojaodling.

Eftersom vi vill att alla Arlabönder ska bidra till målen i den nya strategin har många gårdsmöten hållits under året. I Storbritannien har vi kommit längst med närmare 200 möten. I Danmark och Sverige började processen lite senare och i båda länderna har ett 40-tal möten hållits. Många bönder har också genomfört den frivilliga "klimat-kollen" på gården, sammanlagt närmare

1 500 klimatberäkningar har hittills gjorts.

Det är en stor utmaning att uppfylla strategins alla delar och mer forskning behövs. Arla deltar i flera olika internationella samarbeten, exempelvis i arbetsgrupper i det internationella SAI Platform (Sustainable Agriculture Initiative) och i Global Dairy Agenda for Action som utarbetar rekommendationer för hållbar lantbruksproduktion. I Sverige deltar vi även i projektet Klimatsmart mjölkproduktion som drivs av Sveriges lantbruksuniversitet i syfte att minska utsläppen av växthusgaser vid mjölkproduktion.

Fortsatt efterfrågan på ekologisk mjölk

Arla är världens största leverantör av ekologiska mejeriprodukter. I Danmark motsvarar den ekologiska produktionen 8 procent av den totala mjölkinvägningen och i Sverige 16 procent. I Storbritannien, Tyskland och Belgien är andelen 1–3 procent. I Sverige har antalet ekologiska gårdar minskat något, bland annat på grund av nya krav på lösdrift för större besättningar. Detta har medfört att vissa ekologiska gårdar har valt att inte bygga ut, medan andra har valt att sluta med mjölkproduktion. Mängden svensk ekologisk mjölk är dock oförändrad.

För att skapa en långsiktig leveranstrygghet för såväl kunder som bönder har Arla tagit fram en prognos för efterfrågan på

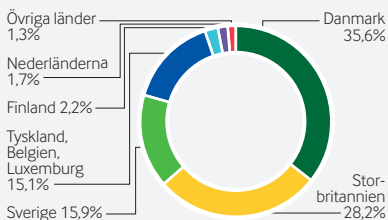
ekologisk mjölk fram till 2017. Slutsatsen är att överskottet av ekologisk mjölk i Danmark och Sverige täcker den ökande efterfrågan i Tyskland och Kina.

I Tyskland lanserades Arlas första egna serie med ekologiska produkter under namnet Arla BIO®, baserad på tysk och dansk ekologisk mjölk från certifierade leverantörer. Efterfrågan på ekologisk mjölk i Danmark har minskat under året, men stabiliserats efter ökad information om Arlas miljöinsatser. Från att ha varit vikande har försäljningen av ekologiska produkter i Sverige åter tagit fart. Arla exporterar ekologiskt mjölkpulver från Danmark till Kina där det främst används i barnmat.

Mjolkprognoser förbättrar Arlas lönsamhet

I Storbritannien lämnar ett antal mjölkbönder prognoser för sin mjölkproduktion de kommande 24 månaderna, med sex månaders intervall. Under 2013 infördes prognoser även i Sverige och Danmark. Dessa ger förutsättningar för en förbättrad produktionsplanering samt effektivare bemanning, logistik och produktion. Detta är extra viktigt inför de stora förändringar som vi förväntar oss i och med att EU-kvoterna upphör 2015.

Arlas mjölkinvägning



Cirka 14 500 gårdar levererar mjölk till Arla i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Finland, Belgien och Luxemburg, vilket motsvarar cirka 97 procent av Arlas totala volym. På dessa och övriga marknader, där vi även köper mjölk från lokala leverantörer, säkerställer vi att mjölken uppfyller våra kvalitetskrav. Den totala mängden invägd mjölk har ökat med 22 procent under året.

Hållbart odlad soja

I januari 2012 beslutade Arla att skynda på omställningen till ansvarsfullt producerad soja med anledning av sojaodlingens negativa effekter för människor och miljö i Sydamerika. Målet är att all soja som används i foder till kor hos Arlas mjölkbönder ska vara odlad enligt principerna och kriterierna i RTRS (Round Table on Responsible Soy) senast 2015. Under 2013 har vi fört en dialog med viktiga intressenter i Danmark, Sverige och Storbritannien för att hitta gemensamma vägar till användning av enbart ansvarsfullt odlad soja. Handlingsplaner har

arbetats fram för våra fyra största kärnmarknader som en del av strategin för hållbar mjölkproduktion. I Nederländerna har Arla redan uppnått målet om 100 procent hållbart odlad soja.

Förbättrad mjölk kvalitet

Arla arbetar långsiktigt för att förbättra mjölk kvaliteten på gårdarna. Bland annat arbetar vi med provtagning och rådgivning för att minimera mängden värmetåligena (termoresistenta) bakterier. Om bakteriehalten är för hög kan det skapa problem på mejerierna. Erfarenheterna från rådgivningen visar att de viktigaste åtgärderna för att hålla halterna av bakterier på en låg nivå är att mjölkkningsanläggningen och mjölktanken diskas noggrant. Information om detta har inkluderats i nyhetsbrevet Ägarbladet och ett informationsblad som sammanfattar det viktigaste kring rengöring av mjölkkningsutrustning har distribuerats till alla Arlabönder i Sverige och Danmark.

FoU inom hållbart lantbruk

Arla stödjer följande aktuella projekt:

Kväveanvändning Ett forskningssamarbete som syftar till att hitta nya sätt att optimera kväveanvändningen på gårdarna. I samarbete med Aarhus universitet, Danmark.

Reprolac Ett forskningsprojekt med målet att utveckla en foder/produktionsstrategi som kräver mindre foder per kg producerad mjölk. I samarbete med Aarhus universitet, Danmark och INRA, Frankrike.

H2AD Tredje generationens anaerob fermentering som kan omvandla slam till biogas, energi och gödningsmedel. I samarbete med Lindhurst Engineering, Storbritannien.

Klimatsmart mjölkproduktion Målet är att bidra till att minska utsläppen av växthusgaser från mjölkproduktion i ett livscykelperspektiv. I samarbete med Sveriges lantbruksuniversitet.

Antal kor per gård

	2011	2012	2013
Danmark	141	153	160
Storbritannien	123	126	127
Sverige	66	70	74
Tyskland	47	49	52
Finland	25	28	29
Belgien	52	54	56
Luxemburg	57	58	59

Källa: Nationella branschorganisationer

Antalet kor per gård är ett genomsnitt som inkluderar alla mjölkbönder i respektive land.

1 500

klimatberäkningar har hittills genomförts.



Respektfulla **relationer**

Arla har relationer till människor, organisationer, samhällen och länder. Oavsett vilken relation det gäller är vår ambition att alltid sträva efter att ha ömsesidigt respektfulla relationer.



Arbetsplatsen

Arla har 19 600 medarbetare i 30 länder över hela världen. Vi strävar ständigt efter att förbättra vår arbetsmiljö och organisation. Vi arbetar även med att förstärka vår företagskultur, Our Character, som beskriver vad vi står för och vårt beteende i strävan att nå gemensamma mål, oavsett historisk och kulturell bakgrund. Om alla medarbetare har goda arbetsvillkor och är engagerade i sitt arbete, kan vi tillsammans göra ett så bra jobb som möjligt. Läs mer på sid 36.

Samhällsrelationer

Vi tar ett långtgående ansvar inom ramen för vår kärnverksamhet. Dessutom strävar vi efter att engagera oss i samhällsfrågor som ligger utanför, men ändå är kopplade till, vår dagliga verksamhet. Vi vill bidra till samhällets utveckling och gör det genom att bygga långsiktiga relationer till människor, företag och organisationer. Läs mer på sid 38.

Mänskliga rättigheter

Vi har tillverkning i många länder och våra produkter säljs över hela världen. Vi är även verksamma i länder som inte fullt ut har erkänt de mänskliga rättigheterna eller som ännu inte lever upp till dem. Oavsett vilket land vi verkar i, agerar vi dock enligt vår fasta övertygelse att varje enskild individs mänskliga rättigheter ska respekteras. Läs mer på sid 42.

Kontroll av vattenkvaliteten utanför anläggningen i Pronsfeld, Tyskland – ett samarbete mellan mejeriets representant, till vänster, och myndighetens, till höger.



Vi har kompetenta och engagerade medarbetare och erbjuder säkra och hälsosamma arbetsförhållanden.

ARBETSPLATSEN

Omsorg om medarbetarna i det allt mer globala företaget

- **Starkt engagemang bland medarbetarna**
- **Nytt program för kompetensförsörjning**
- **Globalt ledarskap i fokus**

Medarbetarenkäten Barometer

Vår årliga medarbetarenkät, Barometer, genomfördes i november 2013. Enkäten gick ut till fler än 16 700 medarbetare i 27 länder och på 14 språk. Svarsfrekvensen var 85 procent. Den här gången innehöll enkäten en ny kategori frågor om "agility" – organisationens förmåga till flexibilitet och snabb anpassning till nya förutsättningar. Målet var att få en bild av om vi som företag är väl förberedda på förändringar och därmed redo att nå våra strategiska mål för snabb global tillväxt.

Resultaten vittnar om ett fortsatt starkt medarbetarengagemang och förbättringar inom nästan alla områden som enkäten täcker. Medarbetarna har tagit till sig den globala strategin, men skulle samtidigt vilja få mer information om vad som sker inom hela Arla. Det finns också en önskan om större tydlighet kring affärsområdenas mål. Svaren på de nya frågorna om flexibilitet är väldigt positiva, men medarbetarna uppger att de skulle vilja vara mer delaktiga i förändringar. Byråkrati framhålls även denna gång som ett problem som ledningen måste fokusera på. Resultaten visar också hur viktigt det är att löpande föra en dialog med medarbetarna om deras egen kompetensutveckling i arbetet. Den fråga vars resultat har försämrats mest gällde just egen kompetensutveckling.

Den klart tydligaste förbättringen i enkäten gäller fördelarna med mångfald på den egna avdelningen. Även förtroendet för ledarskapet har stärkts, liksom uppfattningen att arbetet organiseras på ett sätt som minimerar stress och frånvaro.

Globaliseringen skapar utmaningar

Arla förändras snabbt just nu och håller på att förvandlas från en grupp av flera starka nationella mejeriföretag till en stor global aktör i branschen. Den snabba utvecklingen gör att mycket förändras. En utmaning just nu är därför att ta vara på och maximera alla medarbetares och ledares kompetens och utvecklingspotential. Arla vill fortsätta vara en attraktiv arbetsplats med goda arbetsförhållanden för medarbetare på alla nivåer.

I takt med att verksamheten blir allt mer global ökar behovet av ledare som är villiga att flytta till nya länder och andra delar av världen. Här har vi en utmaning i att öka rörligheten bland våra medarbetare i chefsställning.

Det är viktigt för Arla att alla ledare är väl förberedda för att kunna hantera en allt mer global roll. Därför har Arla utvecklat programmet Global Talent Accelerator med målet att skynda på utvecklingen av starka och kompetenta ledare tillgängliga för nya utmaningar. Av drygt 480 nominerade valdes 29 personer ut till att delta i årets program. Deltagarna har ledansvar på olika nivåer och kommer från sex olika länder. Gruppen består av 19 män och 10 kvinnor.

Det tvååriga traineeprogrammet Future 15 fortsätter och har

just nu 28 deltagare från 11 länder. Vi har också introducerat ett treårigt program med inriktning på ledarskap i mejeriverksamheten, Supply Chain Leader Talent Programme. Programmet omfattar både ledarskapsförmåga och teknisk kompetens och har deltagare från Storbritannien, Danmark, Polen och Grekland.

Fortsatt ledarskapsutbildning

Det är viktigt att alla Arlas chefer känner till och agerar i enlighet med företagets kärnvärden och arbets sätt. Därför har särskilda ledarskapskurser anordnats för chefer i den relativt nya tysk-nederländska delen av Arla och för chefer från Milk Link, som vi gått samman med i Storbritannien.

Ledarskapsutbildningen ALP (Arla Leadership Program) för mellanchefer och ledare ha nu funnits i fyra år. Syftet med utbildningen är att tydliggöra kopplingen mellan företagets ambitiösa tillväxtstrategi och chefernas individuella ansvarsområden. Under 2013 deltog 256 medarbetare i något av de tre ALP-programmen Arla specialist, Leading others och Leading leaders. Samtidigt har 49 chefer på högre chefsnivåer deltagit i det globala management-programmet Leading functions.

Medarbetarutveckling

Arla har behov av kvalificerade medarbetare och bidrar därför aktivt till olika utbildnings- och fortbildningsprogram. I Storbritannien har

24 medarbetare deltagit i mejerirykesutbildningen EDEN (European Dairy Education Now) som Arla har varit en av initiativtagarna till. Tio av dem började sedan på ett nytt mejeri- och teknikprogram – EDEN Engineering. Vi strävar efter att rekrytera studenter från våra anläggningars närområden.

I Sverige har Arla startat en ny mejeriuutbildning som liknar den danska mejeriteknikerutbildningen på Kold College, där svenska studenter nu läser. Dessutom erbjuder vi fortbildning hos vår kinesiska samarbetspartner Mengniu, där vi har genomfört kurser i Lean och i kategori hantering för hundra medarbetare i Mengnius kinesiska säljorganisation.

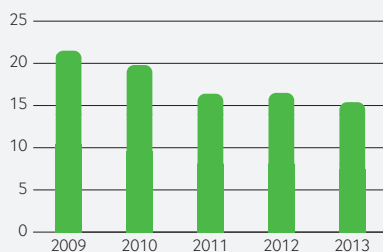
Fortsatt kompetensutveckling

I Danmark har arbetet med att utvärdera medarbetarnas läs-, skriv- och matematikkunskaper fortsatt och över 3 700 medarbetare har deltagit. Av dessa har ungefär 600 gått vidare med kompletterande utbildning för att förbättra sina baskunskaper. Vi försöker förbättra medarbetarnas grundläggande färdigheter och har hjälpt många med dyslexi. Ett liknande program har genomförts vid mejeriet i Oakthorpe i Storbritannien.

Sedan 2009 har nästan 900 chaufförer i Danmark deltagit i en kurs som omfattar både körförmåga och livsmedelshygien. Samma kurs kommer att ges i Storbritannien.

Arbetsplatsolyckor

Antal arbetsplatsolyckor med mer än en dags frånvaro per miljon arbetstimmar



Det totala antalet arbetsplatsolyckor har minskat med 7 procent sedan förra året, till och med mer på vissa anläggningar, men tyvärr har det ökat på andra. Det totala antalet har minskat med nästan 30 procent sedan 2009, och i Sverige med en tredjedel sedan förra året, från en redan låg nivå. Både Storbritannien och Sverige har en total olycksfrekvens på 11. Data för tidigare år har uppdaterats. Frekvensen per anläggning varierar mellan noll och mer än 60.

Bättre hälsa och säkerhet

Vi håller på att utveckla ett globalt system för rapportering och uppföljning av sjukdomstal utifrån vår gemensamma definition. Inom alla delar av organisationen fokuserar vi även på att minska antalet olyckor och skapa en säker arbetsmiljö, både genom att jobba med attitydfrågor och säkra betenden samt genom att undanröja tekniska risker.

I Danmark har arbetsmiljömyndigheten gjort bedömningen att två olyckor som inträffat utgjorde brott mot den danska arbetsmiljölagen, vilket ledde till böter. Den ena olyckan var ett fall

från en lastbil och den andra gällde bristfälligt skydd på en maskin.

Sedan 2012 har mejeriet i Nijkerk i Nederländerna ökat sitt fokus på att minska antalet olyckor. Mejeriet har infört ett nytt, förbättrat verktyg för riskutvärdering i syfte att kunna göra ännu mer för att värna om medarbetarnas hälsa, säkerhet och välbefinnande.

Closer to Arla

Under året har vi startat en ny medarbetartidning, Closer to Arla, som kommer ut i åtta versioner: internationell, brittisk, dansk, svensk, tysk, nederländsk, finsk och rysk. Tidningen låter medarbetarna ta del av inspirerande berättelser och reportage från alla våra verksamhetsländer. Varje utgåva har både lokalt och globalt innehåll.

Attrahera de bästa förmågorna

Vårt mål är att potentiella medarbetare ska uppfatta Arla som en attraktiv arbetsplats och att vi ska kunna locka till oss och behålla de bästa talangerna. Därför strävar vi efter att göra företaget mer välkänt bland studenter och bygga upp en bra rekryteringsbas. I det syftet har vi inlett samarbeten med ett antal universitet på våra kärnmarknader. Vi erbjuder också praktikplatser, examensarbeten och studentjobb.

Under de senaste åren har vi satsat på att stärka bilden av Arla som arbetsgivare genom att utveckla särskilda mediestrategier och kommunikation utifrån målgruppsanalyser. Resultaten börjar nu märkas och vi har klättrat på rankinglistorna över de mest populära arbetsgivarna bland studenter och unga rykesverksamma, i synnerhet i Sverige och Danmark.

Starkt medarbetarengagemang

På mejeriet Concord i Kanada har Arla lyckats väl med att förbättra medarbetarnas engagemang och ansvarskänsla för produkterna. Nya ledarskapsmetoder, satsningar på att göra medarbetarna delaktiga, kompetensutveckling och förbättringar på anläggningen har gett mycket goda resultat.

Outplacement och nyanställningar

Eftersom flera mejerier har lagts ner och verksamhet flyttats fortsätter vi att erbjuda jobbsökarkurser i Sverige, Danmark och Storbritannien. Vi tar också kontakt med andra företag för att hjälpa medarbetare som blivit överflödiga att hitta ny sysselsättning. Under året har strukturförändringar och effektiviseringsåtgärder lett till att cirka 300 tjänster försvunnit i Sverige, Danmark och Storbritannien.

På vårt nya mejeri i Aylesbury i Storbritannien har situationen varit en helt annan, med många nya tjänster att tillsätta. För att uppmuntra människor från Aylesburytrakten att söka arbete hos oss har vi hållit jobbsökarmöten och anordnat öppet hus så att de boende i området har kunnat träffa medarbetare från Arla för att få veta mer om den nya anläggningen och vilka jobb som finns.

85%

var svarsfrekvensen i den årliga medarbetarenkäten Barometer.



Vi har goda, respektfulla och konstruktiva samhällsrelationer.

SAMHÄLLSRELATIONER

Vi bygger långsiktiga relationer

- Lokalt engagemang med globalt perspektiv
- Arla Fonden igång
- Populärt med gårdsbesök

Samhällsengagemang lokalt och globalt

Arlas främsta bidrag till samhällets utveckling är att vi producerar mat samt skapar arbetstillfällen och ekonomisk tillväxt på de orter och i de länder där vi har verksamhet. Vi strävar efter att vara en bra arbetsgivare och en pålitlig samhällsaktör. Därutöver engagerar vi oss i områden som har anknytning till vår värde- och produktionskedja, exempelvis mjölken och dess ursprung, mjölk som näringsrikt livsmedel, inspiration till matlagning och en hälsosam livsstil samt natur och miljö.

Vi skulle gärna samla företaget kring ett gemensamt initiativ som vi kunde engagera oss i globalt, men hittills har lokala initiativ som är kopplade till våra fokusområden prioriterats, se faktarutan. Den lokala förankringen betyder mycket för oss och vi ger därför stor frihet till våra olika verksamheter att bidra till lokalsamhället på det sätt som de finner lämpligast och som skapar engagemang hos medarbetarna.

Arla deltar i samhällsdebatten

Som företrädare för livsmedelsindustrin och för de mjölkbönder som är våra ägare har Arla ett ansvar att delta i samhällsdebatten. I Danmark och Sverige är Arla ett välkänt företag, vilket ger oss

möjlighet att driva viktiga frågor. Under året har vi exempelvis fört en aktiv dialog med politiker, ministrar och regeringsföreträdare, EU-parlamentariker med flera i syfte att lyfta frågor kring mejeri-branschens förutsättningar att ta ansvar för en hållbar utveckling. I Danmark är Arlas verkställande direktör ordförande i regeringens tillväxtgrupp för livsmedelsindustrin och även vice ordförande i styrelsen för Aarhus universitet, Danmark.

Ett annat sätt att sprida kunskap om ursprunget till våra produkter och om arbetet på gården är att bjuda in allmänheten att besöka våra ägares gårdar. I Sverige erbjuder vi genom Arla Minior cirka 50 000 skolbarn per år bondgårdsbesök och kostnadsfria läromedel om livet på gården. Sedan starten 1993 har mer än 900 000 barn besökt en Arlagård. Liknande verksamheter finns i Danmark, Tyskland, Belgien och Luxemburg.

Arla Fonden ger kunskap för livet

I slutet av 2012 startade Arla i Danmark det långsiktiga initiativet Arla Fonden. Fonden ska aktivt bidra till att unga i åldern 10–14 år lär sig mer om matlagning, naturliga råvaror och är fysiskt aktiva i naturen. Det övergripande syftet är att inspirera denna generation till en sund och hållbar livsstil.

Under 2013 har ett antal lägerskolor med fokus på matlagning, resurshushållning och matglädje genomförts på prov. I undervisningen integreras kunskapen om mat med basämnen som naturkunskap och matematik. Ambitionen är att kunna erbjuda 10 procent av alla danska 12–13-åringar plats på lägerskolorna.

Team Rynkeby växer

Sedan 2002 arrangerar Rynkeby Foods cykelarrangemanget Team Rynkeby som samlar in pengar till Barncancerfonden. Vålgörenhetsarrangemanget har vuxit successivt och 2013 deltog cirka 1 000 personer i 21 lag från Danmark, Sverige, Finland och Norge. Alla deltagares medverkan sker ideellt och omfattar, utöver sju dagars cykling från Skandinavien till Paris i Frankrike, även många timmars träning och engagemang för att hitta sponsorer och samla in pengar till fonden. Tillsammans samlade lagen in 23 miljoner DKK som skänktes till Barncancerfonden i Danmark, Sverige, Finland och Norge. Rynkeby Foods bidrar med cirka 4 miljoner DKK till arrangemanget.

Mjölkförpackningar som kommunikationskanal

Baksidan av mjölkförpackningarna är en kanal för kunskapsspridning och inspiration som vi använder i Danmark, Sverige, Finland och Nederländerna. I Danmark har vi exempelvis skrivit om återvinning av förpackningar och om olika sätt att minska matsvinn. I Sverige har vi liknande budskap samt flera serier som stimulerar till lärande om allt från naturfenomen till matematik. Kunskap om bondens arbete på gården och olika sporter är också återkommande teman. I Finland och Nederländerna används baksidorna främst för produktinformation.

Flera olika lokala aktiviteter

Här nedan presenterar vi ett urval lokala aktiviteter från hela världen, några mindre och några mer omfattande exempel.

Arla stödjer vålgörenhet

Sedan 2008 driver Arla det långsiktiga projektet **Children for life** som syftar till att ge barn en bättre framtid genom att bidra med livsmedel och stödja utbildning. Från start har vi samarbetat med SOS Barnbyar i Dominikanska republiken. I Bangladesh drivs verksamheten vidare i samarbete med en lokal vålgörenhetsorganisation.

Hjälppolisorganisationen **Läkare utan gränser** gör ett värdefullt arbete för nödställda människor världen över. Arla Foods Ingredients har valt att stödja detta arbete genom en årlig donation och genom att informera Läkare utan gränser om företagets forskningsresultat från kliniska studier av mjölkkomponenters näringsmässiga betydelse.

Arla deltar dessutom varje år i vålgörenhetsprojekt som bidrar till lokal vålgörenhet. Många av våra medarbetare ägnar sin fritid åt olika typer av ideellt engagemang. Det brittiska Arlas **Community Challenge** bidrar med pengar i förhållande till det antal timmar medarbetarna lägger ner på projekten på fritiden. Under 2013 har 28 (2012: 37) olika projekt fått bidrag.

I Nederländerna har Arla varit en av initiativtagarna till stiftelsen Do Social som syftar till att hjälpa äldre och andra som är i behov av stöd. I Kanada och USA sponsrar vi evenemang där intäkterna går till cancerforskning och i Storbritannien bidrar vi till en nationell cancerinsamling. I Ryssland ger vi bidrag till barnhem och barnsjukhus och i Sverige skickade vi en julgåva till Barncancerfonden. I Danmark har Rynkeby Foods stött en FN-kampanj som syftar till att informera om positiva och konkreta resultat av biståndsprojekt.

Att besöka våra ägares gårdar på våren när korna släpps ut på bete (kosläpp) är en mycket populär aktivitet i Sverige och Danmark. Under

Besök på Arlagårdar

Antal besökare	2011	2012	2013
Kosläpp, Danmark	63 000	86 000	92 000
Kosläpp, Sverige	100 000	125 000	150 000
Gårdsbesök för skolklasser, Danmark	15 000	11 500	11 600
Gårdsbesök för skolklasser, Sverige	43 000	50 000	50 000
Gårdsbesök för skolklasser, Tyskland	5 800*	9 500**	12 000

* Hansa Arla Milch ** Hansa Arla Milch and MUH

2013 var antalet besökare fler än någonsin. I Danmark har dessutom öppet hus på gårdarna och naturfestivaler lockat 130 000 besökare (2012: 126 000). I Finland har gårdsbesök för skolbarn genomförts i liten skala i samband med betessläpp. I Danmark och Storbritannien erbjuder vi skolbarn att besöka våra mejerier. Även i Tyskland tar några mejerier emot sådana besök.

Livsmedel som vålgörenhet

Att minska den mängd mat som slängs, både i vår egen verksamhet och hos konsumenterna, är en del av vår miljöstrategi. I flera länder, bland annat i Storbritannien, Tyskland, Nederländerna, Kanada, Danmark och Finland, samarbetar vi med organisationer som ser till att produkter med för kort hållbarhetsdatum för att kunna säljas i butik distribueras till behövande.

Arla som granne

På de platser där vi har anläggningar eller bygger nya påverkar vi naturligtvis närområdet och vi är alltid måna om att ha goda relationer till både närboende och lokalsamhälle. I artikeln på nästa uppslag beskrivs hur de närboendes frågor och oro har hanterats inför och under byggnationen av mejeriet i Aylesbury, Storbritannien. Ett annat exempel är det stora mejeriet utanför Pronsfeld, Tyskland. Här, liksom på många andra platser, är det viktigt att vi uppfattas som en god samhällsaktör och attraktiv arbetsgivare.

Lokala aktiviteter och projekt

På flera marknader har vi under året bjudit på frukost och informerat om betydelsen av att äta en ordentlig frukost. Läs mer om detta på sid 22. Att värna om en hållbar miljö ligger oss också varmt om hjärtat. I Danmark och Sverige har vi en dialog med exempelvis Världsnaturfonden WWF och i dessa länder samt i Nederländerna med olika naturskyddsorganisationer.

Vi har också bidragit till många lokala idrotts- evenemang och naturupplevelser. I **Nederländerna** stödjer vi två naturprojekt i närheten av vår anläggning i Nijkerk och vi uppmuntrar barn att värna om biologisk mångfald genom trädplaneringsprojekt. I **Ryssland** stödjer vi parkanläggningar i St Petersburg och ett fågelhus i en park i Moskva. Vi sponsrar en rugbyorganisation i **Storbritannien** som bland annat arbetar med att uppmuntra sport bland barn och unga. Vi samarbetar med Sveriges Olympiska Kommitté i lokala arrangemang där skolbarn får prova olika idrotter. I **Sverige** bidrar vi också till flera andra idrottsvenemang för barn och unga, exempelvis skidskolor och fotbollsturneringar. I **Tyskland** stödjer vi lokala fotbolls- och volleybollföreningar.

446 000

besökare på Arlagårdar i Danmark, Sverige och Tyskland under 2013.

”En ’god granne’ måste vara öppen och ärlig”



Tim Evans, senior director.

När Arla tillkännagav sina planer på att bygga ett av världens största mejerier utanför London möttes förslaget såväl av positiva reaktioner som av starkt motstånd från vissa håll. Hur hanterade Arla de intressenter som var för och emot projektet?

GODA SAMHÄLLSRELATIONER är en viktig del i Arlas uppförandekod och kooperativet tar sin roll som arbetsgivare och samhällsmedborgare på största allvar. När Arla 2010 gick ut med planerna på att bygga världens största mejeri för dryckesmjölk i Aylesbury utanför London sattes relationerna på prov, eftersom många boende i området var oroliga för hur den nya anläggningen skulle påverka och förändra området. Att det nya mejeriet skulle leda till förändringar var oundvikligt, men samtidigt skulle det ge runt 700 nya arbetstillfällen när det var i full drift, utöver de nästan 1 000 tillfälliga jobben med att bygga anläggningen.

– Vi har aldrig tidigare arbetat med ett så här stort projekt och vi har gjort allt vi har kunnat för att säkra ett positivt resultat redan i planeringsfasen och se till att alla lokala intressenter har fått komma med synpunkter. Det var väldigt viktigt för oss att ta hänsyn till dessa i den slutliga planen, berättar Tim Evans, senior director för Supply Chain Development, som har det övergripande ansvaret för Aylesburyprojektet.

Ortsbefolkningen gjordes delaktig

Innan den slutliga ansökan om bygglov lämnades in hölls omfattande samråd. Arla ville försäkra sig om att alla som ville hade möjlighet att komma med synpunkter på förslaget. Därför skapades en särskild Aylesburysida på Arlas brittiska webbplats där alla planer och allt utställningsmaterial lades ut. Tre offentliga samrådsmöten anordnades också, vilka besöktes av nästan 300 kommuninvånare.

– På mötena delade vi ut formulär där de boende kunde komma med synpunkter och kommentarer, säger Tim Evans. Dessutom höll vi många enskilda möten med nyckelintressenter, till exempel kommunalnämnderna. Vi skickade också ut en broschyr som gav en överblick över hela vårt förslag och ett faktablad med den viktigaste informationen till alla boende i området.

Det som bekymrade de boende var till en början främst trafiken och anläggningens utseende. Många var oroliga för att det skulle bli trafikstockningar och buller när i genomsnitt 20 lastbilar i timmen skulle köra till och från anläggningen, och hundratals människor skulle ta sig till sina arbeten där. Arla hade förberett sig noga. När det gäller transportfrågan kunde man till exempel informera om ruttstrategin för Arlas fordon. Många lugnades av uppgiften om att lastbilarna inte skulle köra på lokalgatorna, utan istället följa specifika rutter, liksom att Arla skulle investera i det lokala vägnätet för att förbättra trafikflödet. Arla förklarade också att skälet till att man valt Aylesbury var att orten har ett optimalt läge mellan bönderna som levererar mjölken och konsumenterna i den tätbefolkade sydöstra delen av landet.

En ny översiktsplan

Efter att ha lyssnat till alla synpunkter från de berörda gjorde Arla ett stort antal ändringar i översiktsplanen. Några av byggnaderna minskades exempelvis ner och mjölkilos fick bli lägre. Färgen på både byggnader och silos justerades. Ett större skogsparti och nya planteringar lades till för att skärma av hela mejeriområdet. En strategi för bullerdämpning utarbetades också för att inga märkbara bullerstörningar skulle uppstå. I syfte att minimera störande ljus togs belysningen på taket bort och man beslutade att inte använda natriumlampor.

Fortsatt dialog med intressenter

När ansökan om bygglov hade lämnats in ville Arla fortsätta dialogen med intressentgrupperna på olika sätt. Varje kvartal hölls möten med företrädare för kommunen och andra intressenter samt boende i närheten av anläggningen, och ett nyhetsbrev skapades.

– När det gäller upprustningen av vägnätet skickade vi ut ett pressmeddelande i förväg för att göra människor förberedda, säger Tim Evans. Vi skickade också ett brev till alla berörda i grannskapet för att informera om arbetena och vi bifogade en karta över förändringarna så att de visste precis vilket arbete som skulle göras och vad det skulle leda till.

När byggarbetet väl kom igång handlade protesterna främst om vägarbetena, bland annat om bullret från maskinerna och tidpunkten för arbetena. I efterhand medger Tim Evans att Arla kunde ha varit tydligare i brevet om vilka bullernivåer det skulle röra sig om, eftersom det kom in många klagomål på detta.

En annan sak med koppling till vägarbetena var att man fick negativa reaktioner på att två rondeller ersattes med trafikljus.

Detta var ett krav i bygglovet, och avsikten var att förändringen inte bara skulle minska påverkan från Arlas trafik, utan även förbättra den rådande trafiksituationen vid de båda korsningarna. Andra klagomål handlade om att byggfordonen körde på fel vägar eller om att lera på vägen till mejeriet smutsade ner andra bilar som körde samma väg. Arla hanterade klagomålen och vidtog åtgärder för att förbättra situationen, till exempel genom att anlita ett företag som regelbundet rengjorde vägen.

En annan tvistefråga gällde en del av en kanal i närheten av mejeriet som rasade våren 2013, något som många menade berodde på mejeribygget. Utredningen av vad som orsakade raset pågår fortfarande. Arla har hela tiden samarbetat med utredarna och bidragit till reparationen av kanalslussen genom att låta fordon köra dit via anläggningen.

Från beslut till produktion på tre år

I november 2013 rullade den första mjölken ut från förpackningslinjerna på sin väg mot detaljhandeln. Arla kommer att fortsätta dialogen med samrådsgruppen. Vilka råd skulle då Tim Evans ge till den som ska leda ett byggprojekt av det här slaget?

– Låt lokala intressenter komma in i ett så tidigt skede som möjligt så att de kan delta i samrådet fullt ut, får veta vad som pågår och har möjlighet att komma med synpunkter. Och kom ihåg att det är helt avgörande med god kommunikation redan från första början. Missar man det går det inte att rätta till i efterhand – då har man tappat i trovärdighet. Var uppriktig, ärlig och öppen. Människor gillar inte överraskningar. En ”god granne” måste vara öppen och ärlig, även om man stöter på motstånd, avslutar han.



Tim Evans, senior director för Supply Chain Development, (sid 40), som har det övergripande ansvaret för Aylesburyprojektet, ger sin syn på samhällsrelationer i samband med bygget av det nya mejeriet utanför London, Storbritannien.



Vi respekterar och stödjer internationella överenskommelser om mänskliga rättigheter.

MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

Vi kompromissar inte med mänskliga rättigheter

- **Fortsatt mångfaldsarbete**
- **Fler kvinnliga medarbetare i Saudiarabien**
- **Barometerresultat om beteende**

Lika rättigheter för alla

Arlas expansion innebär att vi etablerar oss på nya marknader runtom i världen och ställs inför utmaningen att hantera kulturella skillnader i olika länder. I alla länder där vi är verksamma håller vi dock fast vid åtagandet att aldrig kompromissa med respekten för mänskliga rättigheter.

Uppföljning av vår mångfaldsstrategi

Arla började arbeta systematiskt med mångfaldsfrågor och ett inkluderande synsätt i alla verksamhetsländer 2010, och sedan dess har frågan blivit ett allt viktigare fokusområde. Vi vill se till så att alla behandlas lika, oavsett kön, etnicitet, social bakgrund, nationalitet, ras, hudfärg, religion och trosuppfattning, sexuell läggning, politisk ståndpunkt, ålder, funktionshinder eller civilstånd. Vi är också övertygade om att företagets utveckling gynnas av att det finns en mångfald bland medarbetarna, med många olika synsätt och åsikter.

Vårt viktigaste mål under 2013 har varit att fortsätta genomföra den strategi vi tog fram 2011. Vi har genomfört en rad kompetensutvecklingsinsatser och utbildat arbetsledare och chefer på olika nivåer inom organisationen, liksom våra HR-medarbetare.

Medlemmar av representantskapet och styrelsen har också deltagit i diskussioner och varit delaktiga i processen. Sammanlagt har 240 medarbetare och förtroendevalda medverkat.

Under 2013 har vi infört en ny rekryteringspolicy och -process. Vi har fortsatt att öka kunskaperna om hur vi ska kunna attrahera nya potentiella medarbetare för att få en bredare rekryteringsbas. Ett led i det har varit att utvärdera språk och bilder som används i våra platsannonser. Många chefer har också fått lära sig mer om hur man undviker att låta sig styras av personliga eller kulturella preferenser i valet mellan olika sökande. De nyligen genomförda fusionerna och verksamhetens fortsatta internationalisering har ökat medvetenheten hos många chefer och medarbetare om hur viktigt det är med mångfald i ett företag.

I Arlas språkpolicy, som blev klar under 2012, fastställs att engelska är vårt koncernspråk. Ett prioriterat område under 2013 har varit att se till att medarbetare som inte talar det lokala språket, exempelvis på Arlas nationella kontor, inte hamnar utanför. Om en kollega som inte kan det lokala språket är med vid ett samtal ska alla tala engelska. Samma sak gäller den skriftliga kommunikationen.

Den klart tydligaste förbättringen i årets medarbetarenkät är att medarbetarna har kunnat se fördelarna med mångfald på den egna avdelningen.

Mål för en jämnare könsfördelning

Det mål för könsfördelningen som ska uppnås till 2017 är att minst 20 procent av de 50 högsta cheferna inom Arla ska vara kvinnor.

När det gäller andelen kvinnor i styrelsen ska styrelsen fatta beslut om målsättningarna i en mer långsiktig process under 2014.

Tydlig mångfaldsstatistik

I Arlas nuvarande personalhanteringsystem går det inte att sammanställa uppgifter om nationalitet, tjänstgöringstid och andra viktiga parametrar. Därför initierades projektet Clarity i början av 2013. Målet med Clarity är att kunna ta fram relevanta och tillförlitliga uppgifter om medarbetarna för att kunna överblicka och rapportera nyckeldata i länder där det är tillåtet, till exempel uppgifter som visar fördelningen mellan nationaliteter inom ett affärsområde eller en avdelning. Vi vill också kunna följa rörligheten inom organisationen och svara på frågor som till exempel om kvinnor har samma möjlighet som män att få chefsjobb. Svaren på sådana frågor gör också, tillsammans med ett globalt system för arbetsbeskrivningar, att vi kan få klarhet i om kvinnor och män får lika lön för lika arbete. Målet är att viktiga medarbetaruppgifter ska kunna följas upp online från 2014.

Resultat av medarbetarenkät

Resultaten av Arlas årliga medarbetarenkät, Barometer, rapporterades i december 2013. I enkäten fanns flera frågor om hur medarbetarna upplever att de behandlas. Om medarbetare svarade ja på frågan "Har du under de senaste 12 månaderna personligen utsatts för oacceptabelt beteende som påverkat dig?" har vi försökt att få en bild av vilken typ av oacceptabelt beteende det har handlat om.

Totalt uppgav 17 procent att de hade upplevt oacceptabelt beteende (mot 15 procent året innan). På frågan om de hade rapporterat det svarade 44 procent ja. Bland dem som svarade på om situationen hade fått en lösning uppgav 46 procent att det hela hade lösts på ett tillfredsställande sätt. Arbetet med att analysera resultaten var inte avslutat när denna rapport publicerades.

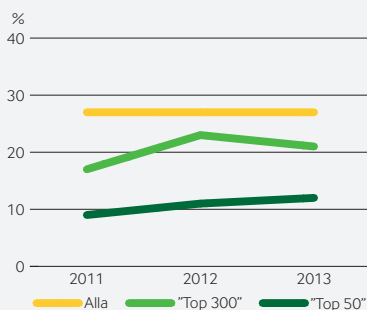
Dialog i tredje världen

När vi besöker och inspekterar våra samarbetspartners i tredje världen tittar vi på många olika saker, men fokuserar särskilt på mänskliga rättigheter, exempelvis barnarbete och arbetsvillkor. Det är viktigt att våra affärspartners förstår vår ståndpunkt och följer vår uppförandekod, som även täcker många andra områden.

Under 2013 har representanter för Arla besökt alla våra leverantörer i Nigeria och Bangladesh liksom flera potentiella leverantörer i Bangladesh. I Nigeria samarbetar vi med en förpackningsanläggning och tre förpackningsleverantörer. Under besöken konstaterade vi att en av leverantörerna inte levde upp till våra krav. Vi har därför avbrutit samarbetet med det företaget. I Bangladesh har vi bytt ut en av våra leverantörer eftersom företaget inte kunde svara på våra frågor på ett tillfredsställande sätt.

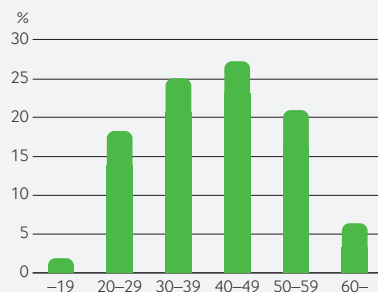
Vi har även gjort vissa förändringar i våra revisionsmetoder och bland annat börjat ställa fler frågor om socialt ansvar. Eftersom vi har prioriterat det här området kommer vi att öka antalet revisioner och uppföljningsbesök under 2014.

Andel kvinnliga medarbetare



Andelen kvinnliga medarbetare varierar i olika delar av organisationen. Bland våra högsta chefer är det betydligt färre kvinnor än män, och antalet har inte ökat under de senaste åren. På de lägre chefsnivåerna är andelen kvinnor högre. Ett av våra fokusområden är att rekrytera fler kvinnor till våra högsta chefsposter. Vi har en stark rekryteringsbas som gör att det på sikt borde gå att få en jämnare könsfördelning på de högsta ledningsnivåerna i företaget, en fördelning som skulle spegla företaget som helhet.

Åldersfördelning bland medarbetarna



Det råder för närvarande en god åldersfördelning bland Arlas medarbetare. Ålder är inte, och ska inte vara, en parameter vid rekrytering. Arla ser ett värde i att det finns en bra blandning av olika åldrar bland medarbetarna.

European Work Council

Förutom samverkan med fackliga representanter på nationell nivå har Arla även ett European Work Council (EWC), som är ett forum för facklig dialog på europeisk nivå. I EWC möter representanter från de fackliga organisationerna i Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Nederländerna, Finland och Polen medlemmar i koncernledningen och HR-chefer från affärsområden och stabsfunktioner. Fusionerna med brittiska och tyska företag har gjort att nya fackliga representanter har tagit plats i EWC under 2013.

EWC träffas två gånger per år och diskuterar frågor som är aktuella för Arlas anläggningar i

Europa, till exempel resultaten av medarbetarenkäten och hur dessa bör följas upp, integrationen av nya anläggningar och strukturella förändringar inom organisationen. Alla medarbetare har möjlighet att komma med förslag på frågor att behandla i rådet. Återkopplingen från medarbetare och förslag till punkter att behandla på mötena visar att de flesta medarbetare på Arla är nöjda med representationen genom de fackliga ombuden och att de goda relationer som i många år funnits mellan fackförbunden och Arla fortsätter även efter fusionerna.

Kvinnliga medarbetare i Saudiarabien

Sedan 2012 har Arla kunnat erbjuda kvinnor arbete i Saudiarabien. Den utveckling som har skett i landet de senaste åren har gjort det lättare att anställa kvinnor, även om arbetsgivaren måste vidta särskilda åtgärder. Exempelvis måste en rad praktikaliteter lösas. Under 2013 ökade antalet kvinnliga anställda till 36, främst inom produktionen men också på avdelningarna för marknadsföring och export. Återkopplingen från kvinnorna har varit mycket positiv. Att ha kvinnliga medarbetare är värdefullt eftersom vi också kan lära oss mer om de saudiska konsumenterna.

27%

av Arlas medarbetare är kvinnor.



Arla stödjer Global Compact

Sedan sex år tillbaka är Arla anslutet till Global Compact, FN:s initiativ för etiskt företagande. Som medlem har vi åtagit oss att följa Global Compacts tio grundläggande principer. Tabellen nedan visar var Global Compacts tio principer återspeglas i innehållet i den här rapporten.

Global Compacts principer

	FÖRETAGEN OMBEDS ...	EXEMPEL FRÅN ARLA	SID
MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER	<ol style="list-style-type: none"> att stödja och respektera skydd för internationella mänskliga rättigheter inom den sfär som de kan påverka; och försäkra sig om att deras eget företag inte är delaktiga i brott mot mänskliga rättigheter. 	Affärsprinciper Inköp Marknadsagerande Mat och hälsa Fördjupning Arbetsplatsen Samhällsrelationer Mänskliga rättigheter	8–9 12–13 14–15 22–23 24–25 36–37 38–39 42–43
ARBETSVILLKOR	<ol style="list-style-type: none"> att upprätthålla föreningsfrihet och ett faktiskt erkännande av rätten till kollektiva förhandlingar; avskaffande av alla former av tvångsarbete; faktiskt avskaffande av barnarbete; och avskaffandet av diskriminering vid anställning och yrkesutövning. 	Affärsprinciper Inköp Marknadsagerande Arbetsplatsen Mänskliga rättigheter	8–9 12–13 14–15 36–37 42–43
MILJÖ	<ol style="list-style-type: none"> att stödja försiktighetsprincipen vad gäller miljörisker; ta initiativ för att främja större miljömässigt ansvarstagande; och uppmuntra utveckling och spridning av miljövänlig teknik. 	Affärsprinciper Inköp Marknadsagerande Miljö och klimat Fördjupning Lantbruk Samhällsrelationer Fördjupning	8–9 12–13 14–15 28–29 30–31 32–33 38–39 40–41
ANTIKORRUPTION	<ol style="list-style-type: none"> motarbeta alla former av korruption, inklusive utpressning och bestickning. 	Affärsprinciper Marknadsagerande	8–9 14–15

Sedan 2008 deltar Arla i Global Compacts nordiska nätverk och i maj 2009 signerade vi Caring for Climate, ett frivilligt åtagande för företag som aktivt vill bidra till klimatförbättrande åtgärder. År 2010 undertecknade Arlas verkställande direktör det så kallade CEO Statement of Support for the Women's Empowerment Prin-

ciples, ett initiativ från Global Compact och FN:s utvecklingsfond för kvinnor (UNIFEM).

Läs mer om Global Compact och organisationens principer på www.unglobalcompact.org och mer om Arlas Code of Conduct på www.arla.se/omarla.

Vilken marknad nämns var?

Tabellen nedan visar var information om en viss marknad eller ett dotterbolag återfinns i den här rapporten.

KAPITEL	SID	DK	UK	SE	DE	NL	FI	ÖVRIGA
Affärsprinciper	8–9	●	●	●	●	●	●	
Verksamhetsprinciper	10–11	●	●	●	●		●	Belgien, Luxemburg
Inköp	12–13	●	●	●	●			
Marknadsagerande	14–15	●	●	●	●	●	●	Kina, Ryssland, Saudiarabien, USA
Fördjupning	16–17							Ryssland
Livsmedelssäkerhet	20–21	●	●	●	●		●	Kina
Mat och hälsa	22–23	●	●	●	●	●	●	Bangladesh, Förenade Arabemiraten, Kina, Libanon, Malawi, Saudiarabien Arla Foods Ingredients
Fördjupning	24–25	●						Malawi Arla Foods Ingredients
Miljö och klimat	28–29	●	●	●	●	●	●	Kanada
Fördjupning	30–31				●			
Lantbruk	32–33	●	●	●	●	●	●	Belgien, Kina, Luxemburg
Arbetsplatsen	36–37	●	●	●	●	●	●	Grekland, Kanada, Kina, Polen, Ryssland
Samhällsrelationer	38–39	●	●	●	●	●	●	Bangladesh, Belgien, Dominikanska republiken, Frankrike, Kanada, Luxemburg, Norge, Ryssland, USA Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods
Fördjupning	40–41		●					
Mänskliga rättigheter	42–43	●	●	●	●	●	●	Bangladesh, Nigeria, Polen, Saudiarabien



Arla Foods a.m.b.a
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danmark

Telefon +45 89 38 10 00
E-post arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods AB
SE-105 46 Stockholm
Lindhagensgatan 126
Sverige

Telefon +46 8 789 50 00
E-post arla@arlafoods.com

www.arla.se