

CORPORATE  
RESPONSIBILITY  
RAPPORT

20  
14

## Vores Ansvar

Vi ønsker at vokse  
– på en god måde



Vi ønsker at **vokse** – på en **god måde**. Vi håndterer spørgsmål om **etik** og **kvalitet** på en **bæredygtig** og **ansvarlig** måde for at sikre virksomhedens **omdømme, lønsomhed** og **vækst**.

## Ansvarlighedsarbejdet i Arla



# Indhold



4

Forord 4

Om Arla 6

8

Ansvarlig virksomhed 8

Forretningsprincipper 10  
Virksomhedsprincipper 14  
Eksempel 16  
Markedsadfærd 18  
Eksempel 20  
Indkøb 22

26

Tillid til produkterne 26

Fødevarer sikkerhed 28  
Ernæring og sundhed 32  
Eksempel 34

36

Omsorg for dyr og miljø 36

Miljø og klima 38  
Eksempel 42  
Landbrug 44  
Eksempel 46

48

Respektfulde relationer 48

Arbejdspladsen 50  
Menneskerettigheder 54  
Samfundsrelationer 58  
Eksempel 60

62

Fakta og referencer 62

Fakta om Arla 62  
Væsentlighedsanalyse 63  
Reference til Global Compact 64  
Hvilket marked nævnes hvor? 65

Medmindre andet er angivet, indeholder denne rapport fakta og tal for Arla Foods' helejede mejeriselskaber i 2014. Rapporten indeholder også eksempler fra helejede datterselskaber og joint venture-mejeriselskaber. Rapportens kapitler refererer til de 11 områder, der indgår i Arla Foods' Code of Conduct, som blev udgivet første gang i foråret 2008. Yderligere information findes på [www.arla.dk](http://www.arla.dk).



# Vi står sammen om vores ansvar for mennesker og miljø



**Som landmand er det nemt at forstå Arlas arbejde med bæredygtighed. Det er den samme tilgang, vi har på vores gårde. Vi stræber hele tiden efter at reducere vores ressourceforbrug, vi passer vores dyr og vores marker, og vi er så effektive som muligt. Hvorfor? Fordi det i sidste ende handler om lønsomhed. For Arla og for os som landmænd.**

Vi landmænd ved også, at man aldrig bliver færdig med sit bæredygtighedsarbejde. Der er altid plads til forbedring, både på gårdene og i forhold til de krav, vi ejere stiller til Arla. Takket være vores demokratiske organisation, hvor alle ejere kan påvirke vigtige beslutninger, kan vi opstille klare mål, som vi dernæst kan følge op på og være stolte af.

#### **Kooperativet viser sin styrke**

Arlas kraftige vækst, både med hensyn til forretningen og antallet af ejere, er naturligvis en udfordring. Men jo flere landmænd vi er, jo stærkere bliver vi, og jo større er effekten af de bæredygtighedsforbedringer, som vi – Arlas cirka 13.500 mælkeproducenter – har besluttet at gennemføre. I takt med at Arla vokser, får flere mennesker verden over adgang til ernæringsrigtige produkter, som er fremstillet med bæredygtige

metoder. I et samfund, hvor vi er online hele tiden, er det vigtigere end nogensinde før, at vi er gode til at formidle vores ansvarlige arbejdsmetoder for at vinde kundernes og forbrugernes tillid på nye og eksisterende markeder.

Et eksempel på vores konstruktive samarbejde er den nye strategi for bæredygtig mælkeproduktion. Her er vi som ejere ikke blot blevet enige om at reducere vores drivhusgasudledning yderligere, men også om at forbedre dyrevelfærd og reducere vores ressourceforbrug og miljøpåvirkning. Jeg er overbevist om, at det vil bidrage til at forbedre bundlinjen på vores gårde.

Vi har også besluttet, at vores kvalitetsprogram Arlagården®, som omfatter dyrevelfærd, miljøhensyn, fødevarer sikkerhed og mælken sammensætning, fremover skal indføres i alle vores ejerlande. Nogle ser måske dette som en ekstra byrde, men det handler blot om, at vi arbejder sammen om at producere en sikker råvare med samme høje kvalitet, uanset hvor den kommer fra. Begge disse initiativer styrker vores kvalitet og udvikling på gårdene, og giver kunderne og forbrugerne endnu større tillid til Arla. Tillid, som i sidste ende betyder, at vi landmænd får en højere betaling for vores mælk.

#### **Vi vokser sammen**

I denne rapport fortæller Arla åbent og ærligt, hvad der er gået godt i løbet af året, og hvor der er plads til forbedring. Det er vigtigt at vide for mig som ejer, men også for Arlas medarbejdere og enhver, som er interesseret i vores forretning.

Selvom mange gårde lige nu har en presset økonomi, har jeg stor tillid til Arlas fortsatte vækst. Nye ejere og nye medarbejdere har meget at bidrage med, og vi kan lære af hinanden. Eftersom vi er overbeviste om vigtigheden af et bæredygtigt Arla og tror på det arbejde, vi udfører, så kan vi let hæve standarden. Vi hjælper hinanden med til at gøre Arla endnu bedre, og det er en enorm styrke.

Ösarp, Sverige, februar 2015

Åke Hantoft  
Bestyrelsesformand

**Når jeg i fremtiden ser mine børn og børnebørn i øjnene, vil jeg gerne kunne sige, at jeg har gjort mit bedste for at lede Arla ansvarligt og bæredygtigt. Jeg er sikker på, at det samme gælder for alle i Arla – vi ønsker at gøre det bedste for både mennesker og miljø.**

I Arla vælger vi at udvise stor ansvarlighed og tage føringen på områder, som er vigtige for os. Jeg er overbevist om, at vores stærke engagement vil gavne os som mejeriselskab og øge indtjeningen for vores ejere, landmændene. Bæredygtighed og lønsomhed går hånd i hånd.

#### **Arla viser vejen**

Et af mange gode eksempler fra det seneste år er en ny sundhedsstrategi, som vi nu ruller ud i organisationen. Med den sender vi et klart budskab om, at vi vil gøre mere for at tilbyde sunde, naturlige og sikre fødevarer til verdens voksende befolkning på en bæredygtig måde. Vores arbejde for en bæredygtig mælkeproduktion er også noget, jeg er stolt over. Her går vi foran i branchen, for eksempel gennem vores aktive støtte til en ansvarlig sojaproduktion. Vi fortsætter også med at drive udviklingen på miljøområdet for at kunne nå de skrappe mål, vi har sat i vores miljøstrategi 2020.

Alt dette er resultatet af en dedikeret indsats fra alle Arlas medarbejdere, og det glæder mig at se, at svarene i medarbejderundersøgelsen er så positive. Det viser, at vores ansvarlighetskultur både giver stor jobtilfredshed og gode resultater.

#### **Vi fokuserer på god vækst**

Fremadrettet vil vi fastholde vores fokus på høje standarder for fødevarer sikkerhed, som naturligvis er et grundlæggende krav. At sikre god dyrevelfærd og tage hensyn til miljøet står også højt på både vores og forbrugernes dagsorden. I takt med Arlas vækst er det vigtigt, at vi fortsætter med at gøre tingene på nye og bedre måder. Med flere medarbejdere og nye markeder skal vi sikre, at respekt for menneskerettigheder er godt forankret i hele virksomheden. Og på nye markeder har vi en udfordring i at udvikle produkter, som passer til dem. Vi vil også fortsætte vores stræben efter endnu større gennemsigtighed på alle områder.

#### **Vi støtter Global Compact**

For syv år siden tilsluttede Arla sig FN's globale initiativ Global Compact, som skal fremme etisk forretningsadfærd. Som medlem er vi forpligtet til både at indarbejde de ti grundlæggende principper i Global Compact i vores virksomhedskultur og strategier og til at formidle dem til vores interessenter og den øvrige omverden. Denne rapport

er en del af dette arbejde og af Arlas årsrapport for 2014, som kan downloades på [www.arla.dk](http://www.arla.dk).

Jeg tror på, at Arla vil vokse ved at skabe langsigtet bæredygtig værdi i menneskers liv, herunder vores ejere, kunder, samarbejdspartnere og kolleger – eller ganske enkelt mennesker, som efterspørger naturlige og sunde mejeriprodukter, som får dem til at føle sig godt tilpas. Det håber jeg, at du vil finde eksempler på i denne rapport. Jeg håber også, at den vil inspirere dig til at følge os på den ansvarlige vej, vi har valgt.

Aarhus, februar 2015

Peder Tuborgh  
Administrerende direktør

# Om Arla

**Arla Foods er et globalt mejeriselskab og et andelselskab, der ejes af mælkeproducenter i syv lande: Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Holland, Belgien og Luxemburg. Vores produkter sælges under kendte brands i mere end 100 lande. Vi har produktionsanlæg i 12 lande og salgskontorer i yderligere 35. Arla er verdens femtestørste mejeriselskab baseret på mælkeindvejning og verdens største producent af økologiske mejeriprodukter.**

## Arla fortsætter væksten

Arla har fastholdt sin høje vækstrate, og nettoomsætningen er i 2014 steget til EUR 10,6 mia., hvilket er en stigning på 7,5 procent i forhold til året før. For at fastholde lønsomheden har vi

også implementeret langsigtede spareprogrammer, herunder forbedrede arbejdsmetoder og -processer. I årets løb har vi endvidere implementeret strukturændringer i Sverige og annonceret nedskæringer i Storbritannien.

## Investering i fremtiden

Arla foretager langsigtede investeringer for at sikre den højeste værdi for vores ejeres mælk. Vi har for eksempel investeret i at øge salget af vores brandprodukter. Vores nye store mejeri i Aylesbury i Storbritannien er endvidere nu i drift og leverer friskmælk til det vigtige britiske marked. Arla Foods Ingredients, som leverer ingredienser til den globale fødevarerindustri, har foretaget vellykkede investeringer i produktion og salg af laktose og valleproteiner.

## Flere ejere i flere lande

Vi bød i starten af 2014 velkommen til 1.300 nye ejere fra Storbritannien. I august blev fusionen med EGM Walhorn godkendt, så Arla ud over flere ejere i Tyskland og Belgien nu også har ejere i Holland. Den seneste stigning i antallet af ejere har ført til ændringer i bestyrelsen og repræsentantskabet. Vi arbejder også på at skabe en fælles betalingsmodel for mælk.

## Volatil mælkepris

Mælkeprisen for Arlas ejere lå på et relativt højt niveau i starten af 2014, men blev reduceret seks gange i årets løb. De globale forsyninger af rå mælk er steget. En af forklaringerne er afskaffelsen af EU's mælkekvoter i 2015, som har tilskyndet mange landmænd til at øge

produktionen. 2014 har også budt på lavere efterspørgsel fra Kina og et russisk stop for import af mejeriprodukter fra Europa. Mælkeprisen for hele året, Arla-indtjeningen (se side 14), er dog lidt højere end 2013 opgjort i euro.

## Bæredygtig mælkeproduktion

Arla fortsætter sit fokus på høj mælke kvalitet og bæredygtig mælkeproduktion. Kvalitetsprogrammet Arlagården® er nu implementeret i alle ejerlande undtagen Storbritannien, hvor det vil blive introduceret i løbet af 2015. Vi har også lanceret en strategi for bæredygtig mælkeproduktion. Strategien er en del af Arlas miljøstrategi, som nu omfatter hele værdikæden fra jord til bord.



## LEDELSE

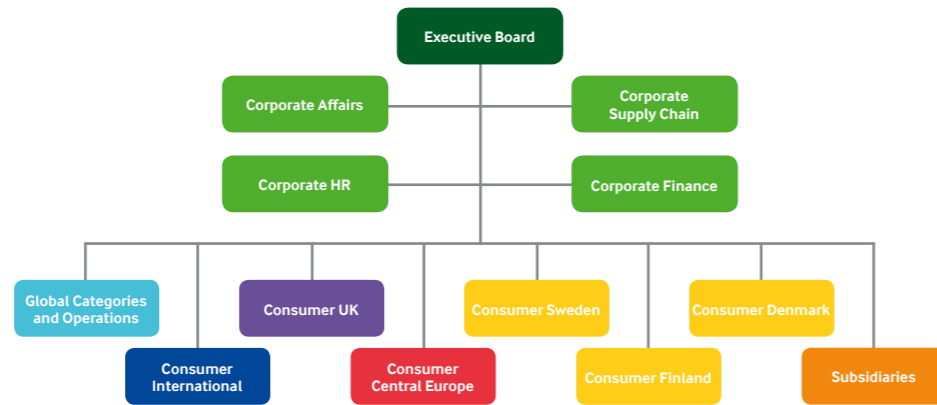
Bestyrelsesformand: Åke Hantoft  
Næstformand: Jan Toft Nørgaard  
Adm. dir.: Peder Tuborgh  
Viceadm. dir.: Povl Krosgaard

## NETTOOMSÆTNING

# 10,6

EUR 10,61 mia. (EUR 9,86 mia. i 2013), hvoraf 72 procent kommer fra vores kernemarkeder i Storbritannien, Tyskland, Sverige, Danmark, Finland og Holland. Årets resultat udgør EUR 314 mio. mod EUR 295 mio. i 2013.

## ARLA-KONCERNENS ORGANISATION



Arla Foods har hovedkontor i Aarhus, Danmark. For mere information om koncernfunktioner og forretningsenheder, se side 62.

## ARLAS VISION

Vi skaber fremtidens mejeri for at bringe **sundhed og inspiration** ud i verden, på naturlig vis.

## ANTAL EJERE

# 13.413

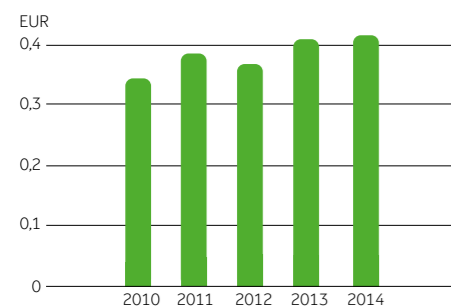
Arla Foods er et andelselskab, som ejes af 13.413 mælkeproducenter i Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxemburg og Holland.

## EJERDEMOKRATI

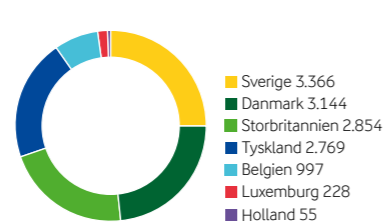


Diagrammet viser antallet af medlemmer/ejere pr. 31. december 2014. Alle valg og afstemninger afholdes efter princippet "ét medlem, én stemme". Repræsentantskabet er Arlas øverste besluttede organ.

## GENNEMSNITLIG MÆLKEPRIS PR. KG

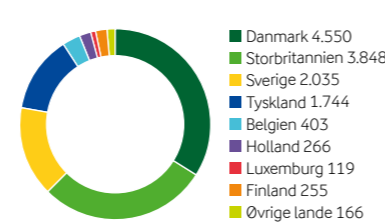


## EJERE



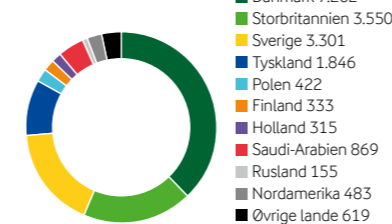
Antallet af ejere er øget med 6,2 procent i løbet af året.

## INDVEJNING AF RÅ MÆLK, MIO. KG



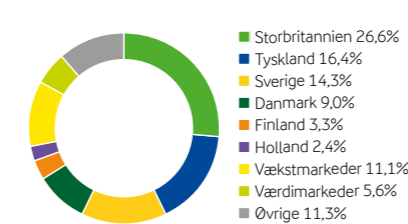
Arlas samlede indvejning af rå mælk var 13.385 mio. kg; en stigning på 5,6 procent. Ejerne står for 88 procent af den samlede indvejningen.

## MEDARBEJDERE



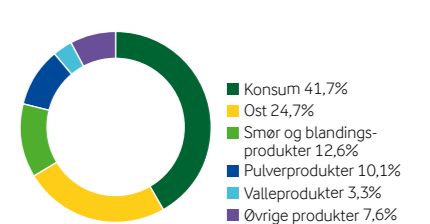
Arlas gennemsnitlige antal fuldtidsansatte var 19.155, hvilket er et fald på 2,2 procent siden 2013.

## OMSÆTNING FORDELT PÅ MARKEDER

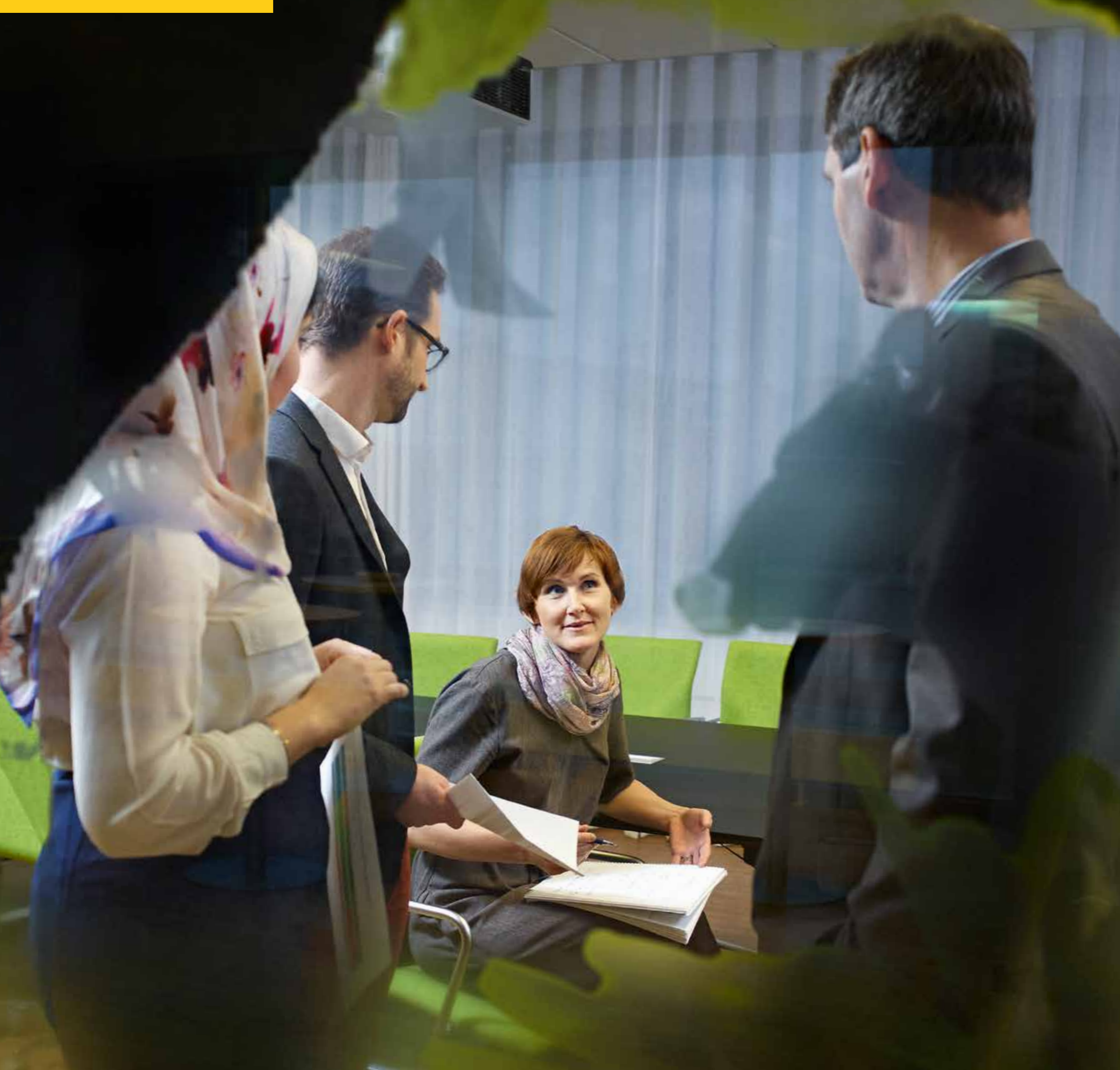


Arlas samlede omsætning er steget med 7,5 procent siden 2013.

## OMSÆTNING FORDELT PÅ PRODUKTGRUPPER



Ost og pulverprodukter har øget deres bidrag til Arlas samlede omsætning, hvilket afspejler udviklingen på det globale marked for mejeriprodukter.



## Ansvarlig virksomhed

Kan en lønsom virksomhed drives etisk forsvarligt? Hos Arla er vores svar et klart JA. Det sker dog ikke af sig selv. Det kræver viden, vilje og hårdt arbejde.

Vi optræder troværdigt og med integritet i alle vores aktiviteter.

# Ansvarlighed handler om at vide hvad der er rigtigt og forkert



ANSVARLIG VÆKST



STYRKET KULTUR FOR COMPLIANCE



STØTTE TIL GLOBAL COMPACT

**Arla er både en international virksomhed og et andelselskab, som er ejet af mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Holland, Belgien og Luxemburg. Vi overholder lovgivningen i alle de lande, hvor vi driver forretning, og vi efterlever principperne i vores Code of Conduct. Det sikrer, at vi optræder troværdigt og med integritet og dermed sætter et godt eksempel for ansvarsfuld forretningsadfærd.**

## Arla støtter Global Compact

Arla Foods' Code of Conduct supplerer de ti grundprincipper i FN's Global Compact-initiativ. Se side 64. Som medlem af Global Compact er vi forpligtet til at indarbejde initiativet og dets principper i vores strategi og virksomhedskultur og til at formidle det til alle interne og eksterne interessenter. Denne rapport beskriver Arlas fremgang, og hvor vi ser muligheder for forbedringer.

## CSR-komitéens fokus i 2014

CSR-komitéen har på sine ordinære møder i 2014 drøftet resultaterne fra CSR-rapporten for 2013 samt resultaterne af en intern benchmarkundersøgelse, som har sammenlignet Arla med andre globale producenter af forbrugsvarer. I lyset af

virksomhedens udvikling er det blevet besluttet at gennemføre en væsentlighedsanalyse, at afdække yderligere tiltag i forhold til at opfylde FN's vejledende principper for menneskerettigheder og at opdatere vores Code of Conduct og ledelsesmodel for ansvarlighed i Arla. Der er i årets løb udviklet et e-learning-modul i Arlas Code of Conduct, som bliver obligatorisk for alle medarbejdere i Arla. Modulet findes lige nu på fire sprog og dækker dermed mere end 90 procent af alle medarbejdere i Arla.

## Vækst gennem joint ventures

Som led i Arla Foods' Strategi 2017 fortsætter vi med at udvikle og udvide vores forretningsrelationer både inden for og uden for EU. Vi har i 2014 indgået en række strategiske joint venture-partnerskaber verden over, herunder i Sydamerika og Afrika. Joint venture-partnerne er udvalgt ved hjælp af Arlas særlige udvælgelsesmodel. Det betyder, at de er blevet analyseret og målt ud fra bestemte økonomiske og juridiske kriterier samt kriterier for ansvarlighed for at sikre, at de lever op til vores krav om forretningsetik og socialt ansvar.

Når vi overvejer at indgå joint ventures eller foretage opkøb uden for Europa, benytter vi

en gennemtænkt due diligence-proces, som udføres af betroede partnere. Under processen undersøges det, om den potentielle nye partner for eksempel har været involveret i straffe- eller bestikkelsessager. Efter den første rapport kan vi få brug for at stille yderligere spørgsmål, inden vi beslutter, om vi vil gå videre med processen eller afslutte den.

## Fusioner og opkøb

Den 1. august blev fusionen mellem Arla Foods amba og Eupener Genossenschaftsmolkerei, EGM Walhorn, afsluttet. Se også side 14.

Den 16. oktober underskrev Arla en aftale om at købe det svenske osteri Falbygdens Ost fra Atria Sverige AB. Købet skal godkendes af de svenske konkurrencemyndigheder.

## Whistleblower-ordning i flere lande

Arlas funktion for whistleblowing giver medarbejderne en ekstra mulighed for at rapportere formodede uregelmæssigheder. Den er en ekstra kanal, de kan benytte til at ytre eventuelle bekymringer, de ikke føler, de kan dele med deres leder, eller hvis de føler, at ledelsen ikke har håndteret en henvendelse tilstrækkeligt. I 2014 blev

whistleblower-ordningen udvidet til at omfatte den russiske del af organisationen samt MUH i Tyskland og Milk Link i Storbritannien.

Antallet af rapporterede sager er dog faldet i 2014. Vi har derfor øget vores fokus på processen ved at lade information om den indgå i det tidligere nævnte e-learning-modul.

## Opdateret antibestikkelsespolitik

Arla har opdateret sin antibestikkelsespolitik i løbet af 2014. Vi har fundet det nødvendigt at styrke vores fokus på antibestikkelse, skabe større gennemsigtighed og sikre, at vi har implementeret relevante foranstaltninger. I løbet af 2015 gennemføres et struktureret udrulnings- og uddannelsesprogram.

Der har ikke været nogen rapporter om facilitation payments, siden antibestikkelsespolitikken blev indført i 2010. Vi har dog afsløret flere forsøg på svindel og bestikkelse. Det har hovedsageligt handlet om eksterne svindlere, som har forsøgt at omgå det interne kontrolsystem, der dog har vist sig at være lige så robust som forventet. Der har også været eksempler på personer, som har udgivet sig for at være en højtplaceret chef. >>

## NY REGNSKABSVALUTA

€

Arla har skiftet regnskabsvaluta fra danske kroner til euro.

## COMPLIANCE-UDDANNELSE

700

medarbejdere har deltaget i instruktørløbet kursus om konkurrencelovgivningen (570 i 2013).

## WHISTLEBLOWER-ORDNING

12

forskellige sprog er tilgængelige i systemet til at indberette mistænkelige uregelmæssigheder.

## KØNSFORDELING

70|30

Vores mål er, at højst 70 procent af medlemmerne i et team, på alle niveauer i organisationen, må have samme køn.



Vores bestræbelser for at øge bevidstheden om dette emne har vist sig at være effektive. Vi har også modtaget rapporter om og håndteret forsøg på bestikkelse i forbindelse med vores tilstedeværelse og ekspansion på nye markeder.

#### Arlas kultur for compliance og kontrol

Standardiserede globale processer og et sundt beslutningsgrundlag er forudsætninger for, at vi kan fortsætte med at optræde ansvarligt som en stadig større og mere global virksomhed. Vores Global Risk & Compliance-funktion leder arbejdet med at overholde finansielle lovkra v i Arla med støtte fra vores Compliance & Control Committee, som blev oprettet i 2013. Ud fra en risikobaseret model overvåger afdelingen Arlas overholdelse af lovkra v ved hjælp af forskellige initiativer, herunder lokale compliancebesøg, som skal sikre passende risikoforebyggende foranstaltninger. Global Risk & Compliance står også bag informationskampagner i hele koncernen, som skal underbygge ledelsens budskaber og styrke Arlas kultur for compliance.

Vi har i 2014 øget indsatsen for at styrke medarbejdernes forståelse i acceptabel brug af IT og cybersikkerhed.

## Effektivitetsmål kontra omsorg for medarbejderne

Når Arla vælger at flytte en produktionslinje, er det typisk for at effektivisere virksomheden. Med hvad sker der med medarbejderne ved den pågældende linje? Og hvordan hænger omsorg for miljøet sammen med behovet for at transportere mælk over længere afstande?

Vores analyser afdækker hvert år potentiale til at flytte produktionslinjer og til tider hele mejerier for at øge effektiviteten i forsyningskæden. Fremtidige ekspansionsomkostninger, potentielle synergier, stordriftsfordele og ny teknologi spiller en stor rolle for vores beslutning. Lønsomhed har størst vægt, men vi vurderer også den forventede effekt på miljøet og på de medarbejdere, som berøres af flytningen. Vurderingen bruges til at udarbejde specifikke planer for at mindske eventuelle negative effekter.

Når vi skal måle vores påvirkning af miljøet, bruger vi udledningen af drivhusgasser som grundlag for at forstå nettoeffekten af vores beslutning. Resultatet er oftest en samlet reduktion af vores påvirkning. Selv om transportudslippet øges betydeligt, når mælken skal fragtes over længere afstande, kan dette ofte mere end udliges gennem mere effektiv produktion, reduceret energi- og vandforbrug samt mindre affald.

Arla har siden år 2000 lukket mere end 50 produktionsanlæg i Danmark, Sverige og Storbritannien og nedlagt eller flyttet produktionslinjer. Erfaringen viser, at under 25 procent af de tidligere jobs genskabes på det nye anlæg. Derfor starter processen med at støtte vores medarbejdere allerede i det øjeblik, beslutningen om at flytte træffes. Støtten er forskellig fra land til land, eftersom vi baserer vores indsats på de enkelte landes love og bestemmelser for at sikre, at vi altid handler korrekt.

I Danmark afholdes der normalt allerede dagen efter beslutningen et indledende møde med Samarbejdsudvalget efterfulgt af et andet møde med de berørte medarbejdere. Medarbejderne informeres om den kommende proces, og det vurderes, om der er behov for forhandlinger. Medarbejderne bliver bedt om at udfylde formularer for at fortælle os om deres forventninger. De kan vælge at søge

en stilling på det nye anlæg, tage forskellige korte kurser eller søge nye udfordringer i en anden virksomhed. Arla bruger derefter oplysningerne til at hjælpe medarbejderne videre på den bedste måde. Nye undersøgelser i Danmark har vist, at mellem 80 og 100 procent af de berørte medarbejdere allerede havde et nyt job eller en uddannelsesplan, da lukningen trådte i kraft.

Ashby Mejeri i Storbritannien blev lukket i starten af 2014, og produktionen blev flyttet til det nye anlæg i Aylesbury. Formålet med lukningen var at forbedre effektiviteten, men det blev samtidig forudset, at 370 stillinger ville blive nedlagt. Allerede efter de første orienterende møder i 2013 udarbejdede vores genplaceringsteam som det første skridt i processen en ottemåneders plan for at hjælpe de berørte kolleger og afbøde effekten. Vi har investeret betydelige ressourcer i kurser fra truckcertifikater og lastvognskørekort til jobsøgningskurser og karriererådgivning. Vi har afholdt "virksomhedsdage" for alle medarbejdergrupper for at give dem mulighed for at møde andre virksomheder og rekrutteringsbureauer. Resultatet var, at mere end 95 procent af de medarbejdere, som ønskede at fortsætte på arbejdsmarkedet, havde fundet et nyt job, inden produktionen blev lukket.

Tilbage i 2011 blev det besluttet at flytte hele produktionen fra Falkenberg-mejeriet i Sverige til Nr. Vium i Danmark. Flytningen på tværs af landegrænser gør det sværere for medarbejderne at flytte med. Det svenske genplaceringsteam fulgte de fastsatte best practice-fremgangsmåder for at forberede de berørte medarbejdere på en fremtid uden for Arla. Kort efter den endelige lukning i 2013 godkendte bestyrelsen et projekt om at åbne Europas største hytteostmejeri på det tidligere Falkenberg-anlæg. Da vi igangsatte rekrutteringsprocessen til det nye anlæg i 2014, konstaterede vi med stor fornøjelse, at ansøgerne talte 80 af vores tidligere medarbejdere. Da produktionen startede, var 32 af dem genansat.

Arla vil fortsætte med at møde behovet for strukturforandringer. I denne proces vil vi fortsætte med at tage hensyn til vores medarbejdere og miljøet.



Vi driver vores virksomhed i overensstemmelse med andelstanken, der fremmer andelshavernes økonomiske interesser.

# Aktive ejere påvirker det voksende andelsselskab



VOLATIL MÆLKEPRIS



LIGE BEHANDLING FOR ALLE VORES EJERE



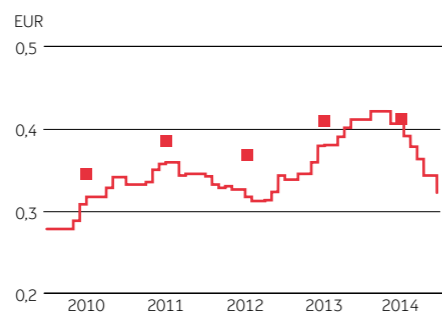
FOKUS PÅ BEST PRACTICE

Arlas mål er at skabe værdi for sine ejere. I det demokratiske ledede andelsselskab har alle ejere mulighed for at påvirke væsentlige beslutninger. Ejerne vælger repræsentanter til virksomhedens styrende organer. Bestyrelsen er ansvarlig for at træffe beslutninger om virksomhedens overordnede strategier og sørge for, at virksomheden drives i andelshavernes tarv.

## Mælkeprisens udvikling

Arlas mål er at betale den højeste mulige mælkepris til ejerne, så de fortsat kan investere i og udvikle deres gårde. Mælkeprisen lå på et godt niveau ved indgangen til 2014 og steg yderligere i løbet af februar. En global stigning i mælkeproduktionen kombineret med et betydeligt fald i efterspørgslen i Kina har dog betydet, at Arla har været nødt til at sænke mælkeprisen til sine andelshavere. Det russiske forbud mod import af mejeriprodukter har forværret situationen yderligere og presser hele det europæiske marked for mejeriprodukter. Selv om mælkeprisen blev sænket i alt seks gange i løbet af året, var Arla-indtjeningen (betalingen til andelshaverne plus konsolidering) for hele 2014 lidt højere end 2013 opgjort i euro.

## UDVIKLING I MÆLKEPRISEN



Grafen viser acontoprisen, og prikkerne viser Arla-indtjeningen, som er den gennemsnitlige betaling til andelshaverne plus konsolidering. Arla-indtjeningen præsenteres en gang om året i forbindelse med repræsentantskabets møde i februar, hvor overskuddet uddeles. Arla-indtjeningen for 2014 blev EUR 0,417 per kg mælk.

Arla har truffet forskellige foranstaltninger for at afbøde effekten af situationen. Det kraftige prisfald har betydet et hårdt økonomisk pres for Arlas ejere, og mange gårde har en anstrengt økonomi.

## Andelshavere i syv lande

Fusionen mellem Arla Foods amba og Eupener Genossenschaftsmolkerei Walhorn, EGM Walhorn, trådte i kraft den 1. august 2014. EGM Walhorn er et andelsmejeri i Eupen i Belgien med omkring 800 mælkeproducenter i Belgien, Holland og Tyskland. EGM Walhorn er en af medlemsvirksomhederne i Arla Foods amba.

Arla har fire medlemsvirksomheder ud over EGM Walhorn: Arla Milk Cooperative Ltd (Storbritannien) med 1.338 individuelle medlemmer, Arla Milk Link Limited (Storbritannien) med 1.516 individuelle medlemmer, Hansa Arla Milch eG (Tyskland) med 747 individuelle medlemmer og MUH Arla eG (Tyskland, Belgien og Luxemburg) med 2.453 individuelle medlemmer.

## Fælles afregningsmodel

Arlas ejere har efter fusionerne med Hansa Milch, Milk Link, MUH, Arla Milk Cooperative og senest EGM Walhorn forsøgt at finde frem til en fælles

afregningsmodel for betaling af deres mælk. Bestyrelsen vedtog i januar en ny model, som gælder for alle ejere uanset land. Beslutningen betyder, at de forskellige komponenter i en overgangsperiode frem til 2018 vil blive kombineret i en samlet model, som sikrer alle ejere lige betaling for lige mælk. Modellen er primært baseret på indholdet af fedt og protein. Det betyder markante ændringer for nogle ejere, mens andre ejere kun berøres minimalt. Læs mere om drøftelserne af den nye model på side 17.

## Ny konsolideringspolitik på plads

Repræsentantskabet vedtog i oktober en ny konsolideringspolitik, som skal sikre finansieringen i Arla Foods' Strategi 2017. Som andelsselskab har Arla vedtaget månedligt at fastsætte Arlaprisen for mælken, så overskuddet bliver på 3 procent af omsætningen. Efter godkendelse af årsregnskabet fordeles overskuddet mellem efterbetaling pr. kg leveret mælk og en konsolideringsmodel. Sidstnævnte indgår i Arlas egenkapital med en tredjedel som individuel og to trediedele som fælles kapital.

Den nye politik betyder, at ejerne binder mere kapital i selskabet, og at omsætning fra store

frasalg kan geninvesteres i Arla. Politikken træder i kraft i februar 2015 i forbindelse med uddeling af overskuddet for 2014. Vedtagelsen af en ny konsolideringspolitik har fulgt en omfattende demokratisk procedure i tre faser med deltagelse af repræsentantskabet og et stort antal diskussioner i mindre grupper.

## Nyt materiale til ejerseminarer

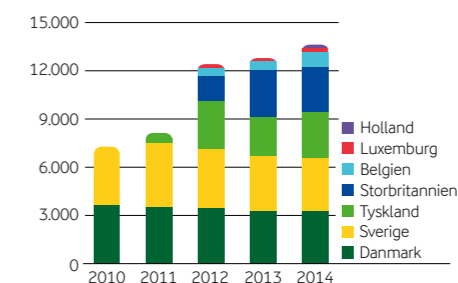
Ejerseminarer organiseres af udvalgte repræsentanter for nye og eksisterende andelshavere. Seminarerne skal udbrede kendskabet til Arla og give vores ejere mulighed for at møde hinanden i mindre grupper. Formålet er også at opfordre flere personer til at engagere sig som valgte repræsentanter. 717 har deltaget i dette års seminarer mod 1.047 året før.

## EJERINTEGRATION

# 57

par bestående af en mentor og en nyvalgt deltager i mentorprogrammet for at øge integrationen mellem andelshavere i forskellige lande.

## EJERE I ARLA



”

## Ejernes beslutning har vist styrken i andelsselskabet

SAMME BETALING FOR SAMME MÆLK VAR MÅLET, DA ARLAS EJERE BLEV ENIGE OM EN FÆLLES BETALINGSMODEL.



**Opgaven med at opstille en betalingsmodel gældende for syv lande er blevet løst, men ikke uden udfordringer. Arlas fire formænd for de nationale råd reflekterer over processen og resultatet.**

Arlas bestyrelse vedtog i januar 2014 en ny betalingsmodel for mælk for alle andelshavere uanset land, dog er kvalitetsbetalingen ikke endelig fastlagt. De seneste års fusioner betyder, at vi har haft forskellige betalingsmodeller i de enkelte ejerlande. Forskellene ligger i de faktorer, som udgør grundlaget for betalingen, for eksempel mælakens indhold og mængde, logistiktillæg for at levere store mængder mælk, og hvor ofte landmændene modtager betaling. De eksisterende modeller omdannes i løbet af en overgangsperiode på fire år til en fælles Arla-model, som vil give alle ejere samme betaling for samme mælk. Mælakens kvalitet vil endvidere blive testet på samme måde.

”Enighed om en fælles betalingsmodel var en del af fusionsaftalen mellem de britiske landmænd og Arla, så det kom ikke som nogen overraskelse,” siger Johnnie Russell, Storbritannien.

”De nye ejere i Centraleuropa har også forberedt sig på en ændret betalingsmodel siden fusionen med Arla,” tilføjer Manfred Graff, formand for Central Europe rådet.

Grundlaget for den nye model er, at betaling baseres på mælakens indhold af fedt og protein. For ejere i nogle lande betyder det markante ændringer, mens andre, for eksempel Danmark og Sverige, allerede er fortrolige med systemet.

”Vi har tidligere fokuseret på at producere mælk med lang holdbarhed, og dengang var mængden afgørende. Logistiktilægget var også nyt for os,” siger Manfred Graff.



Johnnie Russell, Storbritannien, Steen Nørgaard Madsen, Danmark, Heléne Gunnarson, Sverige, og Manfred Graff, Tyskland, er formænd for de nationale råd.

Heléne Gunnarson, Sverige, beskriver processen med at blive enige om den nye betalingsmodel som intens og med mange diskussioner og møder. Det har efter hendes mening krævet engagement og ansvarlighed for alle valgte medlemmer. Steen Nørgaard Madsen, Danmark, fremhæver også opgavens komplekse karakter:

”Jeg tænkte først, hvor svært kan det lige være? Men det er langt mere kompliceret, end man umiddelbart forestiller sig. Vi har ikke blot forskellige lovgivninger, men også forskellige traditioner, kulturer og testmetoder på laboratorierne.”

Det ultimative mål er en fælles model, men lovgivningen i de forskellige ejerlande og specifikke markedsforhold betyder, at omstillingen tager tid. ”Der er også lige så mange holdninger, som der er landmænd,” tilføjer Manfred Graff, men han mener samtidig, at ejernes beslutning har vist styrken i andelsselskabet. Johnnie Russell er enig:

”Jeg synes, at alle parter har udvist stor goodwill i processen med at nå en fælles holdning og finde løsninger, der fungerer for alle i Arla. Vi er kommet tættere på hinanden i de forskellige lande, og vi har fået større forståelse for hinandens forretninger.”

Processens bedste resultat er indtil videre det nye antibiotikakontrolsystem, som træder i kraft i 2015, og som omfatter test af alle tankvogne, mener Steen Nørgaard Madsen. Heléne Gunnarson er enig:

”Det er godt både for Arla, for den enkelte mælkeproducent og for forbrugerne.”

Vi har et åbent og ærligt forhold til alle vores interessenter.

# Vores stærke brands konkurrerer globalt



FORTSAT VÆKST FOR GLOBALE BRANDS

**Vi må konstant udvikle os for at følge med på det globale marked, som bliver stadig mere konkurrencepræget, foranderligt og dynamisk. Det er afgørende, at forbrugerne har tillid til os. Ved at agere ansvarligt, kommunikere åbent og have en løbende dialog med kunder og forbrugere kan vi skabe forudsætningerne for denne tillid.**

## Styrket virksomheds- og brandidentitet

Sidst i 2013 introducerede Arla en videreudviklet virksomhedsidentitet under overskriften Good Growth. Den bygger på vores andels- og samarbejdsfilosofi, vores ansvarlige arbejdsmetoder, vores naturlige og sunde produkter og vores ansvar for samfundet, miljøet og medarbejdere. Disse aspekter er blevet vores retningsgivende principper, som skal hjælpe os, når vi udvikler forretningen yderligere. Den nye identitet skal også hjælpe os med at samle hele organisationen i takt med, at Arla vokser på nye og eksisterende markeder.

Vi fastholder fokus på vores tre globale brands: Arla®, Castello® og Lurpak®. Vi vil udvikle vores sortiment, så det fremhæver og afspejler mejeriprodukters naturlige og sunde egenskaber. Læs mere på side 32. Forbrugerundersøgelser i otte lande viser,

at mennesker overalt lægger stor vægt på "sunde" og "naturlige" produkter – dog af forskellige grunde og på forskellige måder på forskellige markeder.

## Stærke brands på det globale mejerimarked

Målt på mængden af mælk er Arla i dag verdens femtestørste mejeriselskab. Som det fremgår af vores Strategi 2017, vil vi fokusere på at skabe vækst for vores globale brands for at styrke vores position yderligere.

Ud over vores eksisterende markeder har vi fokus på forskellige lande med gode økonomiske udviklingsperspektiver, som ikke er selvforsynede med mejeriprodukter. Det giver Arla mulighed for at eksportere produkter og udfylde en del af gabet mellem efterspørgsel og lokal forsyning af mejeriprodukter og samtidig efterlade plads til en lokal forsyning. Før vi går ind på nye markeder, foretager vi en grundig vurdering baseret på forskellige forretningsmæssige og etiske perspektiver. Læs mere på side 10.

## Styrken i økologiske produkter

Arla er verdens største producent af økologiske mejeriprodukter. Vores største økologiske kategori er ferske mejeriprodukter med friskmælk som

vores nøgleprodukt. Økologiske produkter er vigtige for os, og de er drivkraften for vores omdømme og forretning på adskillige markeder. I dag er hvert andet glas mælk fra Arlas foodservice i Sverige og hvert tiende glas i detailhandelen økologisk. I Danmark er tre ud af ti glas mælk økologisk, mens tallene for Holland og Storbritannien er henholdsvis to ud af ti og et halvt ud af ti.

## Forbedret omdømme på alle kernemarkeder

Vi har igennem flere år gennemført årlige undersøgelser i Danmark, Sverige og Finland for at måle forbrugernes opfattelse af Arla. De seneste to år er undersøgelsen også blevet gennemført i Tyskland og siden 2014 også i Storbritannien. Scorerne er forbedret på alle markeder og betragtes som stærke på de fleste af dem. Se diagrammet nedenfor.

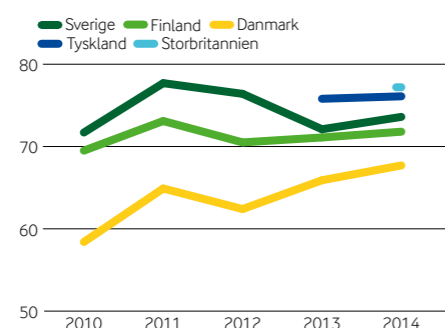
Produkter og service er de primære drivkræfter bag vores omdømme på alle markeder – forbrugerne forventer høj kvalitet, god smag og gode priser. Der er også store forventninger til, at vi udviser etisk korrekt adfærd og gør en positiv forskel for samfundet. Disse områder er de tre vigtigste på fire ud af fem markeder og har stor betydning for omdømmeforbedring i forbrugernes øjne.

Sammenlignet med andre virksomheder er den største forskel i Danmark forbrugernes anerkendelse af vores øverste ledelses indsats for at skabe vækst for dansk fødevarerproduktion (for eksempel gennem nye innovationscentre, investeringer og jobskabelse) og af vores indsats for at gå i dialog med meningsdannere om spørgsmål som sundhed og madspild. I Sverige har Arla generelt ry for at være en troværdig producent af mejerivarer. I Tyskland og Storbritannien er kendskabet til og bevidstheden om Arla stadig lille, men de forbrugere, som kender vores brands, har en meget positiv opfattelse af virksomheden.

## Aktiv kontakt til forbrugerne

Hver dag køber millioner af mennesker vores produkter og sætter pris på vores trykte og digitale opskrifter og inspiration til spændende madlavning. Vores forbrugerservice besvarer henvendelser og klager via telefon, e-mail, sociale medier og brev. På vores kernemarkeder modtog vores forbrugerservice mere end 100.000 henvendelser i 2014. Vi har også mange engagerede forbrugere, som gerne deler deres holdninger til emner som dyrevelfærd, tilsætningsstoffer og emballage og bidrager til stor aktivitet på vores sociale medier.

## FORBRUGERNES OPFATTELSE AF ARLA



Diagrammet viser Arlas samlede score på en skala fra 0 til 100 i en undersøgelse foretaget af Reputation Institute i foråret 2014, hvor 100 er den højeste score, og 70 betragtes som en god score.

Undersøgelsen ser nærmere på, hvad forbrugere med kendskab til Arla synes om vores virksomhed inden for de syv områder: produkter/tjenester, innovation, arbejdsplads, selskabsledelse, socialt ansvar, ledelse og præstationer.

Kendskabet til Arla er stort i Danmark, Sverige og Finland, men fortsat begrænset i Tyskland og Storbritannien. Forbrugere med kendskab til vores brands i de to lande har dog en meget positiv opfattelse af virksomheden.

## ARLA SOM LEVERANDØR

# TOP 3

På vores kernemarkeder er vi det største eller blandt de tre største mejeriselskaber og producerer både Arla-produkter og privat label-produkter samt ingredienser til fødevarerindustrien. Løbende dialog med kunderne er vigtig, og vi tager deres holdninger og opfordringer meget alvorligt. Mange af dem udtrykker respekt for os både som partner og leverandør. I tilfælde af leverancevanskeligheder falder vores score dog hurtigt, fordi kunderne ønsker at være sikre på at have vores produkter.

## INSPIRATION TIL MADLAVNING

# 15

Arla i Sverige har de seneste 15 år arrangeret den årlige Arla Guldko-konkurrence for kunder som dagligvarekæder, skoler og kommercielle køkkener. Formålet med konkurrencen er at præsentere gode eksempler, som kan inspirere andre. Vi er også sponsor for nationale madlavningskonkurrencer i Sverige og Finland.





”

## Globalt partnerskab til fordel for mejeribranchen

KRITIK SKAL BESVARES MED FAKTA, FORKLARER TO AF ARLAS FORSKNINGSCHEFER.

### Arla har samarbejdet med andre globale mejeriselskaber om at udvikle Global Dairy Platform (GDP) – et konkurrence-neutralt globalt samarbejde, som har til formål at styrke mejeribranchen.

I de første år i 2000-tallet var mejeribranchen i skudlinjen. Mælkeproducenter blev gjort til syndebuk for klimaforandringer, og medierne havde stort fokus på mælkefedtets sundhedsskadelige effekter.

”Vi så et behov for en organisation, som kunne besvare kritikken med fakta,” siger Henrik J. Andersen, senior manager R&D i Arla Foods Ingredients. ”Vi ønskede at bringe mælkens næringsrige egenskaber tilbage på den offentlige dagsorden og skabe et globalt partnerskab til fordel for hele mejeribranchen.”

For otte år siden dannedes Global Dairy Platform (GDP) af Arlas administrerende direktør sammen med lederne af Fonterra, Dairy Farmers of America og det nuværende FrieslandCampina. Formålet var at formidle fakta og viden om mælkeproduktion og mejeridrift for at fremme en langsigtet bæredygtig mejeribranche. Dannelsen af GDP var en milepæl for mejeribranchen. Samarbejdets medlemmer tæller i dag mere end 25 kommercielle virksomheder verden over og mindst 45 nonprofitorganisationer. Arlas administrerende direktør, Peder Tuborgh, har været formand de seneste fire år fra 2011 til 2014.

”Vores indledende strategi var at sætte fokus på klimaforandring og give et nuanceret, faktabaseret svar på spørgsmålet om mælkefedtets sundhedsskadelige egenskaber. Samtidig ønskede vi at fortælle om alle mælkens gode egenskaber, hvilket branchen tidligere fandt helt naturligt,

men tilsyneladende havde glemt alt om,” siger Henrik J. Andersen.

Deling af viden og støtte til uafhængig forskning har gjort det muligt for GDP at præsentere resultater, som har påvirket branchen og beslutninger om branchen på forskellige måder. Paul Cornillon er ansvarlig for Arlas Strategic Innovation Centre, ASIC, og står i spidsen for Arlas forskningsaktiviteter. Han er begejstret for samarbejdets positive effekt på videnskabelig forskning og formidling af forskningsresultater.

Paul Cornillon henviser til den række af rapporter, som GDP har udgivet i årenes løb. De viser for eksempel branchens enestående evne til at optimere råvarer i produktionskæden og fremhæve mælkeproteins værdifulde egenskaber og sammenhængen mellem kost og sundhed.

”Forskningsresultaterne er naturligvis værdifulde for både virksomheder og nationale brancheorganisationer,” siger Paul Cornillon.

GDP-samarbejdet har også banet vejen for flere fælles forsknings- og samarbejdsprojekter. Et eksempel er Sustainable Agricultural Initiative, SAI, som skal fremme bæredygtig landbrugspraksis.

GDP har ifølge Henrik J. Andersen på relativt kort tid vundet international troværdighed, og samarbejdets styrke ligger i medlemmernes evne til at fokusere på bestemte områder og forene deres styrker.

”Jeg havde aldrig drømt om, at vi ville nå så langt på så kort tid. GDP-samarbejdet har fået os til at forstå, at vi kan støtte hinanden, selvom vi er konkurrenter. Vi kan skabe synergier til fordel for både os selv og resten af verden.”

Læs mere på [www.globaldairyplatform.com](http://www.globaldairyplatform.com) og [www.saiplatform.org](http://www.saiplatform.org).



Henrik J. Andersen, senior manager R&D i Arla Foods Ingredients, har været involveret i Global Dairy Platform helt fra samarbejdets start.



Paul Cornillon, ansvarlig for Arlas Strategic Innovation Centre, ASIC, står i spidsen for Arlas forskning og udvikling.

Vi udfordrer og tilskynder vores leverandører til at støtte os i vores arbejde med at efterleve vores Code of Conduct.

# Vi hæver barren for bæredygtigt indkøb



## FLERE FORETRUKNE LEVERANDØRER



## FORBEDRET LEVERANDØREVALUERING



## UDDANNELSE AF LEVERANDØRAUDITORER

**Vi køber varer og tjenester i hele verden. Vores ambition er, at alle vores leverandører skal følge vores adfærdskodeks for leverandører, som omfatter etisk, social og miljømæssig ansvarlighed. Vi opfordrer dem til at hjælpe os med at nå vores mål om at købe varer og tjenester på en ansvarlig måde.**

### Fordele ved foretrukne leverandører

Den globale indkøbsafdeling har det overordnede ansvar for Arlas indkøb undtagen indkøb af mælk. Det globalt administrerede indkøb udgjorde cirka 72 procent af vores samlede omkostninger i 2014 mod 76 procent året før. Ændringen skyldes nyfusionerede virksomheder, der endnu ikke er helt integrerede.

Arla har nu cirka 1.050 (1.030 i 2013) foretrukne leverandører, der er godkendt af den globale indkøbsafdeling. Underskrevne kontrakter regulerer forholdet mellem Arla og disse leverandører, og de er vores førstevalg som leverandører. Vi arbejder på at sikre, at alle leverandører til de selskaber, vi senest fusionerede med, også er dækket af Arlas kontrakter, men vi har endnu ikke fået det helt på plads. Det er et vigtigt fokusområde i hele Arla at sikre, at indkøb foretages hos foretrukne

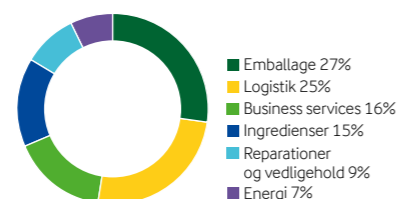
leverandører for derved at reducere risici og kompleksitet samt frigøre kapital og reducere omkostninger. Læs mere på side 25.

Diagrammet nedenfor viser de aftaler, som håndteres af Arlas globale indkøbsafdeling fordelt på forskellige kategorier af varer og tjenester. Sammenlignet med 2013 er andelen for ingredienser, emballage og logistik steget. Vores ti største leverandører står for 15 procent (16 procent i 2013) af vores samlede indkøb.

### Forbedret indkøbsproces

Sidst i 2014 lancerede vi et nyt IT-system, som skal understøtte vores indkøbsproces, kontraktstyring, leverandørplysninger og resultatopfølgning. Når systemet er i fuld drift vil det blive brugt globalt til de indkøb, som håndteres af den globale indkøbsafdeling. Systemet giver os mulighed for at arbejde med standardiserede processer, værktøjer og KPI'er, som vil sikre en mere konsekvent brug af indkøbsprocessen. Samtidig vil systemet øge pålideligheden, gennemsigtigheden og skalerbarheden, eftersom det fremover vil gå hurtigere med at indføre Arlas processer i nye virksomheder efter en fusion.

## GLOBALE AFTALER



Eksterne indkøb fordelt på vare- og tjenestekategorier. Målt på indkøbsmængden var vores fem største leverandører i 2014 følgende: Tetra Pak (emballage, procesudstyr og pakkerimaskiner), PCL Transport (distribution), Elopak (emballage og pakkerimaskiner), Carat (medier) og Logoplaste (emballage).

### Holistisk tilgang til indkøb

Vores TCO-proces (Total Cost of Ownership) hjælper os med at identificere mulige omkostningsbesparelser i hele livscyklussen for indkøbte varer og tjenester. Målet er større gennemsigtighed og bedre indkøbsvilkår hos vores leverandører. TCO giver en holistisk tilgang, der også omfatter aspekter som miljømæssig bæredygtighed, etik og social ansvarlighed i forbindelse med udvælgelsen af leverandører. TCO er for eksempel blevet anvendt til at optimere brugen af bølgepapemballage på 34 anlæg i Danmark og Sverige. En tværfaglig gruppe har samarbejdet om at reducere både omkostninger og udledningen af drivhusgasser.

Vi har også stræbt efter at benytte FSC-certificerede (Forest Stewardship Council) leverandører af bølgepap, og det mål har vi snart nået. FSC-certificering betyder, at materialet fremstilles af træ fra bæredygtige skovbrug. Væskekartoner (fx. mælkekartoner) er et andet indkøbsområde, hvor vi har et mål om, at al vores emballage skal fremstilles med materialer fra bæredygtigt skovbrug. Vi stræber efter at benytte enten FSC- eller PEFC-certificerede (Programme for the Endorsement of Forest Certification) leverandører.

## CERTIFICERET KAKAO

# UTZ

Al kakao, som Arla og Cocio anvender i brandede produkter, er UTZ-certificeret.

### Forbedret audit-setup for leverandører

Vi gennemfører hvert år et antal audits, hvor vi besøger leverandører og kontrollerer relevante områder. I løbet af 2014 har vi revideret vores audit-setup for leverandører, herunder introduceret en ny code of practice samt en ny tjekliste og et nyt auditprogram. Med ændringerne ønsker vi at skabe øget fokus på social ansvarlighed, miljø-, sundheds- og sikkerhedsspørgsmål samt grundlæggende fødevarerikkerhed og kvalitetskrav. Vi har også udpeget og uddannet auditorer, som skal lede vores audits. Vores leverandøraudits har i 2014 haft fokus på fødevarerikkerhedscertifikater, allergenhåndtering, emballageleverandørers håndtering af fødevarerikkerhed og sporbarhed samt håndtering af fødevarerikkerhed i agentsers og distributørers forsyningskæder.

I 2014 gennemførte vi omkring 40 audits globalt (40 audits i 2013), hvor vi havde fokus på nye leverandører i Arla og leverandører, vi har problemer med. Derudover har vi haft en række leverandørmøder, der ikke har talt som audits, men som har haft samme brede fokus. >>

## ADFÆRDSKODEKS FOR LEVERANDØRER

# 79%

Vi arbejder stadig for, at alle foretrukne leverandører skal underskrive vores adfærdskodeks for leverandører. I alt 79 procent af vores foretrukne leverandører (85 procent i 2013) målt på indkøbssummen har underskrevet kodekset. Vi har iværksat aktiviteter for at lukke hullet.



### Forbedret leverandørevaluering

Vores primære fokus inden for leverandørevaluering har de seneste år været udvikling og implementering af processer og værktøjer for leverandører af ingredienser og emballage. Gennemgang af leverandører inden for andre indkøbskategorier har primært haft fokus på produktkvalitet og fødevarer sikkerhed og i mindre omfang på social, etisk og miljømæssig ansvarlighed. I løbet af 2014 er vi gået i gang med at gennemgå nogle af disse indkøbskategorier hovedsageligt med hensyn til risikodisponering, samt social, etisk og miljømæssig ansvarlighed. Vi har prioriteret kategorier med den største risiko og defineret risikoområder for affald, transport og facility management.

### Opfølgning på palmeolie

Arlas krav til leverandører af palmeolie blev skærpet i årets løb. Den nye udgave af vores globale erklæring findes på [www.arla.dk](http://www.arla.dk). I 2014 var 80 procent af den samlede mængde palmeolie, der blev indkøbt, certificeret segregeret palmeolie. Den resterende mængde er dækket af Green Palm-certifikater. Ved udgangen af 2015 skal alle palmeoliebaserede produkter indkøbt af Arla være certificeret segregeret og opfylde de supplerende krav.

### ANSVARLIG SOJA

# 100%

Al soja, som anvendes på Arlas gårde, dækkes af RTRS-certifikater eller er Proterra-certificeret. Læs mere på side 45.



## Indkøb på et globalt marked

Vi indkøber mælk fra cirka 12.500 landmænd i syv lande og er dermed en virksomhed med stærke lokale rødder. Vores landmænd bidrager til den lokale beskæftigelse og til både den lokale og nationale økonomi. Samtidig er vi et af verdens førende mejeriselskaber, og det er vores mål at købe alt, undtagen mælk, fra så få globale leverandører som muligt. Vi har brug for leverandører, der kan levere store mængder, med ensartet kvalitet, til mange lokationer og på det rigtige tidspunkt.

Ved at indkøbe store mængder fra færre foretrukne leverandører opnår vi fordele i form af gensidige procesforbedringer, standardiserede produkter og strømlinede leveringsrutiner. Vi får også større

mulighed for at gribe ind, hvis leverandørerne ikke lever op til vores forventninger, for eksempel med hensyn til kvalitet og social ansvarlighed. Det er desuden vores erfaring, at stordrift ofte er bedre for miljøet.

Den store udfordring i forbindelse med omfattende globale indkøb er den større afstand til vores samarbejdspartnere og deres forsyningskæde. Det betyder, at vi er nødt til at give afkald på en del af ansvaret for vores partners underleverandører og dermed en del af kontrollen med, hvad der sker i andre dele af forsyningskæden. Vi foretager dog en grundig vurdering af vores partnere og indgår klare aftaler med dem.

Vores opfattelse af, hvad der er bedst for Arla globalt, kan selvfølgelig være i modstrid med lokale interesser. Det er for eksempel helt naturligt, at en lokation ønsker at bruge lokale leverandører. De er tæt på og er ofte tilgængelige med kort varsel. Manglende brug af lokale leverandører kan føre til virksomhedslukninger og mistede arbejdspladser til skade for lokalsamfundet. Alligevel mener vi, at centraliseret indkøb giver en bedre udvælgelsesproces og rummer udviklingsmuligheder til fordel for hele Arla. Det forbedrer vores effektivitet og produktsikkerhed og betyder generelt færre risici. Det giver også mere mening ud fra en økonomisk betragtning.



## Tillid til produkterne

Det er Arlas topprioritet at levere sikre produkter. Men vi vil mere end det – vi vil gøre det muligt for forbrugerne at træffe deres egne informerede produktvalg baseret på klar information og viden.

Vi imødekommer forbrugernes krav om sikre mejeriprodukter.

# Sikre produkter er vores topprioritet



GLOBAL STANDARD FOR FØDEVARESIKKERHED



INGREDIENSHÅNDTERING



KRAV TIL UNDERLEVERANDØRER

Som en ansvarlig fødevarerproducent er vi dedikeret til at sikre, at forbrugere ikke bliver syge eller tager skade af at spise og drikke vores produkter. Vores processer skal være så sikre som muligt, og vores høje kvalitetsstandarder skal opretholdes og forbedres løbende gennem hele forsyningskæden fra råvarer til emballeret produkt. I tilfælde af problemer har vi et system, som kan spore råvarer, ingredienser og slutprodukter.

## Fokus på sikre produkter

Vores forbrugere stiller naturligvis høje krav til vores produkter. Undersøgelser viser, at forbrugere ikke blot forventer, at vores produkter skal være sikre at spise og drikke. De skal også være velsmagende, sunde, indbydende og praktiske at anvende. Det er også vigtigt for forbrugere, at råvarerne fremstilles etisk korrekt, og at eventuelle klager tages alvorligt. En korrekt varedeklaration af vores produkter er en grundlæggende forudsætning for os som ansvarlig fødevarerproducent. De senere års "fødeveskandaler" i branchen har skabt øget bevidsthed blandt forbrugere.

Arla har udviklet metoder til at registrere forurenende stoffer i rå mælk. Vi har i samarbejde med mejeriselskabet Fonterra og analysevirksomheden Foss udviklet en analysemetode, som gør det muligt at afsløre, om den rå mælks sammensætning er forfalsket. Metoden er baseret på et "fingeraftryk" af ren mælk, og den gør det muligt hurtigt og præcist at registrere forfalskning. Metoden testes nu kommercielt i Danmark, Sverige og Kina. Målet er, at metoden skal bruges i hele den globale mejeribranche.

Vi træffer også hele tiden nye foranstaltninger for at undgå forurening. Sidste år besluttede vi for eksempel at udfase brugen af alle typer rengørings- og desinfektionsmidler med kvaternære ammoniumforbindelser på alle vores produktionsanlæg. Kravene i kvalitetsprogrammet Arlagården® er også skærpet med en nultolerancepolitik for brug af rengørings- og desinfektionsmidler med kvaternære ammoniumforbindelser i forbindelse med håndtering af mælk og køer på gårdene.

## Globalt system for ingrediensspecifikationer

I takt med at Arla vokser, er det afgørende, at forsyningskæden ikke bliver for kompleks. Derfor vil vi tilpasse og forenkle administrationen af

specifikationer og i sidste ende reducere antallet af ingredienser. I den forbindelse har vi indført et globalt system for ingrediensspecifikationer på tværs af vores forretningsområder. Der har været afholdt relevante kurser i Danmark, Sverige og England. Det næste kursus vil blive afholdt i Tyskland. Målet er at opnå mere synergi på tværs af kvalitetsfunktioner, produktudvikling, anlæg og kundefunktioner samt at sikre, at de ingredienser, som Arla anvender, overholder alle relevante virksomhedskrav, produktkrav og lovkrav.

## Mod én global standard for fødevarerikkerhed

Gennem de seneste ti år har vi oplevet en øget efterspørgsel efter dokumentation og certificering inden for kvalitet og fødevarerikkerhed. Nogle anlæg har op til fire certificeringsstandarder, herunder ISO 9001, ISO22000, BRC og IFS. Processen er både dyr og tidskrævende, og vi har derfor besluttet at forenkle certificeringen inden for kvalitet og fødevarerikkerhed. Målet er at fokusere på færre standarder og dermed implementere kravene mere effektivt. Alle anlæg skal som minimum være certificeret i henhold til en af GFSI's anerkendte standarder (Global Food Safety Initiative). Se nedenfor. Vores kunder godkender

generelt GFSI-ankendte standarder, selvom de ikke nødvendigvis godkender den samme standard. Nogle anlæg har derfor, i det mindste på kort sigt, fortsat behov for at have to eller tre certificeringer, afhængigt af kundekravene. Ændringen inden for certificering vil blive implementeret i løbet af 2015.

## Store krav til underleverandører

I takt med at Arla vokser, stiger antallet af underleverandører inden for produktion og pakning også. En del af Arlas Havarti® ost produceres for eksempel af et mejeri i Rusland, og i Østrig produceres smelteostskiver til markederne i Finland og Mellemosten. Det er vigtigt for os at sikre, at vores underleverandører følger de samme standarder for høj kvalitet og fødevarerikkerhed som Arlas øvrige anlæg. I løbet af 2014 er der etableret en global proces for underleverandører for at sikre, at beslutningen om at samarbejde med dem godkendes og underskrives af ledelsen for både produktionen og produktkategorien. Processen sikrer, at Arlas krav overholdes, blandt andet med underskrevet kontrakt pakke, specifikationer, relevant dokumentation og driftsprocesser. >>

## TILBAGEKALDELSE AF PRODUKTER

	2010	2011	2012	2013	2014
Tilbagekaldelser	0	4	6	7	6

Hvis vi har brug for at tilbagekalde et produkt fra forbrugere eller stoppe et produkt, der er leveret til butikkerne, har vi faste procedurer, der sikrer, at vi kan reagere med det samme. Til trods for vores bestræbelser og rutiner for kvalitet og fødevarerikkerhed har vi været nødt til at tilbagekalde produkter seks gange i årets løb, fordi produkterne ikke levede op til vores standarder.

Tre af tilbagekaldelserne skyldtes risiko for fødevarerikkerheden (to på grund af fejl i håndteringen af allergener og en på grund af risiko for kontaminering af produktet). De tre resterende tilbagekaldelser skyldtes mangler i produktets kvalitet. Alle tilbagekaldelser berørte mindre mængder og påvirkede kun et marked. Ud over tilbagekaldelserne har vi i nogle tilfælde trukket produkter tilbage fra kunders butikker på grund af problemer med produktet eller emballagen.

Hændelser som disse fører altid til en grundig analyse af årsagerne og igangsættelse af handlinger, så vi kan rette de fejl, vi har begået, og sikre, at kvalitetsbrist ikke gentages.

## STANDARDER FOR FØDEVARESIKKERHED

# GFSI

GFSI-ankendte standarder (Global Food Safety Initiative) omfatter FSSC 22000 (Food Safety System Certification), BRC (British Retailer Consortium), IFS (International Food Standard) og SQF (Safe Quality Food).

## CERTIFICERING AF FØDEVARESIKKERHED

# 100%

af vores anlæg har et certificeret eller godkendt HACCP-system (Hazard Analysis and Critical Control Points), for eksempel ISO 22000, FSSC 22000, BRC, IFS, SQF).



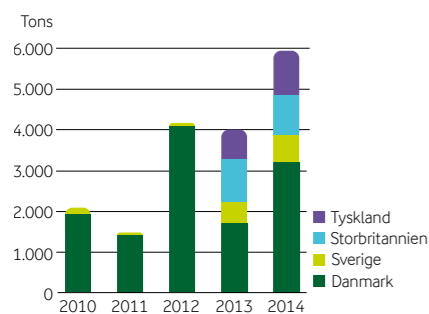


### GOD HÅNDTERING AF ANTIBIOTIKA

Behandling af syge køer og forekomst af antibiotika i rå mælk er områder, som Arla tager meget alvorligt. Vi har fortsat vores oplysningskampagner og rådgivning for at forbedre håndteringen af medicin.

Som en del af Arlas nye betalingsmodel, er en strategi for antibiotika blevet godkendt. Formålet er at ensrette kontrollen på tværs af medlemslande og forhindre, at mælk med antibiotika ender i forsyningskæden, samt at understøtte en sikker håndtering af medicin, som minimerer risikoen for, at der udvikles antibiotikaresistente bakterier på gårdene. Strategien omfatter alle led i forsyningskæden fra håndtering af syge dyr og brug af antibiotika på gårdene til kontrol af mælken, inden den indgår i produktionen på mejerierne. Den indeholder også sanktioner for alle landmænd, hvor mælken testes positiv. Strategien vil blive implementeret i alle medlemslande fra starten af 2015 og frem. Kontrollerne på tankvognsniveau er dog allerede begyndt.

Når syge dyr behandles med antibiotika, kasseres mælken fra koen, mens den er i behandling og i en bestemt periode efter. Hvis der ved et uheld leveres mælk med antibiotika til mejeriet, kasseres den. Diagrammet viser mængden af kasseret mælk på vores mejerier i Danmark og Sverige og fra 2013 også på mejerierne i Storbritannien og Tyskland.



Mængden af kasseret mælk 2014 er hovedsageligt steget i Danmark, men også i Tyskland og Sverige. Mængden af kasseret mælk pr. hændelse varierer meget alt efter størrelsen af den silo eller tankbil, som mælken samles i. Antallet af gange, hvor mælk er blevet kasseret, er steget i Danmark og Tyskland, og faldet i Sverige og Storbritannien.



## Global ekspansion sætter produktudviklingen på prøve

Det er nemt at sige, at Arla udvider sin forretning til flere lande uden for EU. Men hvad betyder det egentlig at begynde at sende produkter fra eksempelvis Danmark til forbrugere i Nigeria eller Rusland? Eller fra Tyskland til det kinesiske marked? Fra Storbritannien til Mellemøsten?

I takt med vores globale ekspansion møder vi forbrugere med mange forskellige vaner og præferencer. Dertil kommer nye udfordringer inden for infrastruktur og distribution, for eksempel lange distributionstider, upålidelige kølekæder eller omgivende temperaturer et godt stykke over normalen.

Det betyder, at Arlas globale ekspansion stiller os over for mange nye dilemmaer. Kan Arlas vision om at levere sunde og naturlige produkter på en ansvarlig måde forenes med at tilsætte ikke-mælkbaserede, men stadig naturlige, tilsætningsstoffer for at opnå en mere konkurrencedygtig pris? Kan vi levere et produkt, som er sundere end det eksisterende bedste alternativ? Skal vi forsøge at påvirke forbrugernes opfattelse af, hvad der er naturligt og sundt?

Disse spørgsmål er eksempler på de udfordringer, vi står overfor, når vi bevæger os ind i vækstregioner. Vi har prøvet forskellige modeller for at kunne

levere et konkurrencedygtigt produkt, der tilfredsstiller sundhedskravene på det givne marked. Men uanset vores tilgang anvender vi altid følgende tre nøglekriterier: Vi går aldrig på kompromis med fødevarerikkerhed, vi ønsker til enhver tid at have en overordnet positiv indflydelse på det givne marked, og vi forfølger altid langsigtede forretningsmuligheder for Arla.

Vi er dog ofte nødt til at udvikle nye modeller for at bevare konkurrenceevnen på disse vækstmarkeder. Derfor investerer vi løbende i nye forsknings- og udviklingsinitiativer. Et eksempel er det udviklingsprojekt, som har ført til at biobeskyttende kulturer bruges til at forlænge holdbarheden for Apetina® salatost, som eksporteres til nye markeder. Ostens holdbarhed er forlænget fra fire til ni måneder.

Andre lovende initiativer er oprettelsen af China-Denmark Milk Technology Cooperation Centre i Beijing i samarbejde med vores strategipartner Mengniu samt opførelsen af Arlas "state of the art" globale innovationscenter for produktudvikling i Aarhus. Vi ser frem til at kunne udvikle sundere, mere naturlige og konkurrencedygtige produkter, som vi kan lancere på vores vækstmarkeder, så presset for at gå på kompromis mindskes.

Vi imødekommer forbrugernes krav om sunde produkter og ernæringsoplysninger om produkterne.

# Vi gør det lettere at leve sundt



## EN GLOBAL SUNDHEDSSTRATEGI

Vi vil altid imødekomme forbrugernes krav om sunde produkter og pålidelige ernæringsoplysninger. Vi informerer forbrugerne om indholdet i alle vores produkter, så de selv kan vælge det mejeriprodukt, der passer til deres smag og behov. Gennem forskning vil vi øge vores viden om mejeriprodukters rolle i en alsidig kost.



## INSPIRATION TIL MORGENMADEN

### Lancering af en ny sundhedsstrategi

Arla har lanceret en global sundhedsstrategi, som bygger på vores ansvar for at fremme og tilbyde sunde mælkebaserede produkter til en overkommelig pris, til mennesker over hele verden. Strategien fokuserer på fire områder, som skal forbedre forbrugernes sundhed:

**Fremme sunde kostvaner.** Vi betragter mejeriprodukter som en vigtig del af en sund og balanceret kost for alle (på tværs af geografi, alder og køn), og vi stræber efter at gøre vores produkter endnu sundere ved at øge næringsværdien og reducere indholdet af salt, sukker og fedt.

**Forenkle valget.** Vi er fortsat helt åbne om indholdet i vores produkter, så forbrugerne let kan træffe sunde og naturlige valg.

**Inspirere til gode madvaner.** Vi mener, at gode madvaner og madlavningsfærdigheder er et rigtig

godt udgangspunkt for et sundt liv. **Imødekomme særlige behov.** Vi ønsker at videreudvikle produkter til mennesker med særlige behov (for eksempel overvægt, underernæring og fordøjelsesproblemer).

Vi er nu i fuld gang med at implementere strategien. En nøgleaktivitet er lanceringen af vores Nutrition & Health Intelligence Program, som er udviklet af Arlas globale forsknings- og udviklingsenhed, Arla Strategic Innovation Centre (ASIC). Her kan vi både udvikle og teste om skræddersyede produkter potentielt kan modvirke underernæring og overvægt, samt produkter, som kan reducere risikoen for diabetes og infektionssygdomme. I et andet projekt har vi fokus på at udvikle sunde produkter til en overkommelig pris til den voksende middelklasse i udvalgte afrikanske lande.

### Fokus på gode madvaner

Vi mener, at et sundt liv starter med en god og sund morgenmad. I det moderne samfund er der en tendens til at springe morgenmaden over eller erstatte den med usunde alternativer. Derfor har vi i mange lande gjort det til en del af vores sundhedsstrategi at fremme gode morgenmadsvaner. I Sverige har

vi lanceret en morgenmadskampagne, som kører i forskellige medier, samt en morgenmadskogebog og uddeling af gratis smagsprøver på morgenmadsprodukter. På Arla Fondens MADLejr i Danmark giver vi teenagere færdigheder og inspiration til at elske god mad. Læs mere på side 61.

### Udvikling af sundere produkter

I årets løb er der lanceret mange nye og sundere produkter inden for forskellige kategorier, for eksempel oste og smørbare produkter med reduceret saltindhold og yoghurtvarianter med mindre sukker. På vores markeder er der fokus på forskellige ingredienser i relation til sundhed, men generelt er der fokus på at reducere energiindholdet og indholdet af sukker, salt og fedt. Arla undersøger muligheden for at erstatte sukker med alternative produkter med færre kalorier. På nogle markeder, for eksempel i Finland og Holland, har vi lanceret morgenmads- og snackprodukter med et højt proteinindhold. I Danmark og Sverige har vi lanceret skyr- og kvarkbaserede drikke med et højt proteinindhold og uden tilsat sukker.

### Nye mærkningsregler i EU

I december trådte en ny EU-forordning om produktmærkning i kraft. Målet er at harmoni-

sere eksisterende mærkninger med hensyn til eksempelvis saltindhold og typer af vegetabilsk fedt. God forbrugeroplysning er en nøgleprioritet for Arla. Vi har tilpasset mærkningen af alle vores produkter til de nye regler og dermed forbedret informationen til forbrugerne.

Vi venter stadig på en afgørelse om obligatorisk mærkning med oprindelsesland. Træder denne i kraft i 2015, vil der ske en yderligere tilpasning af vores mærkning. Vi bakker op om mærkning med oprindelsesland, når oplysningerne er værdifulde for forbrugerne. Vi bakker dog ikke op om obligatorisk mærkning, da det vil hindre mælkenes frie bevægelighed og dermed betyde mindre effektivitet og større omkostninger. Vi mener, at fokus bør ligge på sporbarhed, ikke på oprindelse.

### Spørgsmålstejn ved sundhedseffekt

I løbet af efteråret blev der offentliggjort resultater fra en svensk undersøgelse, som viser, at indtagelse af store mængder friskmælk muligvis har en sundhedsskadelig effekt. Resultaterne har haft stor bevågenhed i medierne i mange lande, fordi de er i strid med eksisterende forskningsresultater. Vi følger den nye forskning på området tæt.

## ANTAL LAKTOSEFRI PRODUKTER

	2010	2011	2012	2013	2014
Finland	31	30	37	46	68
Sverige	19	32	32	35	43
Storbritannien	9	11	11	13	12
Danmark	1	3	3	8	11
Tyskland	-	2	5	5	5
Holland	-	-	-	4	4

Derudover er de fleste gule oste stort set laktosefrie.

## ØGET INTERESSE

# 34

Interessen for laktosefrie produkter fortsætter med at stige blandt forbrugerne. I Finland og Sverige, som er vores største markeder for laktosefrie produkter, har vi i årets løb lanceret 34 nye laktosefrie produkter, ikke medregnet nye oste.

## INTERNATIONALT SAMARBEJDE

## ILSI & GAIN

Arla er aktivt medlem af forskellige internationale organisationer, for eksempel ILSI (International Life Science Institute), en global organisation, som arbejder for at fremme almen velfærd gennem nye videnskabelige fremskridt. Arla Foods Ingredients er medlem af GAIN Nordic Partnership, en nordisk enhed under Global Alliance for Improved Nutrition, som arbejder for at reducere underernæring blandt udsatte befolkningsgrupper.

## REDUCERET SALT

# 31%

I Storbritannien har vi siden 2010 reduceret saltindholdet i vores almindelige smøreoste med 31 procent for at nærme os de mål, som er opsat af de britiske fødevarermyndigheder.



”

## Ansvar for at påvirke vores forbrugeres sundhed

ARLAS NYE SUNDHEDSSTRATEGI SKAL IKKE BLOT INSPIRERE MENNESKER TIL AT SPISE GODT, MEN OGSÅ TIL AT ANLÆGGE EN SUND LIVSSTIL.



### Sundhed er et vigtigt ord for Arla. For at vise, hvad sundhed betyder for Arla, præsenterede virksomheden en global sundhedsstrategi i efteråret 2014.

Arla har i løbet af de seneste to år omformuleret både sin vision og virksomhedsidentitet for at understrege, hvor vigtig "sundhed" er for Arla. "Sundhed" er sammen med "naturlig" et nøgleord i Arlas vision om at "skabe fremtidens mejeri for at bringe sundhed og inspiration ud i verden, på naturlig vis" og et af de fire nøgleprincipper i virksomhedens identitet.

"Vores sundhedsstrategi bygger på en filosofi om, at sundhed ikke blot handler om, hvad du spiser, men også om en sund livsstil," siger Randi Riisager Wahlsten, som er ansvarlig for at koordinere udviklingen af sundhedsstrategien.

"Vi ønsker at give mennesker et fornuftigt forhold til sund mad, hvor der også er plads til forkælelse en gang imellem."

Den nye strategi har en holistisk tilgang til sundhed, som kan anvendes på forskellige markeder og forbrugerkrav. Randi Riisager Wahlsten fortsætter: "Strategien handler kort og godt om at hjælpe mennesker over hele verden med at leve sundt ved at gøre det nemmere for dem at vælge gode produkter, inspirere dem til gode madvaner og skabe lettere adgang til gode og økonomisk overkommelige mejeriprodukter, som opfylder grundlæggende behov."

"Jeg synes, det er fantastisk, at vi nu har et fælles perspektiv for, hvordan vi arbejder med sundhed i Arla. Som en global virksomhed har vi et medansvar for at påvirke forbrugernes sundhed i positiv

retning. Tænk blot på, hvor mange menneskers liv vi er en del af hver eneste dag. Det er både en forpligtelse og en mulighed."

Implementeringen af den nye strategi er begyndt og vil betyde ændringer på mange områder fra forskning i nye produkter til den næste generation af varedeklareretninger og Arlas tilgang til at arbejde med markedsføring og oplysning. Arbejdet med sundhed, som hidtil har været håndteret nationalt, vil blive bedre koordineret, så flere mennesker kan få fordel af initiativerne og for at tydeliggøre Arlas holdning på sundhedsområdet.

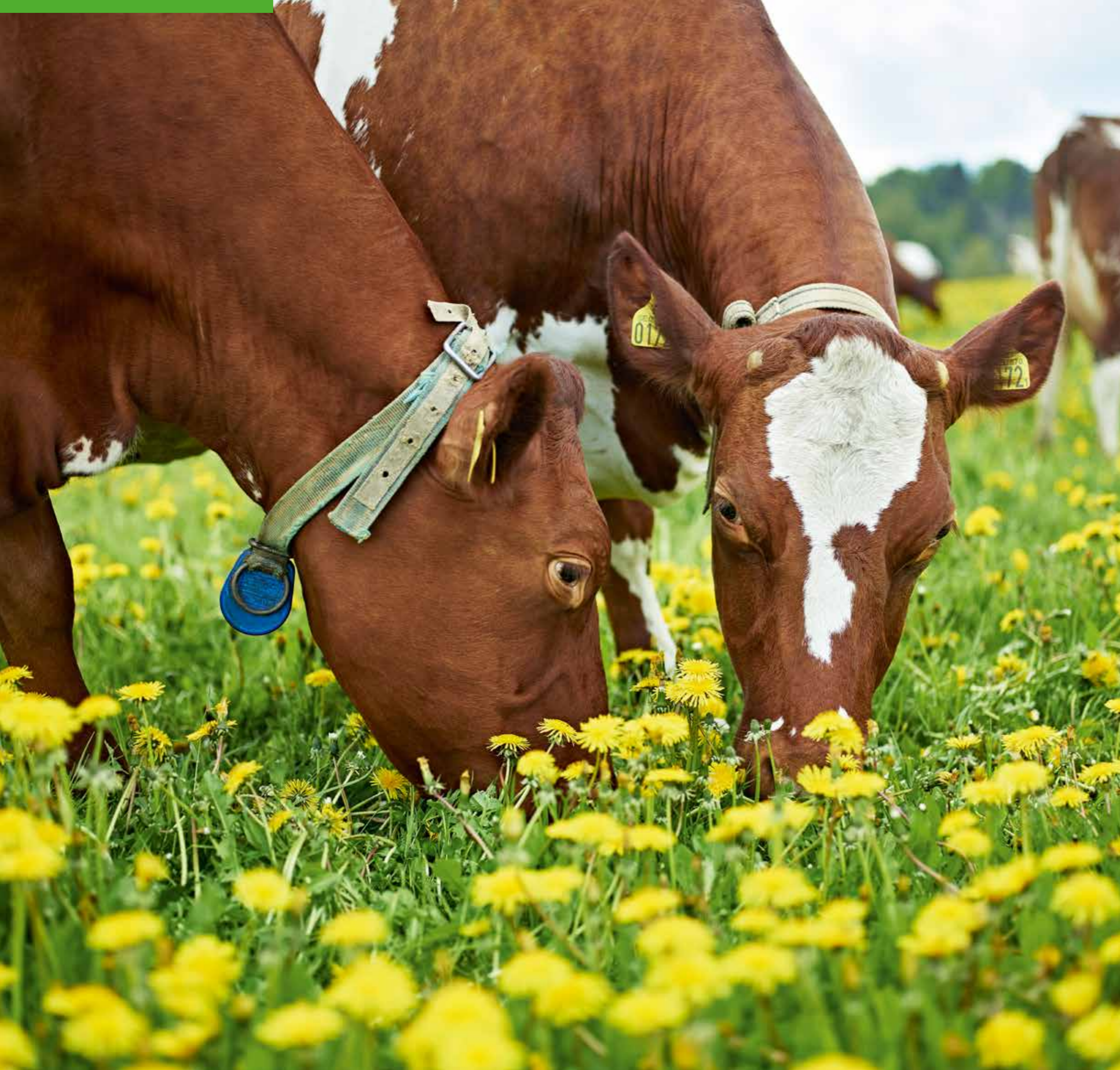
Arlas sundhedsstrategi vil blive brugt i hele verden og skal til enhver tid være relevant og velbegrunderet uafhængigt af den løbende offentlige debat om, hvad der er sundt eller ej.

"Dette varierer selvfølgelig over tid og fra land til land, så vi vil arbejde med officielle kostråd på hvert marked. Kostrådene minder dog utrolig meget om hinanden, fordi de ofte er baseret på den samme pulje af globale forskningsresultater."

Når Arla går ind på nye markeder i udviklingslande, er der ofte forskellige opfattelser af, hvad der er sundt. Nogle forbrugere opfatter for eksempel sukker som en positiv ingrediens, der stimulerer børns opmærksomhed i skolen, mens det for andre ikke er andet end tomme kalorier. I disse tilfælde er det Arlas strategi at tilpasse sig til markedet med hensyn til smag og pris, men samtidig være den virksomhed, som tilbyder de sundeste og mest naturlige produkter.



Randi Riisager Wahlsten var tidligere ansvarlig for at udvikle Arlas nye sundhedsstrategi og er nu senior director i Global Growth Platforms.



## Omsorg for dyr og miljø

Fra internationale klimatopmøder til vedvarende energi og sunde køer. I Arla forholder vi os til en lang række forskellige miljø- og landbrugsspørgsmål. Og målet er altid det samme – at arbejde på fortsat at reducere vores miljø- og klimapåvirkning og opretholde en høj standard for dyrevelfærd.

Vi forbedrer løbende vores standard på miljøområdet ved at arbejde ud fra gode og bæredygtige principper – fra jord til bord.

# Vi fortsætter med at reducere vores miljøpåvirkning



MINDSKET MILJØPÅVIRKNING

I forbindelse med fødevarerproduktion og transport af produkter kan det ikke undgås, at miljøpåvirkende stoffer ledes ud i luften, i jorden og i vandet. Vores ambition er derfor at minimere disse udledninger og hele tiden reducere miljøpåvirkningen i hele forsyningskæden og bidrage til en bæredygtig udvikling.



KORTLÆGNING AF ENERGIFORBRUG

## Udvikling af miljøstrategi 2020

Arla har udarbejdet en køreplan for at kortlægge og vurdere alle de metoder, som kan bidrage til at nå målene i Arlas miljøstrategi – 25 procent mindre drivhusgasudledning fra virksomheden inden 2020 målt i forhold til 2005-niveauet. Vi har færdiggjort planen for driften og er i gang med at færdiggøre planerne for logistik og emballage. Sidstnævnte områder er vanskeligere og viser tydeligt de udfordringer med udvidede forsyningsnetværk og nye emballageformater, der møder en virksomhed i vækst. Arbejdet med køreplanerne har dog også vist, at vores mål på trods af de mange udfordringer er inden for rækkevidde – med det rette fokus, innovation og investering. Trods større produktionsvolumen er Arlas samlede klimapåvirkning til dato faldet med 12 procent sammenlignet med 2005. Den del af



FOKUS PÅ AFFALD

strategien, som handler om arbejdet på gårdene, er beskrevet på side 44 og 47.

Et af vores grundlæggende dilemmaer er centraliseringen af produktionen, som giver store energibesparelser og reducerer drivhusgasudledningen, men samtidig er med til at belaste miljøet på grund af den øgede transport. Læs mere på side 13.

## Forbrug af energi og vand

Arlas miljøstrategi omfatter effektivitetsmål om en tre procent årlig reduktion i forbruget af vand og energi frem mod 2020. Inden da skal halvdelen af vores energiforbrug komme fra vedvarende energikilder. Anlæggene i Götene, Linköping og Vimmerby i Sverige bruger nu mere end 90 procent vedvarende energikilder til opvarmning, og det svenske anlæg i Visby bruger omkring 60 procent. Det nye mejeri i Aylesbury uden for London er opført med optimal energieffektivitet, som skal bidrage til at nå vores strategi. Læs mere om Aylesbury på side 43.

Der er blevet gennemført detaljerede analyser af energiforbruget i Danmark og Sverige, og der er igangsat analyser i Storbritannien og på udvalgte

anlæg i Tyskland og Holland. Vi har nu en komplet oversigt over energiforbruget for disse anlæg og en specifik energioptimeringsplan for hvert anlæg. Et optimeringsprojekt, som allerede er gennemført på mozzarellamejeriet i Rødkærnsbro, har reduceret forbruget af naturgas væsentligt.

Vi arbejder også systematisk på at reducere vandforbruget. Holstebro Flødeost har for eksempel reduceret vandforbruget med 44 procent siden 2009, primært gennem optimerede rengøringsprocesser. Energiforbruget er i den samme periode blevet reduceret med 16 procent.

Arlas samlede forbrug af energi og vand er steget lidt i løbet af 2014, dog mindre end stigningen i produktionen.

## Forbedringer på transportområdet

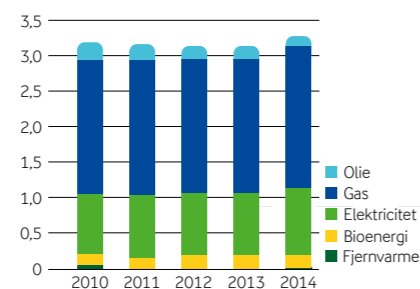
Transportoptimering og minimalt brændstofforbrug er stadig områder, hvor der er plads til forbedring. Omhyggelig ruteplanlægning, chaufførkurser og opfølgning på brændstofføkonomisk kørsel i køretøjerne har bidraget med yderligere forbedringer. Vi har også testet og vurderet forskellige brændstoftyper på forskellige markeder.

I Storbritannien er vi ved at undersøge muligheden for at anvende brændstof med lavt kulstofindhold, for eksempel flydende biogas og LNG (flydende naturgas), i vores distributionskøretøjer og mælketankvogne. Antallet af britiske lastbiler, som kan køre på to typer brændstof, er steget fra 11 sidste år til 23. I Sverige er vores mælketankvogne ved at overgå til biodiesel (rapsmethylester, RME). Når overgangen er fuldført i første halvdel af 2015, vil vi have reduceret vores drivhusgasudledning med 44 procent og erstattet omkring 80 procent af den almindelige diesel. Det er dog ikke al diesel, der kan erstattes af biodiesel, fordi det ikke kan bruges i meget koldt vejr.

## Fokus på emballage

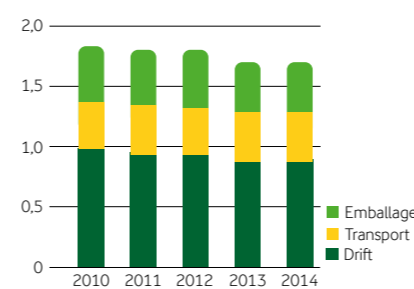
Vi stræber efter at maksimere brugen af genanvendelige råmaterialer i vores emballage. Et af vores initiativer er skiftet fra fossil plast til fornybar plast i skruelågene på vores mælkekartoner i Sverige. Brasilianske sukkerrør bruges til at fremstille etanol, som derefter raffineres til polyethylen (PE), der kan genvindes sammen med PE fremstillet af fossilt råmateriale. Med de nye skruelåg er 84 procent af emballagen fornybar, hvilket er en stigning på 4,5 procent. >>>

## ENERGIFORBRUG, TWh



Diagrammet viser alle Arlas anlæg ved udgangen af 2014. Data fra de foregående år er blevet opdateret. I løbet af 2014 er energiforbruget steget med cirka 4 procent som følge af en produktionsstigning på cirka 6 procent samt en øget andel af produktionen af ost og mælkepulver.

## KLIMAPÅVIRKNING, MIO. TONS CO<sub>2</sub>-e



Det er Arlas mål at reducere udledningen af drivhusgasser fra produktion, transport og emballage med 25 procent inden 2020 sammenlignet med niveauet i 2005. Arlas samlede klimapåvirkning er siden 2005 faldet med 12 procent trods en stigende produktion. Der vil i 2015 blive sat yderligere fokus på at nå målene for 2020. Den største udfordring med at nå klimamålet er inden for transport.



Kartoner til væske, for eksempel mælk, og emballage til sekundær indpakning består primært af papir og bølgepap fremstillet af træ.

I Storbritannien har vi gjort store fremskridt med at reducere plastindholdet i vores emballage samt øge brugen af genbrugsplast. De lette økoflasker, som blev lanceret sidste år, vil blive anvendt på alle vores produktionsanlæg i Storbritannien i løbet af 2015.

#### Mindre affald fra mad og emballage

Et andet mål i vores miljøstrategi er en betydelig reduktion i mængden af affald fra mad og emballage. Vi er hele tiden på udkig efter metoder til at reducere mængden af madaffald fra vores produktion. Et eksempel på et af vores tiltag er Arla Foods Ingredients' nyudviklede teknologi, som omdanner syrnede valle fra produktionen af kvark og græsk yoghurt til ingredienser til almindelige fødevarer, for eksempel smørest eller mælkedrikke. Syrnede valle blev tidligere typisk kørt ud på markerne eller brugt som dyrefoder.

Reduktion af madspild hos forbrugerne er et andet vigtigt område med mange forskellige igangværende aktiviteter. I Holland har vi for eksempel lanceret en ny drikkekarton med en særlig form, som gør den nemmere at tømme og folde sammen. I Storbritannien er vi medlem af Courtauld 3 Voluntary Agreement. Det er et affaldsreduktionsprogram, som arbejder for at reducere madspild blandt forbrugerne. Arla deltager endvidere i EU-projektet FUSIONS, som arbejder for at reducere madspild gennem social innovation. Gennem projektet har vi adgang til et netværk, hvor vi har mulighed for at dele nye tiltag og inspirere forbrugerne til at mindske madspildet. Læs mere om madspild på næste side.

Genbrug af emballagemateriale fungerer forskelligt på forskellige markeder med Sverige

som foregangsland. I mange lande deltager Arla i udviklingsprojekter, som skal fremme genbrug. I Danmark har Arla deltaget i projekter, hvor man sammen med Københavns Kommune har haft fokus på genbrug af mælkekartoner og plast.

#### Overtrædelser af miljølovgivningen

Den anmeldte overtrædelse af miljølovgivningen på Skövde-mejeriet i Sverige på grund af for store produktionsmængder er blevet trukket tilbage.

#### Proaktivt miljøarbejde

I forbindelse med produktionsudvidelsen på Arinco og Danmark Protein mødtes vi med lokale NGO'er for at lytte til deres bekymringer og forslag til forbedringer. Et af dem var at købe og lukke et fiskeopdræt med en stor miljøpåvirkning i Holtum Å. Det ville gøre det muligt for os at øge mængden af spildevand fra spildevandsanlægget uden at øge den samlede miljøpåvirkning. Vi fulgte rådet og introducerede en naturgenopretningsløsning for området, hvilket forventes at få en positiv effekt på åens fisk og planter.

#### REDUKTION AF AFFALD TIL DEPONERING

# 82%

Vores anlæg i Concord, Canada, har reduceret mængden af affald, der ender på lossepladsen, med 82 procent ved at genbruge organisk affald, karton, plast, træpaller og metal.



## Er forbrugernes madspild vores ansvar?

Madspild er et vigtigt emne. Mængden af mad, der ender i skraldespanden i den vestlige verden, siges at være ikke mindre end 30 procent. Som et stort mejeriselskab er Arlas primære mål godt nok at sælge så mange mejeriprodukter som muligt for at tilføre vores ejeres mælk så stor værdi som muligt. Men samtidig er vi ikke ligeglade med, om forbrugerne smider rester af vores produkter i skraldespanden.

Vores respekt for mælken betyder, at vi ønsker at bruge den som en god fødevarer og sikre, at alle de ressourcer, der investeres i at producere den, tjener et formål. Arlas miljøstrategi 2020 indeholder en ambition om at reducere madspild fra vores egne produktionsenheder og fra de færdige mejeriprodukter i forbrugernes køkkener med 50 procent sammenlignet med niveauet i 2008.

For at kunne opnå dette forsøger vi at hjælpe forbrugerne med at planlægge deres madindkøb bedre og udnytte produkterne fuldt ud. For eksempel gennem onlinetips til brug af rester, ugentlige madplaner, miljøvenlige opskrifter samt valg af den rigtige portionsstørrelse, så forbrugeren får brugt hele produktet. Vi tror på, at vi kan have en positiv indflydelse på, hvordan forbrugerne håndterer deres fødevarer.

Vi er dog klar over, at vi ikke kan gøre det alene. Vi er nødt til at samarbejde med andre og kigge på hele forsyningskæden fra vores produktion og ud til butikkerne og forbrugerne. I Danmark kører vi for eksempel et projekt sammen med en detailkæde, en leverandør og en fond for at opnå en mere effektiv udnyttelse af ressourcerne. Vores mål er at identificere madspild i hele kæden, fra produktionen til butikkerne og forbrugerne.

I Holland er vi i gang med at lancere mælk med lang holdbarhed (ESL). I Storbritannien deltager vi i forskellige programmer for at reducere affald, både hos dagligvarebutikker og deres leverandører samt vores medarbejdere. Mejeriprodukter, som er tæt på deres udløbsdato og ikke kan sælges til detailhandelen, donerer vi til velgørenhed.

Vi fortsætter arbejdet med at reducere madspild blandt forbrugerne, og vi føler, at vi har god mulighed for at påvirke deres adfærd med vores indsats. Vi er åbne overfor flere partnere i vores indsats, da reduktion af madspild ville være en sejr, ikke kun for os, men for hele samfundet.



”

## Næste generation af friskmælksforarbejdning

GENNEM KONSTANTE FORBEDRINGER SÆTTER DET NYE MEJERI I STORBRITANNIEN NYE STANDARDER PÅ MILJØOMRÅDET.

**Aylesbury-mejeriet i Storbritannien åbnede officielt i maj 2014. Med en kapacitet til at producere 1,5 millioner flasker mælk om dagen har mejeriet forudsætninger for at blive ikke blot det største, men også det mest effektive anlæg af sin slags, når det er i fuld drift.**

Aylesbury sætter en ny global standard på miljøområdet på sin rejse mod ”nul CO<sub>2</sub>-udledning”. Anlægget har allerede nået målet om nul deponering af affald og vil anvende nye former for vedvarende energi i fremtidige løsninger.

”Mejeriets størrelse og kapacitet styrker Arlas førerposition i mejeribranchen, og vi har tagit et afgørende skridt mod den næste generation af friskmælksforarbejdning,” siger mejeridirektør Jo Taylor. ”Aylesbury er baseret på helt nye teknologier, som giver Arla en betydelig fordel inden for effektiv omdannelse af rå mælk til færdige produkter.”

Mejeriet har sit eget blæsestøbningsanlæg, hvor man fremstiller flasker af genbrugsmateriale, som er 25 procent lettere end almindelige mælkeflasker. Ambitionen er at øge anvendelsen af genbrugsmateriale til 50 procent.

Behovet for vand i produktionen er reduceret gennem vandgenvinding og regnvandsopsamling. Mælkeforurenede vand omdannes til nyttig energi via et anaerobt fermenteringsanlæg, som kan behandle op til 500.000 liter affald om dagen, forklarer Jo Taylor.

”Bakterier nedbryder mejerifaffaldet til fast affald og biogas, hvilket samtidig reducerer omkostningerne til affaldshåndtering. Det næringsrige faste affald kan spredes direkte ud på markerne og har

således hjulpet anlægget med at nå målet om nul deponering.”

Anlæggets design og indretning reducerer udledningen af drivhusgasser med 60 procent, hvortil kommer vedvarende energikilder, som øger driftseffektiviteten yderligere. Det første skridt var at gøre mælkeforarbejdningen så effektiv som mulig, blandt andet gennem enkle tiltag som at sikre, at det store kølelager til mælk vender mod nord, så opvarmingen fra solen minimeres. Man har også placeret sammenhængende processer så tæt på hinanden som muligt for at minimere rørføringen, og så vidt muligt i nærheden af processer med tilsvarende temperatur for at undgå større ændringer af vandtemperaturen.

Mejeriets ambitioner stopper dog ikke ved bygningen. Som Jo Taylor pointerer, har anlægget en omfattende økologisk forvaltningsplan, som tager hensyn til dyrelivet, og et omfattende uddannelses- og oplæringsprogram.

”Under vores rekruttering efterspurgte vi medarbejdere med de samme værdier og håb for fremtiden som Arla. Vi ønskede også at udvikle alle vores medarbejders kompetencer for at sikre, at vi driver anlægget så effektivt som muligt. Vi udvikler tekniske færdigheder gennem et avanceret uddannelsesprogram, som skal ruste os til at yde vores bedste, ikke blot gennem sporadiske forbedringer, men gennem daglige forbedringer. Vi har endnu ikke nået alle vores mål, men vi arbejder hårdt hver dag for at gøre det.”



Jo Taylor er mejeridirektør for Arlas nye mejeri i Aylesbury uden for London.

Vi støtter et bæredygtigt landbrug.

# En stadig mere bæredygtig mælkeproduktion



NY STRATEGI FOR BÆREDYGTIG MÆLKEPRODUKTION



ARLAGÅRDEN® I FLERE LANDE



FOKUS PÅ DYREVELFÆRD

Vi vil sikre, at de gårde, der leverer mælk til Arla, drives med respekt for mælkekvalitet, dyrevelfærd og miljøet. Derfor skal vores mælkeleverandører overholde vores høje standarder for landbrugsledelse, dyrevelfærd og foderkvalitet samt bidrage til vores fælles mål om at reducere udledningen af drivhusgasser.

**Ny strategi for bæredygtig mælkeproduktion**  
I januar 2014 blev Arlas strategi for bæredygtig mælkeproduktion lanceret. Den er en vigtig del af vores miljøstrategi, der nu dækker hele værdikæden fra gård til forbruger. Strategien for bæredygtig mælkeproduktion omfatter både frivillige og obligatoriske dele inden for fire nøgleområder: dyr, ressourcer, natur og klima. Klimamålet er at reducere udledningen af drivhusgasser fra alle Arlas gårde med 30 procent inden 2020, sammenlignet med niveauet i 1990. Læs mere om udviklingsprocessen og strategiens indhold på side 47.

**Succesfuld implementering af Arlagården®**  
I løbet af 2014 blev vores kvalitetsprogram Arlagården® implementeret i Tyskland, Belgien og Luxemburg. Uafhængige inspektører har gennem-

ført audit på mere end 1.600 gårde (40 procent). Efter fusionen med EGM Walhorn vil vores nye andelshavere i Belgien, Tyskland og Holland blive integreret i den eksisterende auditproces. For at opnå akkreditering i henhold til Arlagården® skal gårdejererne dokumentere, at eventuelle uregelmæssigheder vil blive udbedret inden for en nærmere defineret periode.

Vi planlægger at lancere Arlagården® i Storbritannien i løbet af efteråret 2015. Vores britiske andelshavere vil dog fortsat overholde Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme, som er den britiske branchestandard. Vi stræber efter at fjerne dobbeltarbejde for landmændene uden at gå på kompromis med kravene i de enkelte standarder.

**Dyrevelfærd på dagsordenen**  
En vigtig del af Arlagården® handler om dyrevelfærd, fordi vi ønsker at sikre, at køer og ungvæg opdrættes korrekt og plejes, passes og fodres i overensstemmelse med deres individuelle behov. For at kunne kommunikere vores holdninger klart, er vi i gang med at udarbejde en global erklæring om dyrevelfærd med en detaljeret beskrivelse af disse emner.

**Ansvarligt dyrket soja**  
Som reaktion på den negative effekt dyrkning af sojabønner havde på mennesker og miljø i Sydamerika, besluttede Arla i januar 2012 at fremskynde omstillingen til brug af ansvarligt dyrket soja. Målet er at sikre, at al soja i foder til køer, der leverer mælk til Arla, inden 2015 skal være dyrket i overensstemmelse med de principper og kriterier, som Round Table on Responsible Soy Association (RTRS) har opstillet.

Arla blev i løbet af 2014 verdens største indkøber af RTRS-certifikater. Al soja, som bruges på Arlas gårde, er nu dækket af RTRS-certifikater eller er Proterra-certificeret. Arla har også sluttet sig til en europæisk arbejdsgruppe, som arbejder for at skabe øget fokus på problemerne med soja. Vi deltager desuden i forskellige forsknings- og udviklingsprojekter, som forsøger at finde alternativer til soja i foder til mælkekøer.

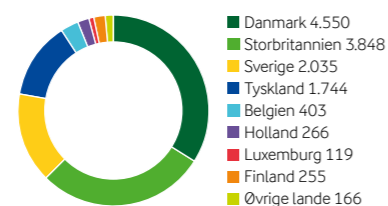
**Forbedret mælkekvalitet**  
Arla arbejder langsigtet for at forbedre mælkekvaliteten på gårdene. Er bakterietallet for højt, kan det skabe problemer på mejerierne. Vi tilbyder rådgivning til landmænd, som har svært ved at levere mælk i en tilstrækkelig høj kvalitet. I Dan-

mark og Sverige kører vi et proaktivt projekt for at reducere mængden af varmetolerante (termoresistente) bakterier. Årlige mælkescreeninger og efterfølgende rådgivning til mælkeproducenter med særligt høje niveauer af varmetolerante (termoresistente) bakterier har reduceret bakterietallet betydeligt.

**Økologisk mælk**  
Arla er verdens største leverandør af økologiske mejeriprodukter. I løbet af 2014 er mængden af økologisk mælk steget med 3,2 procent. I Danmark udgør økologisk mælk 7,9 procent af den mælk, der leveres til Arla, og i Sverige er tallet 14,1 procent. I Storbritannien, Tyskland, Belgien og Holland er andelen mellem 1,5 og 7,8 procent. Al økologisk mælk i EU skal overholde EU's standarder for økologisk mælk, selvom mange lande har strengere lovkrav eller mærkningsordninger.

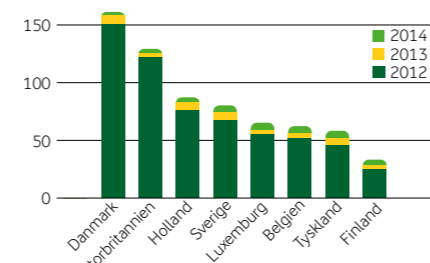
Hovedparten af den økologiske mælk i Europa bruges til ferske mejeriprodukter. Arla eksporterer økologisk mælkepulver til Kina, hvor det primært bruges i modernælkserstatning.

## MÆLKELEVERANCER TIL ARLA, MIO. KG



Omkring 12.500 Arlagårde leverer mælk til Arla i Danmark, Storbritannien, Sverige, Tyskland, Belgien, Holland og Luxemburg og står for 88 procent af Arlas samlede mælkemængde. Arlas samlede indveining af rå mælk var 13.385 mio. kg.

## ANTAL KØER PR. GÅRD



Antallet af køer pr. gård er et gennemsnit baseret på alle mælkeproducenter i det enkelte land. Kilde: Nationale brancheforeninger.

## AUDIT PÅ GÅRDENE



Uafhængige inspektører har gennemført audit på mere end 1.600 gårde (40 procent) i Tyskland, Belgien og Luxemburg som led i Arlagården® kvalitetsprogrammet. Der gennemføres audit på alle gårde i Danmark og Sverige mindst en gang i hver treårs periode.

## FREMSKRIDT MOD EN BÆREDYGTIG MÆLKEPRODUKTION

	Klimatjek	Energitjek	Gårdmøder
UK 2010–2013	870	–	200
UK 2014	233	–	65
Sverige 2013	250	50	40
Sverige 2014	150	100	0
Danmark 2013	426	–	39
Danmark 2014	210	–	0
Tyskland 2014	4	–	0
I alt	2.143	150	344

Tabellen viser antallet af gennemførte aktiviteter, der understøtter strategien for bæredygtig mælkeproduktion.





”

## Fordele både for landmandens økonomi og miljøet

HANNE BANG BLIGAARD FRA ARLA FORTÆLLER OM SINE ERFARINGER MED AT ARBEJDE MED DEN NYE STRATEGI FOR BÆREDYGTIG MÆLKEPRODUKTION.



### Vidensdeling og samarbejde er de to hovedpunkter, når Arlas landmænd stræber efter at gøre mælkeproduktionen endnu mere bæredygtig.

Siden 2011, hvor Arla præsenterede sin miljøstrategi 2020, er der blevet arbejdet løbende på at udvikle en strategi for bæredygtig mælkeproduktion. Målet er at integrere hele værdikæden fra jord til bord.

Strategien er nu på plads og dækker fire fokusområder: dyr, ressourcer, natur og klima. Målene for dyrevelfærd er obligatoriske for alle Arlas landmænd, mens de øvrige mål skal opnås gennem frivillige aktiviteter. Eftersom deltagelsen er frivillig, er det vigtigt, at indsatsen er til fordel for landmanden. Det er Arlas overbevisning, at engagementet blandt landmændene er større, hvis de kan se fordelene på deres egen gård.

”Under udviklingen af vores tilgang har vi set styrken ved at være et andelsselskab,” siger Hanne Bang Bligaard fra Arla, som er ansvarlig for udvikling og global implementering af Arlas strategi for bæredygtig mælkeproduktion. ”Vi har samarbejdet og diskuteret med mælkeproducenterne, som også er vores ejere, og vi er i fællesskab kommet frem til aktiviteter, der er blevet integreret i strategien.”

Lige fra vi startede på at udvikle strategien, var klimamålet klart – at reducere gårdenes samlede drivhusgasudledning pr. kg mælk med 30 procent inden 2020 sammenlignet med niveauet i 1990. Arla tilbyder i den forbindelse gratis klimatjek med fokus på, hvordan gårdene kan reducere deres udledninger.

”Klimatjek er et godt værktøj til at vise, hvordan gården kan udnytte sine ressourcer bedre, for eksempel spare på foder, brændstof og energi til fordel for landmandens økonomi og miljøet. En win-win-situation. Ingen tvivl om det!”

Hanne Bang Bligaard lægger ikke skjul på, at der er landmænd, som sætter spørgsmålstegn ved Arlas ønske om at have indflydelse på, hvordan de driver deres gårde. Men hun siger, at de landmænd, som indtil nu har prøvet klimatjek og andre aktiviteter, har været meget positive på grund af de tydelige og konkrete fordele.

Strategien er i gang med at blive implementeret i alle lande, hvor Arla har ejere, men typen af aktiviteter, der udføres, varierer fra land til land. I Storbritannien er klimatjekkerne allerede godt etablerede, men de første analyser i Tyskland først blev gennemført i efteråret 2014. Se tabellen på side 45.

I løbet af 2014 og 2015 vil der blive afholdt mere end 180 gårdmøder i Storbritannien som en del af kampagnen ”Growing Together”. I Sverige er et samarbejde på vej, hvor Arlas landmænd deltager i et biodiversitetsprojekt i samarbejde med regionale myndigheder.

”Vi kan lære af hinanden og dele erfaringer mellem lande. Strategien giver også landmænd mulighed for at udveksle erfaringer med hinanden, hvilket har vist sig at være værdifuldt og værdsat.”



Hanne Bang Bligaard er ansvarlig for udviklingen og den globale implementering af Arlas strategi for bæredygtig mælkeproduktion.



## Respektfulde relationer

Arla har relationer til mennesker, organisationer, samfund og lande. Uanset relationen stræber vi altid efter at bevare en gensidig respekt.

Vi har kompetente og engagerede medarbejdere og giver dem et sikkert og sundt arbejdsmiljø.

# Sammen i en mere global virksomhed



## STORT ENGAGEMENT



## SIKRE ARBEJDSFORHOLD



## UDDANNELSE PÅ ALLE NIVEAUER

Arla har 19.200 medarbejdere med 81 forskellige nationaliteter i 31 lande over hele verden. Vi arbejder hele tiden på at forbedre vores arbejdsmiljø og organisation. Vi arbejder også på at styrke vores kultur ved at opfordre medarbejdere til at gå foran med et godt eksempel i deres funktion, opsøge nye muligheder gennem samarbejde og skabe bedre fremtidssikrede løsninger. Gode arbejdsforhold og engagerede medarbejdere er med til at sikre, at vi i fællesskab kan yde den bedst mulige indsats.

### Barometer – den årlige medarbejderundersøgelse

Den årlige medarbejderundersøgelse, Barometer, blev gennemført i oktober. Spørgeskemaet blev sendt til 17.200 medarbejdere i 27 lande og på 14 forskellige sprog. Svarprocenten var 88,2. Arla ligger stadig over de øverste 10 procent af benchmark-gruppen. Resultaterne bliver bedre år for år. Vi har en fleksibel organisation og engagerede medarbejdere, som er indstillede på at følge strategien, men gerne vil involveres mere i forandringer. Det er derfor vigtigt at overveje, hvordan vi kan inddrage medarbejderne mere, for at sikre, at hele Arla er klar til at tackle fremtidige

udfordringer og opfylde vækstambitionerne. Overordnet viser resultaterne forskelle på tværs af organisationsenhederne. De laveste scorer vedrører bureaukrati, stress, åben kommunikation og talentudvikling, som vi fortsat vil have fokus på.

### Sikre arbejdsmiljøer

Vi ønsker, at vores medarbejdere skal være sunde, engagerede og have et arbejdsmiljø uden ulykker og arbejdsrelaterede sygdomme. Sundhed og sikkerhed er lige så vigtigt for vores arbejdsplads, som fødevarer sikkerhed er for vores produkter. Vi arbejder på at reducere ulykker og sygdomme i relation til fysiske og psykiske risici. Menneskelig adfærd er i sig selv en af de vigtigste årsager til ulykker, og derfor fokuserer vi på at involvere medarbejderne mere i sikkerhedsrelaterede aktiviteter. At øge sikkerheden på arbejdspladsen er en væsentlig del af vores Lean-optimeringsprogrammer, og ulykker og næved-ulykker indgår i vurderingen af vores samlede forretningsmæssige resultat.

Vi har i år igangsat forskellige initiativer, som skal stoppe mobning og chikane. Vi er for eksempel i gang med at udarbejde en politik og et sæt retningslinjer for, hvad man som leder eller medarbejder skal gøre, hvis man oplever noget

uacceptabelt. De nye retningslinjer vil blive implementeret i hele organisationen fra 2015.

I takt med Arlas globale vækst er rejsesikkerhed blevet et stadig vigtigere emne. Arlas medarbejdere besøger hvert år mere end 1.000 forskellige byer, heraf nogle i politisk og økonomisk ustabile områder. Vi har i løbet af 2014 besluttet at forbedre sikkerhedsoplysningerne til medarbejdere på rejse. Vi ønsker at have et værktøj, som i krisesituationer kan give os et øjeblikkeligt overblik over, hvilke rejsende medarbejdere vi har i bestemte geografiske områder, så vi kan kontakte dem, hvis der skulle blive behov for det. Værktøjet vil blive implementeret i starten af 2015.

### Tilpasning til en stadig mere global arbejdsplads

Det er Arlas mål at være den foretrukne arbejdsgiver blandt potentielle kandidater, så vi kan rekruttere og fastholde de bedste talenter. For at styrke vores image som arbejdsgiver vil vi kommunikere, at medarbejdere i Arla ikke blot gør en forskel for sig selv, men også for forbrugere og kolleger over hele verden. Vores nye globale brand som arbejdsgiver bygger på dette samt på et stigende krav om større mangfoldighed.

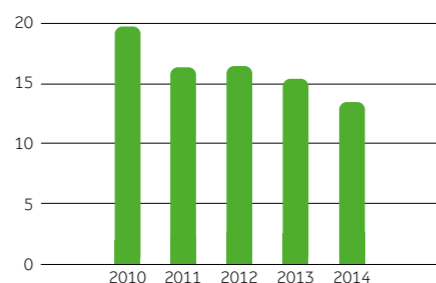
### Uddannelse på alle niveauer

Lederuddannelse har været en integreret del af processen i forbindelse med de seneste års fusioner med virksomheder i Centraleuropa. Det er vigtigt, at alle ledere i Arla kender vores historie og deler vores vision for fremtiden. Vi lægger også vægt på, at ledere skal udvise en adfærd, som fremmer virksomhedens kerneværdier og fremgangsmåder. Arlas tilgang til lederuddannelse er blevet godt modtaget af de deltagende ledere.

For at styrke vores pipeline af kompetente ledere har vi udviklet Arlas Talent Acceleration Programme. Programmet er rettet mod ledere, som har demonstreret relevante kompetencer til at varetage lederstillinger på højere niveauer i organisationen. Af de 33 ledere, der påbegyndte programmet i 2013, er mere end halvdelen blevet forfremmet under eller efter deres deltagelse.

Alle ledere har mulighed for at deltage i ALP (Arla Leadership Programme), som er målrettet mod alle niveauer fra den øverste ledelse til de nederste ledelsestrin og specialister i lederfunktioner. ALP har kørt i fem år med det formål at styrke forbindelsen mellem virksomhedens ambitiøse vækststrategi og ledernes individuelle ansvarsområder. >>

### ARBEJDSULYKKER



Antal arbejdsulykker, som involverer mere end én dags fravær, pr. én million arbejdstimer.

Det samlede antal arbejdsulykker er faldet med næsten en tredjedel siden 2010 og med 12 procent i 2014. Antallet varierer fra land til land og fra anlæg til anlæg. I 2014 nåede flere anlæg visionen om nul ulykker, for eksempel danske Hoco, mens andre har et betydeligt højere antal ulykker, især på anlæg med meget manuel håndtering.

Vores britiske organisation viser en imponerende udvikling. Ulykkesfrekvensen er faldet med 60 procent siden 2010 og med hele 24 procent i 2014.

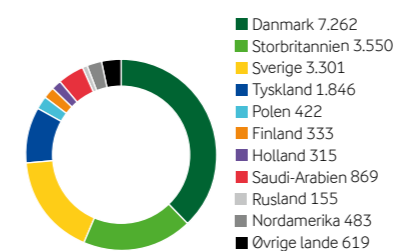
Engagement og fokus fra både medarbejdere og ledere har sammen med en lang række initiativer som for eksempel "adfærdsbaseret sikkerhed" været drivkraften bag den positive udvikling.

### LEDERUDDANNELSE

# 241

medarbejdere har deltaget i et af Arlas Leadership Programmes (ALP) i 2014.

### MEDARBEJDERE PR. LAND



Arlas gennemsnitlige antal fuldtidsansatte var 19.155, hvilket er et fald på 2,2 procent siden 2013.



241 ledere deltog i de forskellige programmer i 2014, så det samlede deltagertal nu er oppe på næsten 1.000 siden ALP-programmets start.

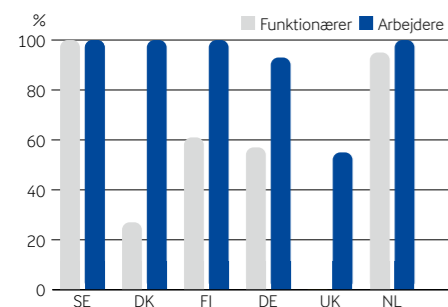
#### Uddannelse for mejeribranchen

Arla arrangerer og deltager aktivt i udviklingen af uddannelsesprogrammer for mejeribranchen på vores kernemarkeder. I Danmark og Sverige har vi årligt omkring 80 mejeriteknikerstuderende, i Storbritannien 24 mejeriteknikere og tekniske ingeniører, og i Tyskland har vi et stort antal lærepladser. I Storbritannien har mejeribranchen modtaget tilskud fra staten og industrien til at udvikle nye uddannelsesmuligheder, hvilket har betydet operatøruddannelse for omkring 500 medarbejdere i Arla. Vi støtter hvert år også tre til fem internationale kandidater på uddannelsen til mejeriingeniør/Master in Dairy Science and Technology på Københavns Universitet.

#### Kollektive eller individuelle forhandlinger på kernemarkeder

Som arbejdsgiver respekterer Arla medarbejdernes ret til at danne og deltage i fagforeninger og kollektive forhandlinger. Vi stræber efter at behandle alle vores medarbejdere ens, men når det kommer til kollektive forhandlinger, er der meget store forskelle i de lande, hvor vi opererer.

#### KOLLEKTIVE FORHANDLINGER



## Samme arbejdsmiljø for alle medarbejdere?

Er der et bederum eller fitnessrum? Arbejder man alene eller i et team? Har folk jakkesæt eller kitler på? Arlas arbejdspladser er forskellige. Alligevel er det vores mål, at alle medarbejdere skal behandles ens – fair og med respekt – uanset hvor i verden de arbejder. Er det virkelig muligt? Vi har omkring 19.200 medarbejdere med 81 forskellige nationaliteter fra 31 forskellige lande. Selvom vi har samme mål, kan vi ikke se bort fra, at kulturelle, religiøse, geografiske og nationale forskelle påvirker dagligdagen på de forskellige arbejdspladser.

Vi har medarbejdere med skifteholdsarbejde og medarbejdere, som ofte er på langfart. Nogle er månedslønnede, mens andre er timelønnede. Forskellige lokale lovgivninger, regelsæt og aftaler er også med til at forme vores aktiviteter. I Sverige har vores medarbejdere for eksempel en lovbestemt ret til 14 måneders forældreorlov. I Saudi-Arabien skal der være en separat indgang og separate arbejdslokaler for vores kvindelige medarbejdere. I nogle lande er fagforeninger forbudt, mens de er en vigtig del af arbejdspladsen i mange andre. Dette er blot nogle eksempler.

Arla har mange virksomhedspolitikker, som klart definerer vores værdier og principper. Når vi går ind på nye markeder, vurderer vi, om det er muligt at opretholde vores værdier. At alle medarbejdere skal behandles med respekt og tilbydes en sikker arbejdsplads er et grundlæggende krav, men dette kan fortolkes forskelligt fra land til land. I Rusland forventes ledere at lede med autoritet, mens det i Danmark er naturligt at omgås socialt uden for arbejdspladsen. Holdningerne til risiko og brugen af beskyttelsesudstyr er også noget, der varierer fra land til land. Vi har også forskellige opfattelser af, hvad der forårsager stress.

Vi skal lære at være bevidste om, forstå og respektere forskelle. Det er afgørende for os, men vi oplever ind imellem, at det er nemmere sagt end gjort. Vi stræber efter altid at leve og agere i overensstemmelse med Arlas værdier og kultur, uanset hvor vi opererer. Vi er dog udmærket klar over, at forskelle ikke er noget, vi nogensinde kommer udenom.

Vi respekterer og støtter de internationalt anerkendte menneskerettigheder.

# Vi vil sikre respekt for menneskerettigheder



## RESULTATER AF MEDARBEJDERUNDERSØGELSEN

Vi har aktiviteter i mange lande, og vores produkter sælges over hele verden. Vi driver også forretning i lande, som endnu ikke anerkender menneskerettigheder fuldt ud, eller som endnu ikke overholder dem. Uanset hvor vi befinder os, holder vi dog fast i vores overbevisning om, at det enkelte menneskes rettigheder skal respekteres og overholdes.



## FORTSAT FOKUS PÅ MANGFOLDIGHED

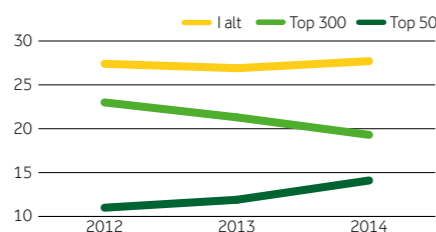
### Fokus på menneskerettigheder

CSR-komiteén har besluttet at opdatere Vores Ansvar – Arla Foods' Code of Conduct, fordi vores fokus på forretningsudvikling stiller nye krav og forventninger til vores måde at arbejde på. Vi vil blandt andet vurdere konsekvenserne af at overholde FN's erklæring om menneskerettigheder og OECD's retningslinjer for multinationale selskaber.

### Opfølgning på strategi for mangfoldighed

Der er sket fremskridt for vores arbejde for mangfoldighed og inklusion, siden strategien blev udviklet i 2011. I løbet af 2014 fortsatte vi med at træne vores ledere i, hvordan man undgår at lade sig styre af personlige eller kulturelle præferencer i valget mellem forskellige kandidater. Vi er dog ikke helt tilfredse med tempoet for forandring-

## ANDEL AF KVINDelige MEDARBEJDERE



Der er langt færre kvinder end mænd blandt vores topledere. Selvom vi i år kan se en forbedring på niveauet for senior vice president og vice president (fra 11 til 16 procent), er det langt fra kvindeandelen på 28 procent blandt alle medarbejdere i Arla eller på 42 procent blandt alle funktionærer.

erne. Derfor har vi igangsat en gennemgang af fremdriften for vores mangfoldighedsstrategi med fokus på særligt underrepræsenterede grupper, for eksempel kvinder i ledende stillinger.

### Resultater fra medarbejderundersøgelsen

Resultaterne af Arlas årlige medarbejderundersøgelse, Barometer, blev offentliggjort i december 2014. Vi har introduceret en ny kategori, mangfoldighed og inklusion, baseret på en række spørgsmål vedrørende medarbejdernes egen opfattelse af, hvordan de bliver behandlet.

Antallet af medarbejdere, som har rapporteret, at de har oplevet uacceptabel adfærd inden for de seneste 12 måneder, er faldet lidt fra 17 til 16 procent sammenlignet med året før. Tre ud af fire medarbejdere svarer, at alle medarbejdere i Arla behandles med respekt, hvilket er en forbedring i forhold til sidste år og klart over sammenlignelige virksomheder. Vi er dog stadig ikke tilfredse – ingen i Arla bør udsættes for uacceptabel adfærd, og alle skal have en arbejdsplads, hvor vi behandler hinanden med respekt.

## FORUM FOR FAGLIG DIALOG

# EWCC

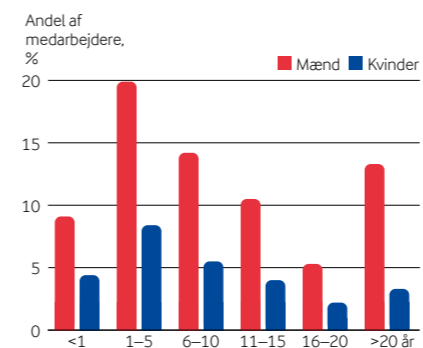
EWCC (European Works Council), Arlas europæiske samarbejdsudvalg, tæller nu medlemmer fra Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Finland, Holland og Polen. Rådets indflydelse er steget i løbet af 2014. Det er i dag EWCC, som står for valget af medarbejderrepræsentanter til repræsentantskabet og bestyrelsen. Alle medarbejdere i Arla kan foreslå punkter til dagsordenen for rådets møder.

### Dialog på vores vækstmarkeder

Vi erkender, at det kan være en udfordring at sikre en acceptabel menneskerettighedsstandard på nogle af vores vækstmarkeder. Ud over at sikre at vores Code of Conduct er en grundlæggende standard i alle de aftaler, vi indgår med forretningspartnere, gennemfører vi også inspektioner på vores produktionsanlæg. Inspektionerne kan være planlagte, eller de kan gennemføres uden forudgående varsel for at give et bedre billede af lokale forhold og behandlingen af medarbejderne. De besøg og audits, vi gennemfører hos vores partnere, dækker mange forskellige emner, blandt andet børnearbejde, arbejdsforhold og andet i tilknytning til menneskerettigheder.

I løbet af de seneste to år har vi indgået to joint ventures på udviklingsmarkeder i Bangladesh og Elfenbenskysten. I Bangladesh har vi udvidet samarbejdet med vores eksisterende partner, og den nye type ejerskab giver os større mulighed for at påvirke medarbejdernes vilkår og forhold. Vi har opnået forskellige forbedringer, men der er stadig langt igen. Der er for eksempel ingen kvindelige medarbejdere. Vi forventer, at dette spørgsmål vil blive taget op i 2015.

## ANSÆTTELSESTID FOR MEDARBEJDERE



I Elfenbenskysten driver vi nu et pakkeri i samarbejde med en lokal partner. Pakkeriet består af færdige moduler, så vi har mulighed for at sikre både et godt arbejdsmiljø og et højt niveau for fødevarer sikkerhed. Vores medarbejdere har endvidere fri adgang til drikkevand, frokost og lægehjælp.

### Kritik af Arlas processer

En dansk NGO har kritiseret Arla for ikke at overholde OECD's retningslinjer for multinationale selskaber. Organisationen hævder blandt andet, at Arla ikke har identificeret og forsøgt at beskytte lokale mælkeproducenter mod menneskerettighedsovertrædelser, da Arla etablerede sine aktiviteter i Elfenbenskysten.

Arla har forklaret, at der er mangel på mælk i Elfenbenskysten, og at landet derfor er afhængigt af at importere mejeriprodukter. Arla er endvidere en lille aktør på markedet. Vi erkender dog, at vi har et ansvar på de markeder, hvor vi opererer, og vi analyserer derfor effekten af vores aktiviteter på den lokale mælkeproduktion, før vi går ind på et marked. Gennem dialog med den pågældende organisation er vi nu nået til en fælles forståelse. >>

Vi har en stor spredning i ansættelsestiden og et gennemsnit på ti år. Spredningen er formentlig en konsekvens af et stærkt engagement blandt medarbejdere og Arlas store vækst. Af vores medarbejdere har 13 procent arbejdet mindre end et år i Arla og 42 procent ikke mere end fem år. Næsten 17 procent af vores medarbejdere har været i virksomheden i mere end 20 år, og 80 procent af dem er mænd.

Den nuværende aldersspredning blandt Arlas medarbejdere er tilfredsstillende og ændrer sig ikke væsentligt fra år til år. Se også rapporten for 2013. Alder er ikke en afgørende faktor i forbindelse med rekruttering. Arla værdsætter aldersspredning blandt sine medarbejdere.



## Nye dilemmaer på nye markeder

En af søjlerne i Arlas Strategi 2017 er at skabe vækst uden for vores kernemarkeder. Det er både en mulighed og en udfordring ud fra et forretningsmæssigt perspektiv, men der er samtidig mange sociale aspekter, vi skal tage højde for.

Hvordan skal vi vurdere et nyt marked, før vi investerer i det? Er det muligt at bevare en sikker og inkluderende arbejdsplads? Hvordan skal vi håndtere risici for vores medarbejdere? I hvilken udstrækning er Arla ansvarlig for den lokale økonomi, når vi går ind på nye markeder i udviklingslande? Hvordan kan vi bruge vores indflydelse til at øge respekten for menneskerettigheder? Disse og mange flere spørgsmål er vi nødt til at forholde os til.

Arlas holdning er, at alle markeder, hvor der er et mælkeunderskud og gode forretningsmuligheder, er værd at undersøge. Vi tror på, at vi kan fortsætte med at være en ansvarlig aktør, også selvom markedets tilgang til forretningsetik ikke lever op til internationalt anerkendte standarder. Derfor har vi valgt at stole på og følge vores Code of Conduct, som vi også forventer, at vores forretningspartnere anerkender og overholder.

Når vi retter blikket mod nye markeder, er der forskellige veje, vi kan gå. Nogle gange åbner vi selv et salgskontor. Andre gange finder vi måske en egnet virksomhed til at købe op eller fusionere med, eller vi vælger at lave et joint venture-samarbejde eller en distributøraftale med en lokal

partner. Uanset hvad vi vælger, sikrer vi altid, at de personer, vi skal samarbejde med, er i stand til at overholde vores krav. Vi erkender, at forskellige markeder er i forskellige udviklingsfaser, og vi hjælper derfor gerne vores partnere med at identificere huller og udarbejde planer for, hvordan de kan lukkes. Det er meget vigtigt for os, at hele værdikæden bakker op om vores mål om at drive en ansvarlig virksomhed.

Vi vil gøre vores bedste på alle markeder for at forhindre, at medarbejdere havner i kontroversielle eller farlige situationer. Politikker og uddannelse i eksempelvis antitibestikkelse og personlig sikkerhed skal hjælpe vores medarbejdere, at hantere sådanne hændelser. Medarbejdere, som rejser til

usikre områder, får ekstra information om lokale politiske og sociale forhold, de skal være opmærksomme på. Vi har i år besluttet at afsætte flere ressourcer til at tackle de nye problemstillinger, vi møder, når vi opererer på nye markeder.

Selvom nogle måske mener, at det er forkert at drive forretning i lande, som ikke overholder sociale rettigheder og menneskerettigheder, er det vores holdning, at vi som et multinationalt selskab har et ansvar for at gøre det. Vi forventer at yde et varigt positivt bidrag overalt, hvor vi opererer, ved at være till stede, levere næringsrige fødevarer, overholde internationalt anerkendte standarder og sikre lokale arbejdspladser.

### Tydelige data om mangfoldighed

Vi ønsker at følge og rapportere flere globale data for forskellige HR-relaterede områder, for eksempel køn, alder og nationalitet for forskellige funktioner. Problemer med implementering og datarensning betyder dog, at vi først kan følge medarbejderdata online i begyndelsen af 2015.

### Kvindelige medarbejdere i Saudi-Arabien

De seneste års udvikling i Saudi-Arabien betyder, at det er blevet nemmere at ansætte kvinder, selv om arbejdsgiveren er nødt til at træffe særlige foranstaltninger. Vi har i øjeblikket 47 kvindelige medarbejdere i vores pakkeri. En udfordring er, at det kun er tilladt for kvinder at arbejde i dagtimerne, mens pakkeriet kører med døgndrift alle ugens dage. Vi gør dog, hvad vi kan for at undersøge nye muligheder for at ansætte kvinder.

### MANGFOLDIGHED OG INKLUSION

# 1.400

I løbet af 2014 er ca. 500 ledere og 900 specialister og teammedlemmer blevet uddannet i inklusion og mangfoldighed.



Vi opretholder et godt, respektfuldt og konstruktivt forhold til lokalsamfundet.

# Vi bygger relationer på viden og engagement



BIDRAG TIL SAMFUNDET



GLOBAL MEJERIDRIFT



EJERE MØDER FORBRUGERNE

Vi accepterer, at vi har et ansvar for at samarbejde med lokalsamfund, hvor vi har aktiviteter. Samtidig bestræber vi os på at engagere os i bredere sociale initiativer, som er relevante for vores aktiviteter. Vi vil bidrage til samfundets udvikling, og det gør vi ved at opbygge langsigtede relationer med mennesker, virksomheder og organisationer.

## Arlas rolle i samfundet

Arlas omfattende værdikæde fra landbrug til forbruger bidrager på forskellige måder til samfundets udvikling. På vores kernemarkeder producerer vores ejere, mælkeproducenterne, mælk og skaber nye arbejdspladser. Partnere i vores forretning og forsyningskæde skaber arbejdspladser, økonomisk vækst og skatteindtægter. Vi udvikler enten selv eller i samarbejde med konkurrenter uddannelses- og kursus tilbud til mejeribranchen. Vi tilbyder sikre og sunde produkter til forbrugerne, og vi er involveret i områder, som ligger tæt op ad vores forretning, for eksempel inspiration til madlavning og en sund livsstil samt naturen og miljøet.

På nye markeder, hvor vi er en mindre aktør, er vores rolle en anden, men også her bidrager

salget af vores produkter til at skabe flere jobs og forbedre livskvaliteten. Vi engagerer os også i samfundet gennem velgørhedsprojekter som Children for Life. Projektet arbejder for at give børn en bedre fremtid gennem madordninger og uddannelsesstøtte, lige nu i Den Dominikanske Republik og Bangladesh. Vi er i gang med at undersøge mulighederne for lignende tiltag på vores afrikanske markeder.

## Til gavn for hele mejeribranchen

Som en betydende aktør i fødevarerbranchen deltager Arla i den offentlige debat både lokalt og globalt. Vi repræsenterer mælkeproducenterne, som er vores ejere, og vi stræber efter at sikre, at videnskabelig forskning og lovgivningsmæssige rammer gavner hele branchen. Vi sørger for at være repræsenteret i vigtige interessentorganisationer, og vi stræber efter at have et omfattende globalt netværk. I 2014 har vi arbejdet for at fremme mejeriproduktets rolle i en varieret kost, fremme handel på tværs af grænser og opfordre til yderligere miljø- og klimaforbudringer i hele værdikæden. Det er vores ambition, at vores argumenter skal være faktabaserede, imødekommende, proaktive, gennemsigtige og ærlige. Se også side 21.

## Viden om mælkens oprindelse

Vi ønsker at give indsigt i, hvor vores produkter kommer fra, samt i arbejdet på gårdene. Det gør vi ved at præsentere vores mælkeproducenter i vores eksterne kommunikation og ved at invitere offentligheden til at besøge vores ejeres gårde. En populær begivenhed i Danmark og Sverige er, når køerne lukkes ud på græs om foråret. Se diagrammet nedenfor. I Storbritannien arrangerer gårdene "åbent hus-dage". I Sverige arrangerer vi gårdbesøg for skolebørn og uddeler gratis undervisningsmateriale om livet på gården. Næsten én million skolebørn har siden 1993 besøgt en af Arlas svenske gårde. Lignende aktiviteter finder sted i Danmark, Tyskland, Belgien og Luxemburg.

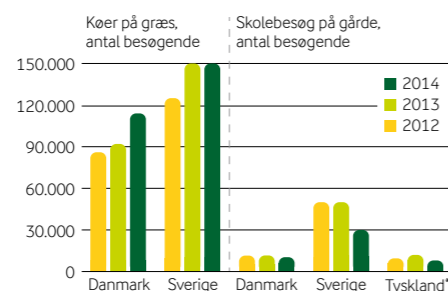
I Danmark har vi startet madlejr for børn i alderen 13–14 år for at lære dem om madlavning, råmaterialer og bæredygtighed. Læs mere om initiativet på side 61. Bagsiden af mælkekartoner er et andet oplagt sted til at formidle viden og inspiration. Den mulighed udnytter vi i Danmark, Sverige, Finland og Holland. Fakta om landmændenes arbejde på gårdene og inspiration til en sund livsstil er tilbagevendende temaer.

## Engagement gennem lokale aktiviteter

Vi vil meget gerne involvere os i et globalt initiativ, som fremhæver vores sociale engagement, men indtil nu har vi prioriteret lokale aktiviteter, som inspirerer vores medarbejdere. Disse aktiviteter bidrager til lokale velgørende organisationer, bevaringsprojekter og sportsaktiviteter, se side 62. Vi arbejder for at fremme gode madvaner i flere lande. Læs mere på side 32.

En del af vores miljøstrategi involverer reduktion af madspild både i vores egen drift og hjemme hos forbrugerne. Vi samarbejder med forskellige organisationer i flere lande, herunder i Storbritannien, Tyskland, Holland, Canada, Danmark og Finland, om at sikre, at overskudsfødevarer, som ikke kan sælges til detailhandelen eller er tæt på udløbsdatoen, bruges til nødhjælp.

## BESØG PÅ ARLAS GÅRDE



\* Siden 2014, inklusive Luxemburg.

## MADLEJR

# 535

danske unge i alderen 13–14 år har deltaget i Arla Fondens MADlejr 2014. Læs mere på side 61.

## TEAM RYNKEBY VOKSER

# 4,8

millioner euro var det samlede beløb, der blev indsamlet til Børnecancerfonden gennem Rynkeby Foods' årlige cykelbegivenhed, Team Rynkeby. Det svarer til en stigning på 50 procent. 26 cykelhold fra Danmark, Sverige, Finland, Norge, Færøerne og Australien deltog.

## INSPIRERENDE MADLAVNING

# 50

Vi havde 50 millioner besøgende på vores opskriftswebsites i Danmark og Sverige i 2014 – en imponerende mængde eftersom der kun bor cirka 15 millioner mennesker i disse to lande. Vi tilbyder også opskrifter på nettet i Finland, og disse tiltrak 4 millioner besøgende i 2014.





”

Vi vil formidle glæden og stoltheden over at kunne lave mad

ARLA FONDENS MADLEJR SLOG DØRENE OP I EFTERÅRET 2014.

**Arla i Danmark ønskede at gøre en forskel for samfundet og samtidig profilere et vigtigt aspekt af sin forretning. Det blev starten på Arla Fondens MADlejr.**

Arla Fondens initiativ er udviklet på baggrund af en observation af, at stadig færre unge er med til at lave mad i hjemmet, og at husholdningsøkonomi er et nedprioriteret emne i skolerne. Mange forskere ser, at manglende viden om mad og madlavning fører til, at det bliver sværere at tage ansvaret for sin egen sundhed. Med udsigten til at den næste generation i Danmark ikke vil have særlig meget viden om mad og madlavning, besluttede Arla i Danmark at lancere et initiativ for at vende tendensen.

På Arla Fondens MADlejr, som varer en uge, deltager elever i alderen 13–14 år sammen med deres lærere. De lærer om mad, råvarer og naturen gennem forskellige indendørs og udendørs aktiviteter. Det overordnede mål er at inspirere deltagerne til at tillægge sig gode madvaner og en sund livsstil.

”Der er oplevelsen, der tæller,” siger Sanne Vinther, ansvarlig for Arla Fonden. ”Vi ønsker mere end noget andet at formidle glæden og stoltheden over at kunne lave mad.”

I løbet af den fem dage lange lejr tilbereder de vordende køkkenchefer selv alle deres måltider. De lærer at lave mad fra bunden og at bruge rester. Andre aktiviteter omfatter indsamling af urter i skoven og udforskning af forskellige smagsindtryk. Det er Arla Fondens mål at skabe bevidsthed om den mad, vi spiser, frem for at undervise i avancerede madlavningsteknikker.

”Vi underviser i enkle retter, som de unge selv kan lave derhjemme, og vi forsøger også at komme

med inspiration til at smage på nye ting, hvilket de generelt er meget indstillede på, når blot de ved, hvad der er i maden.”

Spisevaner og livsstil er ikke noget, man kan ændre på blot et øjeblik, og Arlas MADlejr er derfor en del af en langsigtet uddannelsesplan. Forud for kurset modtager eleverne en undervisningspakke fra Arla Fonden. Den indeholder opgaver om mad, sundhed og naturen – temaer, som de unge kan fortsætte med at udforske efter lejrforløbet.

”Vi tror på, at vores MADlejr kan gøre en forskel. Jeg hørte engang en pige sige: ’Nu føler jeg, at jeg har lært at lave mad, og jeg er sikker på, at min forældre vil lade mig gøre det, fordi de ved, jeg har været her.’”

Arla i Danmark investerer 10 millioner kroner om året i Arla Fondens arbejde, og skoler betaler et symbolsk beløb på 500 kroner pr. barn pr. uge. Ambitionen frem mod 2020 er, at 10 procent af den pågældende årgang af danske skoleelever hvert år skal deltage i vores MADlejr, og at endnu flere skal have kendskab til Arla Fondens budskab.

”Det er naturligvis temmelig ambitiøst at tro, at vi kan påvirke en hel generation, men vi vil i hvert fald gøre vores bedste.”

Arla Fonden er et uafhængigt bestyrelsesledet organ med bred ekspertise inden for ungdomsrelevante emner, ledelse, ernæring og sundhed. For at nå ud til så mange mennesker som muligt har Arla Fonden indgået partnerskaber med andre organisationer med tilsvarende målsætninger. For eksempel IKEA, som arbejder for at bidrage til gode fysiske rammer om et godt liv, og den danske nationale organisation, Madkulturen, som har hjulpet med at udarbejde undervisningsmaterialet til Arlas MADlejr.



Sanne Vinther, ansvarlig for Arla Fonden, har sat viden om fødevarer på programmet.

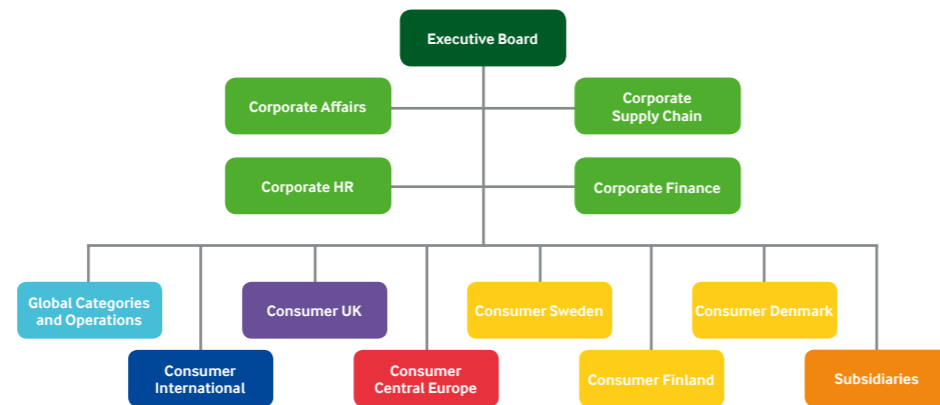


## Samfundsengagement – lokale eksempler

Velgørenhed	Sport og sundhed	Inspiration til at lave mad
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mad til valgørenhed i Danmark, Finland, Storbritannien, Holland, Rusland og Canada.</li> <li>Children for Life i Bangladesh og Dominikanske Republik.</li> <li>Frivilligt arbejde udført af medarbejdere i Storbritannien og Holland, for eksempel kampagne mod ensomhed blandt ældre i Holland.</li> <li>Team Rynkeby – indsamling til Børnecancerfonden i blandt andet Danmark, Sverige, Finland og Norge.</li> <li>Danmarksindsamlingen – årlig national indsamling til verdens fattigste lande.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sundhedsprojekt på handelshøjskole i Danmark.</li> <li>Sundheds- og motionskampagne samt støtte til sportsaktiviteter i Sverige.</li> <li>Aktiviteter sammen med Sveriges Olympiske Komité for at få børn til at prøve forskellige sportsgrene.</li> <li>Undervisningsprogrammer for gravide kvinder og mødre til børn i førskolealderen i Rusland.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opskrifter, madlavningsites og kokebøger i Danmark og Sverige.</li> <li>Arla Fonden i Danmark – MADlejr for skolebørn.</li> <li>Food Festival – aktivitet for skoler i Danmark.</li> <li>Arla Guldko – konkurrence for kunder, foodservice-sektoren og restauranter i Sverige.</li> <li>Sponsoring af Sveriges og Finlands kokkelandshold.</li> <li>Årets kok og Årets konditor i Sverige.</li> </ul>
Natur og mælken oprindelse	Miljø	Øvrigt
<ul style="list-style-type: none"> <li>Åben gård – Køer på græs i Sverige og Danmark.</li> <li>Landmandsblogs for landmænd i Danmark og Sverige.</li> <li>Gårdbesøg for skolebørn i Danmark, Sverige, Tyskland og Luxemburg. Gårdbesøg for forbrugergupper i Finland.</li> <li>Kampagne "Landmænd som ejere" i Danmark, Sverige og Storbritannien. Kampagne "Mød din lokale landmand" i Sverige.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kampagne for reduceret affald i Danmark.</li> <li>Sponsoring af en cykelbane tæt på et mejeriantag i Finland.</li> <li>Natuurmonumenten – en fond, som arbejder for at bevare landskab og kulturarv – og – National Arkenheem-Eemland – et landskabsprojekt – i Holland.</li> <li>Omstrukturering af en botanisk have i Sankt Petersborg i Rusland.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mælkeemballagepaneler i Sverige, Danmark, Finland og Holland.</li> <li>Åben innovation med forbrugere og leverandører i Danmark og Sverige.</li> <li>Offentlige debatter, for eksempel Folkemødet i Danmark og Almedalsveckan i Sverige.</li> <li>Samarbejde med NGO'er.</li> </ul>

## Arla-koncernens organisation, december 2014

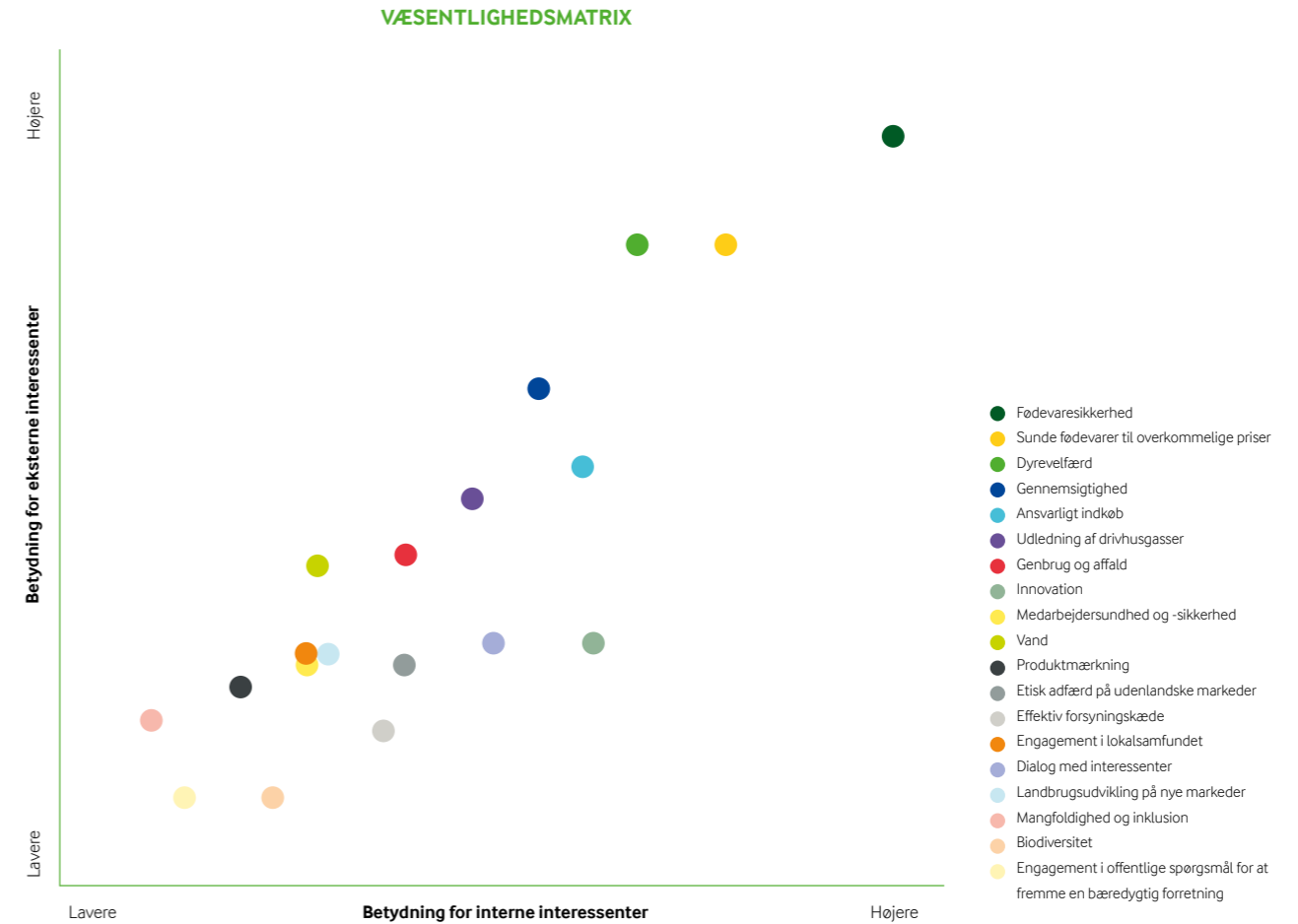
**Corporate Affairs** har ansvaret for koncernudvikling og -kommunikation under ledelse af Peder Tuborgh. **Corporate Supply Chain** har ansvaret for kontakten til ejerne, effektivitet i den globale forsyningskæde, globalt indkøb og investeringer under ledelse af Povl Krogsgaard. **Corporate Human Resources** har ansvaret for koncernens personale- og organisationsudvikling under ledelse af Ola Arvidsson. **Corporate Finance & IT** har ansvaret for koncernens økonomi, IT og jura under ledelse af Frederik Lotz.



**Global Categories & Operations** har det overordnede ansvar for Arlas tre globale brands – Arla®, Lurpak® og Castello® – samt for de globale kategorier markedsføring, innovation, kvalitet og miljø. Forretningsområdet har også ansvaret for mælkeplanlægning og logistik, business-to-business-salg, produktudvikling og produktion af ost, smør og blandingsprodukter samt mælkepulver i Skandinavien og ost i Tyskland, Polen og USA. Området ledes af Jais Valeur.

**Consumer Business Groups** har ansvaret for produktion og produktudvikling af ferskvarer, logistik, markedsføring og salg af Arlas produkter på de respektive markeder. **Consumer UK**, under ledelse af Peter Giørtz-Carlson. **Consumer Central Europe**, inklusive Tyskland, Holland, Belgien, Luxemburg, Frankrig og Østrig, under ledelse af Tim Ørting Jørgensen. **Consumer Sweden**, under ledelse af Henri De Sauvage, som også repræsenterer CDK og CFI i koncernledelsen. Chef for **Consumer Denmark** er Tomas Pietrangeli og chef for **Consumer Finland** er Reijo Kiskola. **Consumer International**, inklusive resten af verden, under ledelse af Finn S. Hansen. **Datterselskaber**, som ejes 100 procent af Arla: Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods og Cocio.

## Ansvarlig virksomhed – bedre prioritering og rapportering



**Arla har en ambition om konstant at forbedre alle dele af forretningen, herunder også vores CSR-aktiviteter og rapportering om fremdriften.**

Arla er vokset betydeligt i løbet af de seneste år, både med hensyn til antal ejere, kunder, markeder og medarbejdere. I takt med at forretningen Arla vokser, vokser ambitionen om at udvikle vores rapportering også.

Vi har i 2014 iværksat en struktureret væsentlighedsundersøgelse. Vores hovedmål var at finde frem til de væsentlige aspekter for vores primære interessenter. Denne viden vil vi efterfølgende bruge til at blive bedre til at prioritere vores aktiviteter. Vi forventer også, at resultaterne vil hjælpe os med at forbedre både omfang og fokus i vores rapportering og kommunikation.

Det første trin i væsentlighedsundersøgelsen har været at identificere de ansvarlighedsaspekter, som er mest relevante for vores drift. Vi indsamlede i den forbindelse input fra udvalgte grupper af interne interessenter, benchmarkundersøgelser

fra andre virksomheder og officielle branchestandarder. Et hold Arla-medarbejdere grupperede og prioriterede derefter aspekterne og reducerede listen fra 58 til 19 punkter. Endelig kontaktede vi repræsentanter for interne og eksterne interessentgrupper for at få deres input til, hvad der skal være topprioriteter for Arla.

Ud fra deres feedback udarbejdede vi en væsentlighedsmatrix, som viser input fra både interne og eksterne interessenter. Vi har på baggrund af resultaterne identificeret fødevarer sikkerhed, sunde fødevarer til overkommelige priser og dyrevelfærd som primære fokusområder efterfulgt af gennemsigtighed, ansvarligt indkøb og klimapåvirkning. Vi vil integrere resultaterne af væsentlighedsundersøgelsen i vores beslutningsprocesser, når vi skal prioritere aktiviteter, og bruge dem som rettesnor for vores kommunikation med interessentgrupper. Der vil blive gennemført nye væsentlighedsundersøgelser med jævne mellemrum.

Vi vil desuden bruge væsentlighedsundersøgelsen kombineret med en gap-analyse som grund-

lag for en vurdering i forhold til retningslinjerne i GRI (Global Reporting Initiative). GRI indeholder forslag til et stort antal KPI'er, som beskriver en virksomheds ledelse og performance inden for bæredygtighed og ansvarlighed. Den nyeste version af retningslinjerne lægger vægt på virksomheders behov for at fokusere på rapporteringsprocesser og endelige rapporter om emner, som er vigtige for deres forretning og interessenter. Vi har sideløbende med denne rapport udarbejdet en gap-analyse, som viser hullet mellem de aktuelt tilgængelige oplysninger og kravene i GRI.

Vores ambition er at tilpasse vores rapportering, så den opfylder kravene i Global Reporting Initiative-standarden G4 og dermed bliver nemmere at sammenligne med andre virksomheders rapportering. Resultatet af væsentlighedsundersøgelsen og gap-analysen vil danne udgangspunkt for videreudviklingen af vores rapporteringsproces.

# Arla støtter FN's **Global Compact**



For syv år siden tilsluttede Arla sig FN's globale initiativ **Global Compact**, som skal fremme etisk forretningsadfærd. Som deltager forpligter vi os til at følge **Global Compacts ti grundlæggende principper**. Tabellen viser, hvor indholdet i denne rapport relaterer til de ti principper i **Global Compact**.

Arla har desuden været medlem af **Global Compacts nordiske netværk** siden 2008. I maj 2009 tilsluttede Arla sig FN's **Caring for Climate**-program, som er et frivilligt supplerende initiativ, der arbejder for at udvise lederskab med hensyn til klimaforandringer. I 2010 underskrev Arlas administrerende direktør en **CEO Statement of Support for the Women's Empowerment Principles**, som er et initiativ under **Global Compact** og FN's udviklingsfond for kvinder, **UNIFEM**.

Læs mere om **Global Compact** og de ti grundlæggende principper på [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) og om Arlas **Code of Conduct** på [www.arla.dk](http://www.arla.dk).

# Hvilket marked nævnes **hvor**?

Tabellen viser, hvor oplysninger om et bestemt Arla-marked eller datterselskaber findes i denne rapport.

	Side	Global	DK	UK	SE	DE	NL	FI	B	LUX	Øvrige
<b>Ansvarlig virksomhed</b>	<b>Forretningsprincipper</b>	10-13	●	●	●	●	●	●	●	●	Afrika, Rusland, Sydamerika
	<b>Virksomhedsprincipper</b>	14-15		●	●	●	●	●	●	●	
	Eksempel	16-17		●	●	●	●	●	●	●	
	<b>Markedsadfærd</b>	18-19	●	●	●	●	●	●	●		
	Eksempel	20-21	●								
	<b>Indkøb</b>	22-25	●	●		●					Cocio
<b>Tillid til produkterne</b>	<b>Fødevarer sikkerhed</b>	28-31	●	●	●	●	●	●	●		Kina, Rusland
	<b>Ernæring og sundhed</b>	32-33	●	●	●	●	●	●	●		Kina, Arla Foods Ingredients
	Eksempel	34-35	●								
<b>Omsorg for dyr og miljø</b>	<b>Miljø og klima</b>	38-41	●	●	●	●	●	●			Canada, Arla Foods Ingredients
	Eksempel	42-43			●						
	<b>Landbrug</b>	44-45	●	●	●	●	●	●	●	●	Kina
Eksempel	46-47		●	●	●	●					
<b>Respektfulde relationer</b>	<b>Arbejdspladsen</b>	50-53	●	●	●	●	●	●	●	●	Rusland, Saudi-Arabien
	<b>Menneskerettigheder</b>	54-57	●	●	●	●	●	●	●	●	Bangladesh, Elfenbenskysten, Polen, Saudi-Arabien
	<b>Samfundsrelationer</b>	58-59, 62	●	●	●	●	●	●	●	●	Australien, Bangladesh, Canada, Den Dominikanske Republik, Færøerne, Norge, Rusland, Rynkeby Foods
	Eksempel	60-61		●							





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

Telefon +45 89 38 10 00  
E-mail [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)  
[www.arla.dk](http://www.arla.dk)