

# 2013

Corporate  
Responsibility  
Rapport

## Vores Ansvar

Vi ønsker at vokse  
– på en god måde.



# Indhold

## 3

Forord

## 4

Om Arla

## 6

### Ansvarlig virksomhed

Forretningsprincipper 8  
Virksomhedsprincipper 10  
Indkøb 12  
Markedsadfærd 14  
*Eksempel 16*

## 18

### Tillid til produkterne

Fødevarer sikkerhed 20  
Ernæring og sundhed 22  
*Eksempel 24*

## 34

### Respektfulde relationer

Arbejdspladsen 36  
Samfundsrelationer 38  
*Eksempel 40*  
Menneskerettigheder 42

## 26

### Omsorg for dyr og miljø

Miljø og klima 28  
*Eksempel 30*  
Landbrug 32

## 44

Reference til Global Compact  
Hvilket marked nævnes hvor?

Medmindre andet er angivet, indeholder denne rapport fakta og tal for Arla Foods' helejede mejeriselskaber i 2013. Rapporten indeholder også eksempler fra helejede datterselskaber og joint venture-mejeriselskaber. Rapportens kapitler refererer til de 11 områder, der indgår i Arla Foods' Corporate Social Responsibility Code of Conduct, som blev udgivet første gang i foråret 2008. Yderligere information findes på [www.arla.dk](http://www.arla.dk).

©Arla Foods a.m.b.a., 2014 Projektordination: Arla Foods Produktionsansvarlig: Anna Michélsen Tekst: Arla Foods i samarbejde med Anna Michélsen Grafisk design: Waldton Design Grafisk produktion: Formalix Oversættelse: Amesto Translations og TextMinded  
Foto: Thomas Carlgren, Mikkel Bache (10), Pernille Tofte (17), NoGoStudio (38) og Arlas arkiv Tryk: Scanprint A/S, 2014 E-mail: [csr@arlafoods.com](mailto:csr@arlafoods.com)



541 006



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

## Vores **Code of Conduct** styrer Arlas arbejde med ansvarlighed

Arlas principper for etisk og bæredygtig udvikling findes i Vores Ansvar – Arla Foods' Code of Conduct. Arlas bestyrelse har godkendt koncernens Code of Conduct, som nu findes på otte sprog og kan downloades fra [www.arla.dk](http://www.arla.dk). Vores Code of Conduct fungerer både som værktøj og kompas, der viser, hvordan vi skal agere og tage ansvar for vores aktiviteter.



## Ansvarlighed i hele **værdikæden**

Arla stræber efter at arbejde ansvarligt i hele værdikæden fra arbejdet på gårdene til produktion og distribution samt genbrug af emballagemateriale.

## Organisation og forankring af **kulturen**

Vi har nedsat en CSR-komité med vores administrerende direktør som formand og med repræsentanter fra koncernens ledelse, som skal sikre, at retningslinjerne er forankret internt. Komitéen prioriterer de områder, der behøver ekstra opmærksomhed for at sikre Arlas blivende og langsigtede fokus på ansvarlighed.

## En **holistisk** tilgang

De 11 områder fra vores Code of Conduct indgår i denne rapport og spænder fra forretningsprincipper til menneskerettigheder. Vi har valgt at inddrage disse områder i fire temaer: Ansvarlig virksomhed, Tillid til produkterne, Omsorg for dyr og miljø samt Respektfulde relationer.

## Velkommen til vores **Corporate Responsibility** rapport for 2013

Arla er en global virksomhed. Alle vores forretningsområder bidrager med materiale til denne årlige rapport. Rapporten beskriver, hvordan vores arbejde med ansvarlighed skrider frem, og den giver os mulighed for at følge op på og tydeliggøre, hvilke områder vi skal fokusere på fremover.

# Bæredygtighed og lønsomhed går hånd i hånd



Flere ejere, flere medarbejdere, nye anlæg og nye markeder. Vi fortsætter med at vokse med omtanke. Ansvarlighed er en forudsætning for Arlas fremadrettede succes.

Arla har i løbet af 2013 støbt det solide fundament for fremtidig vækst, vi længe har efterstræbt. Tidligere fusionerede selskaber er nu en integreret del af organisationen, mælkekængderne er steget, og ved årsskiftet kunne vi byde velkommen til endnu flere ejere. Desuden har vi været i stand til at betale ejerne en højere pris for deres mælk. Lige så vigtigt er det dog, at vi fortsat har udvist ansvarlighed i hvad vi har foretaget os.

## Øget bæredygtighed og ansvarlighed

Det er nu syvende gang, vi fremlægger en bæredygtighedsrapport for hele koncernen. Vores arbejde med ansvarlighed har udviklet sig i årenes løb og udgør nu en naturlig del af Arlas daglige arbejde. *Ansvarlig* er en af de fire hjørneste i vores identitet, og vi vil fortsætte arbejdet med at styrke og udbrede forståelsen af, hvor vigtigt dette område er for os. Denne holistiske tilgang tager vi også med, når vi ekspanderer på nye markeder og åbner nye anlæg.

Som dette års rapport viser, bliver vores tilgang til processer, procedurer og overvågning stadig mere standardiseret og global, hvilket øger gennemsigtigheden i hele forretningen. Procedurer for at vurdere leverandører, værktøjer til at sikre fødevarer sikkerheden og implementering af kvalitetsprogrammet Arlagården® i flere lande er blot tre eksempler på nye tiltag. Vores lederuddannelse har også fået en mere global tilgang, og vi stræber efter at øge mangfoldigheden, når vi rekrutterer nye medarbejdere.

En voksende ejerkreds fra stadig flere lande har medført en opdatering af vores demokratiske struktur. Resultatet er en model, som i højere grad tilgodeser alle ejerers interesser. Den forestående tilpasning af krav og reguleringer af vores afregningsmodeller til ejerne vil også sikre, at alle Arlas landmænd behandles ens.

Udviklingen af den demokratiske struktur er et godt eksempel på samarbejde, som kendetegner den anden hjørneste i Arlas identitet: *kooperativ*. De sidste to hjørneste er *sund* og *naturlig*, og vi har også øget vores fokus på sundhed og fortsat vores udvikling af naturlige produkter i 2013.

## Arla støtter FN's Global Compact

For seks år siden tilsluttede Arla sig Global Compact, FN's globale initiativ, som skal fremme etisk forretningsadfærd. Som medlem har vi forpligtet os til både at indarbejde de ti grundlæggende principper i Global Compact i vores virksomhedskultur og strategier og til at formidle dem til vores medarbejdere, ejere, leverandører, partnere og den øvrige omverden.

I denne rapport, som er en del af dette arbejde, præsenterer vi forskellige initiativer, vi har gennemført i løbet af det seneste år. Rapporten er også en del af Arlas årsrapport for 2013, som kan downloades fra [www.arla.dk](http://www.arla.dk).

## Vores fokus i fremtiden

Arlas nye vision, mission og strategi, som vi præsenterede i starten af 2013, har hjulpet os med at gå fra ord til handling. Ved at være tydelige med, hvad vi gør og hvorfor, kan vi lettere nå vores mål.

Sundhed er fortsat et vigtigt område for os på lige fod med vores miljøindsats, herunder øget fokus på bæredygtighed i mælkeproduktionen. Vi har også planer om at udvikle et globalt initiativ for øget samfundsengagement, som hele Arla kan samles om. I det kommende år vil vi desuden vurdere, hvordan vi i vores virksomheder verden over lever op til FN's menneskerettighedsreklæring.

Vi ønsker størst mulig åbenhed om alle aspekter af vores ansvar. Den løbende dialog med alle vores interessenter er vigtig, og vi vil stræbe efter at fortælle endnu mere tydeligt om, hvad vi gør og hvorfor, og om hvorvidt vi lever op til det, vi har lovet.

Tak for din interesse for at følge Arlas udvikling hen imod at blive en endnu mere ansvarlig virksomhed.

Aarhus, februar 2014

Peder Tuborgh, administrerende direktør

# Om Arla

Arla Foods er en global mejerikoncern og et andelsselskab, der ejes af mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien og Luxembourg. Vores produkter sælges under kendte brands i mere end 100 lande. Vi har produktionsanlæg i 11 lande og salgskontorer i yderligere 30. Arla er verdens sjette største mejeriselskab og verdens største producent af økologiske mejerivarer.

## Ny vision, mission og strategi

I januar 2013 præsenterede Arla sin nye vision, mission og strategi. Arlas nye vision lyder som følger: Vi skaber fremtidens mejeri for at bringe sundhed og inspiration ud i verden, på naturlig vis. Vores mission beskriver vores formål, som er at sikre den højest mulige værdi for vores landmænds mælk og skabe muligheder for deres vækst.

Strategi 2017 beskriver Arlas øgede fokus på Rusland, Kina, Mellemøsten og Afrika og vores målsætning om at fordoble salget af ingredienser til fødevarerindustrien. Innovation og lønsomhed er vigtige fokusområder for Arlas kernemarkeder i Nordeuropa.

## Større selskaber og flere ejere

I Nordeuropa har Arla fokuseret på at strømline produktionen og integrere nye virksomheder i Tyskland og Storbritannien. I Pronsfeldt i Tyskland er et i forvejen stort produktionsanlæg blevet udvidet til at håndtere mælkepulver og smør, og ved årets udgang var der produktionsopstart i Storbritannien på verdens største friskmælksmejeri i Aylesbury lige uden for London. Ved årsskiftet kunne Arla byde velkommen til cirka 1.300 nye britiske ejere og har dermed sikret adgangen til råmælk på dette nøglemarked.

## Højere mælkepris til ejerne

Den samlede mælkepris er steget med 0,34 kroner i 2013 sammenlignet med 2012. Stigningen i mælkeprisen er udløst af en større global efterspørgsel på mejeriprodukter. Arla har også implementeret en række interne besparelsetiltag for at forbedre muligheden for at hæve mælkeprisen.

## Ny demokratisk struktur

Repræsentantskabet, som er Arlas øverste beslutningsdygtige organ, vedtog i starten af året en ny demokratisk andelsmodel for organisationen. Blandt vigtige ændringer kan nævnes en revideret fordeling af pladser i repræsentantskabet, færre bestyrelsesmedlemmer og introduktionen af nationale råd som underkomitéer til bestyrelsen.

## Kvalitetssikring og bæredygtig mælkeproduktion

Arla fortsætter sit fokus på høj mælke kvalitet og bæredygtig mælkeproduktion. Kvalitetssikringsprogrammet Arlagården®, som har været implementeret i Danmark og Sverige de seneste ti år, er nu også introduceret i Tyskland, Belgien og Luxembourg. I begyndelsen af 2014 vil Arlagården® også blive indført for de britiske ejere. Vi har desuden fortsat vores arbejde med at udvikle en strategi for bæredygtig mælkeproduktion. Den nye strategi vil blive præsenteret i 2014.

### Ejere

Arla Foods er et andelsselskab, der ejes af 12.629 mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien og Luxembourg.

### Ledelse

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

### Nettoomsætning

DKK 73,6 mia., heraf 71 procent på vores kernemarkeder i Storbritannien, Sverige, Tyskland, Danmark, Finland og Holland.

### Antal medarbejdere med gennemsnitlig fuldtidsansættelse

Danmark	7.503
Storbritannien	3.852
Sverige	3.466
Tyskland	1.865
Holland	301
Finland	297
Saudiarabien	808
Østeuropa	496
Nordamerika	426
Øvrige lande	563
I alt	19.577

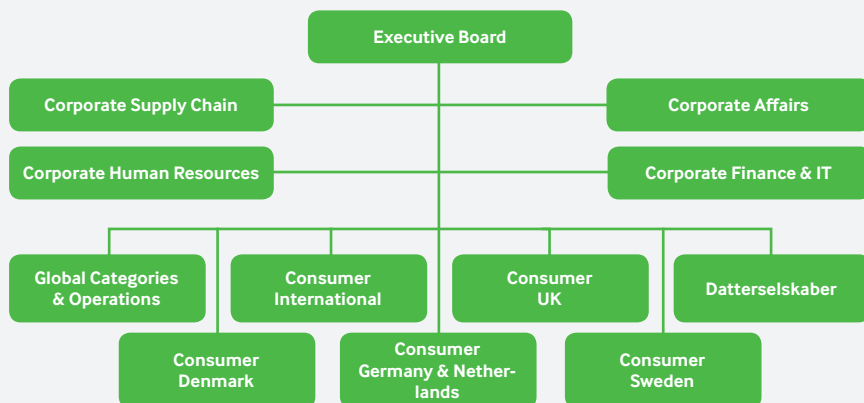
### Årets resultat

DKK 2,2 mia.

### Råmælk (mio. kg)

Danmark	4.508
Storbritannien	3.580
Sverige	2.016
Tyskland	1.547
Finland	275
Belgien	253
Holland	220
Luxembourg	111
Øvrige lande	166
I alt	12.676

**Arla-koncernens organisation**



**Corporate Supply Chain** har ansvaret for kontakten til ejerne, effektivitet i den globale forsyningskæde, globalt indkøb og investeringer under ledelse af Povl Krogsgaard.

**Corporate Affairs** har ansvaret for koncernudvikling og -kommunikation under ledelse af Peder Tuborgh.

**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.

**Consumer Business Groups** har ansvaret for produktion af ferskvarer, logistik, markedsføring og salg af Arlas produkter på de respektive markeder.

**Consumer Denmark**, under ledelse af Peter Giørtz-Carlson.

**Consumer Sweden**, inklusive Finland, under ledelse af Christer Åberg frem til juli 2013 efterfulgt af Henri De Sauvage fra den 1. december 2013.

**Consumer UK**, under ledelse af Peter Lauritzen.

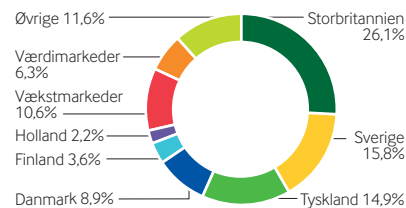
**Consumer Germany & Netherlands**, under ledelse af Tim Ørting Jørgensen.

**Consumer International**, inklusive lande uden for kernemarkeder, under ledelse af Finn S. Hansen.

**Global Categories & Operations** har det overordnede ansvar for Arlas tre globale brands – Arla®, Lurpak® og Castello® – samt for global innovation, kvalitet og miljø. Forretningsområdet har også ansvaret for mælkeplanlægning og logistik, Business to business-salg, produktion af ost, smør og blandingsprodukter samt mælkepulver i Skandinavien og ost i Tyskland (tidligere Allgäu-land). Området ledes af Jais Valeur.

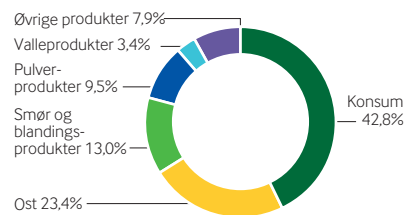
**Datterselskaber**, som ejes 100 procent af Arla: Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods, Cocio og Dairy Fruit.

**Omsætning fordelt på markeder**



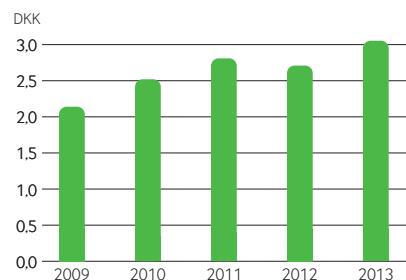
Arlas samlede omsætning er steget med 16,6 procent siden 2012.

**Omsætning fordelt på varegrupper**



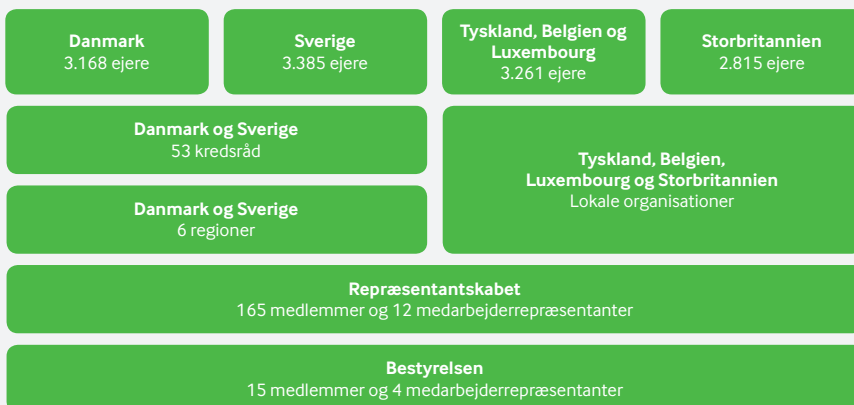
Mælkepulverprodukter har øget deres andel af Arlas samlede omsætning, hvilket afspejler udviklingen på det globale marked for mejeriprodukter.

**Mælkepris**



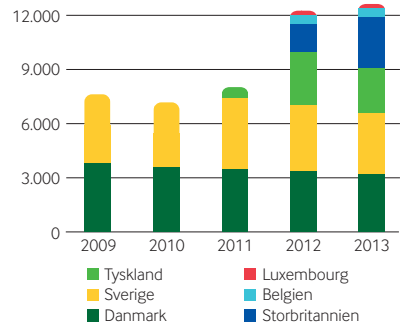
Diagrammet viser den gennemsnitlige pris pr. kilo mælk, Arla har betalt sine ejere i løbet af året, inklusive efterbetaling.

**Andelsdemokrati**



Figuren viser antallet af ejere/medlemmer den 31. december 2013 inklusive de 1.291 nye britiske ejere. Alle valg og afstemninger foretages efter princippet "én ejer/medlem, én stemme". Repræsentantskabet er Arlas øverste besluttede organ.

**Ejere i Arla**



Søjlen for 2013 viser antallet af ejere inklusive de 1.291 nye britiske ejere. Sammenlignet med december 2012 er det en stigning på 3 procent.

# Ansvarlig virksomhed

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





## Forretningsprincipper

Arla er en international virksomhed og et andelsmejeri ejet af mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Belgien og Luxembourg. Vi overholder lovgivningen i alle de lande, hvor vi driver forretning, og vi følger principperne i vores Code of Conduct. Det sikrer, at vi optræder troværdigt og med integritet og dermed sætter et godt eksempel for ansvarlig forretningsadfærd. Se side 8.

## Virksomhedsprincipper

Arla skal skabe værdi for sine ejere. I det demokratisk ledede andelselskab har alle ejere mulighed for at påvirke væsentlige beslutninger. Ejerne vælger repræsentanter til virksomhedens ledende organer. Bestyrelsen er ansvarlig for at træffe beslutninger om virksomhedens overordnede strategier og sørge for, at virksomheden drives med andelshavernes bedste for øje. Se side 10.

## Indkøb

Arla køber varer og tjenester fra hele verden. Det er vores ambition, 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 bæredygtig måde. Se side 12.

## Markedsadfærd

Vi må hele tiden tilpasse os verdensmarkedet, der bliver mere og mere konkurrencepræget og omskifteligt. Forbrugernes tillid til os er afgørende for, om de køber vores produkter. Ved at agere ansvarligt, kommunikere åbent og have en løbende dialog med kunder og forbrugere skaber vi forudsætningerne for denne tillid. Se side 14.

På fotoet ses vores mejeri i Pronsfeld i Tyskland.



*Vi optræder troværdigt og med integritet i alle vores aktiviteter.*

## FORRETNINGSPRINCIPPER

# Fair forretningsførelse og socialt ansvar

- **Styrket grundlag for overholdelse af lovkraft**
- **Ny lov om kønsfordeling**
- **Støtte til Global Compact**

### Fokus på overholdelse af konkurrencelovgivning

Arla har forpligtet sig til at opfylde eller gå videre end kravene i alle relevante og gældende love, regler og bestemmelser i de lande, hvor vi driver forretning. Overholdelse af dette er derfor afgørende for, at vi kan være en ansvarlig virksomhed.

Overholdelse af konkurrencelovgivningen er et sådant område. Arla har indført en politik om overholdelse af lovkraft og uddanner systematisk relevante medarbejdere verden over. Vores uddannelsesmateriale og -værktøjer opdateres løbende, og vi har øget mængden af uddannelse fra år til år. I løbet af 2013 har mere end 570 medarbejdere deltaget i vores uddannelsesprogrammer. Arlas fokus på at overholde konkurrencelovgivningen er indiskutabel. Men koncernens hurtige ekspansion på tværs af adskillige retssystemer lægger uundgåeligt et pres på implementeringen af vores program for overholdelse af konkurrencelovgivningen. Derfor har vi i 2013 besluttet at øge ambitionsniveauet for uddannelse og aktiviteter i relation til overholdelse af konkurrencelovgivningen og styrke de grundlæggende elementer i det tilhørende program. I den forbindelse har vi udpeget en global Compliance Manager.

### Arlas kultur for overholdelse af lovkraft og kontrol

I takt med Arlas vækst er en af de udfordringer, vi står overfor, at sikre, at vores etiske værdier og Arlas Code of Conduct implementeres i nye dele af virksomheden. Standardiserede globale processer og et sundt beslutningsgrundlag er også forudsætninger for, at vi som en stadig mere global virksomhed kan fortsætte med at optræde ansvarligt. Arla arbejder konstant på at forbedre sine kontrolmekanismer i takt med virksomhedens vækst. Interne kontroller, som starter øverst i organisationen og omfatter alle virksomhedens forskellige forretningsgrupper, skal skabe øget gennemsigtighed og reducere vores risikoeksponering. Kontrollerne skal skabe værdi for forretningen og sikre, at vi fastholder vores engagement om at efterleve vores forretningsprincipper.

Som led i Arlas omhyggelige kontrol har vores Global Risk & Compliance-enhed besøgt flere virksomheder i koncernen for at sikre, at de overholder vores interne kontrolramme, retningslinjer og politikker. Konklusionerne fra besøgene er samlet i rapporter til koncernledelsen og årlige rapporter til bestyrelsen.

I 2013 har vi øget vores indsats for at styrke vores kultur for overholdelse af lovkraft og bedre kontrol med følgende tiltag:

**Oprettelse af en Compliance and Control Committee**, som skal sikre, at Arla fortsat opfylder forpligtelsen til at overholde gældende lovkraft i takt med, at vi vokser globalt.

**Lancering af en global politik om antisvindel.** I forbindelse med implementeringen af politikken er der gennemført inspek-

tioner på flere af Arlas virksomheder for at sikre, at de overholder gældende lovkrav og regler.

**Oprettelse af en global handlingsplan for bekæmpelse af svindel**, som definerer ansvarsområder for Arlas ledere.

**Lancering af et særligt program om svindel**, som skal øge medarbejdernes opmærksomhed og sikre effektiv kommunikation af virksomhedens holdning til svindel og vores politikker på området.

Arbejdet med at styrke antisvindel-kulturen i Arla er kun lige begyndt og vil blive understøttet med yderligere aktiviteter i 2014.

### Ny lovgivning om kønsfordeling

I april 2013 trådte en ny lov i kraft i Danmark, så de største danske virksomheder nu er forpligtede til at rapportere om, hvilke tiltag de gennemfører for at øge antallet af kvindelige ledere på topniveau. Som et dansk andelsselskab er Arla Foods amba omfattet af denne nye lov og forpligtet til at vedtage en politik for, hvordan vi vil øge antallet af kvinder i koncernledelsen og den øvrige topledelse samt i bestyrelsen. Arla er også forpligtet til at sætte faste mål for kønsfordelingen i disse grupper og årligt rapportere om den aktuelle status og opnåede resultater.

I 2010 udarbejdede Arla en generel strategi for mangfoldighed og inklusion, og vi opstillede langsigtede mål for virksomheden frem mod 2020. Vi har nu øget vores prioritering af dette område og opstillet målsætninger for 2017 for at leve op til kravene i den nye lovgivning. Vi rapporterer om dette arbejde i vores årsrapport for 2013 i overensstemmelse med den nye lovgivning. Målet for

bestyrelsens kønsfordeling vil blive fastlagt som led i en langsigtet proces, som bestyrelsen gennemfører i løbet af 2014. Se side 42 for at få mere at vide om mangfoldighed og inklusion og vores mål for kønsfordeling.

### Arla støtter Global Compact

Arla Foods' Code of Conduct supplerer de ti grundprincipper i FN's Global Compact-initiativ. Som medlem af Global Compact er Arla forpligtet til at indarbejde initiativet og dets principper i vores strategi og virksomhedskultur og til at formidle det til medarbejdere, ejere, leverandører, samarbejdspartnere, kunder og verden omkring os.

Vores engagement i Global Compact betyder også, at Arla hvert år åbent og ærligt skal forklare, hvordan virksomheden lever op til sin Code of Conduct. Denne rapport beskriver Arlas fremskridt i det forgangne år samt områder, hvor der er plads til forbedringer.

Arla har været aktivt 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 for virksomheder, der ønsker at udvise lederskab med hensyn til klimaforandringer. I 2010 underskrev Arlas administrerende direktør, Peder Tuborgh, 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.

### Whistleblowing-rapporter

I 2012 blev der indført en funktion for whistleblowing i Arla. Funktionen giver medarbejderne en ekstra mulighed for at rapportere eventuelle uregelmæssigheder og udgør et ekstra værktøj, de kan bruge til at udtrykke eventuelle bekymringer, de ikke føler, de kan dele med deres leder, eller hvis de føler, at ledelsen ikke har håndteret en eventuel henvendelse tilstrækkeligt. Funktionen er tilgængelig for de fleste af Arlas globale medarbejdere, og vi planlægger at gøre den tilgængelig for alle dele af organisationerne i det tidligere MUH og Milk Link, som fusionerede med Arla i 2012.

Siden starten har funktionens fire sagsbehandlere modtaget 16 rapporter fra fem forskellige lande, primært vedrørende tyveri, bogføring, sundhed og sikkerhed samt upassende adfærd. Alle rapporter er blevet gennemgået af sagsbehandlerne. I nogle tilfælde har sagsbehandlerne efter nærmere undersøgelse konkluderet, at det har været muligt at udbede uregelmæssighederne og har iværksat udbedrende handlinger. I andre tilfælde har en nærmere undersøgelse vist, at den påståede uregelmæssighed har været uden for ordningens rammer, eller at der ikke har været tilstrækkelig dokumentation for påstanden.

### Bestikkelse og facilitation payments

I 2010 vedtog Arla en politik om bestikkelse, facilitation payments og gaver. I april 2013 diskuterede vores CSR-komité, hvor langt man var kommet med at implementere politikken. Konklusionen var, at

politikken er blevet effektivt implementeret, og at koncernens medarbejdere har tilfredsstillende viden på området, men at det er vigtigt, at både koncernen og ledelsen fastholder deres fokus på området. Ligesom i 2011 og 2012 har der ikke været nogen rapporter om facilitation payments i 2013.

### Fokus på Code of Conduct i kontrakter

Arla er engageret i at sikre, at vores Code of Conduct er en integreret del af vores aktiviteter med tredjeparter. Året igennem har der været fortsat fokus på at overføre principperne i Code of Conduct til Arlas leverandører. I forbindelse med revisionen af Arlas globale standard for indkøbsaftaler og standardaftaler for investeringer og anlægsudgifter har vi fastholdt vores fokus på at overføre principperne i Code of Conduct til leverandørerne.

### Forskellige holdninger til Arla Wellness®

I Sverige har Arla appelleret en afgørelse, som Stockholms miljø- og sundhedsudvalg har truffet om mærkningen af Arla Wellness® produkter. Udvalget mener, at mærkningen ikke lever op til gældende regler for mærkning af ernærings- og sundhedsprodukter, og at Arla skal ændre mærkningen. Arla er uenig i denne betragtning.

### Model for udvælgelse af samarbejdspartnere

Som led i vores vækststrategi indgår vi hele tiden nye samarbejdsaftaler med lokale partnere verden over om at sælge vores mælkebaserede produkter. Vi har nu udarbejdet en særlig udvælgelsesmodel til

at screene lokale partnere og måle dem i forhold til forskellige foruddefinerede økonomiske og juridiske kriterier samt kriterier for socialt ansvar og miljø.

Udvalgte virksomheder gennemgår herefter endnu en screening, som følges op af en due diligence-proces og en mere detaljeret analyse. Resultaterne bruges som en vigtig parameter i udvælgelsen af samarbejdspartnere og skal sikre, at samarbejdspartnere lever op til vores krav om fair forretningsførelse og socialt ansvar.

### CSR-komitéens fokus i 2013

CSR-komitéen har på sine ordinære møder i 2013 diskuteret resultaterne og konsekvenserne fra CSR-rapporten for 2012. Komitéen har også drøftet, hvordan Arlas kerneværdier kan bevares og hvilket ansvar Arla har, når vi går ind i nye samarbejder og på nye markeder. Et andet spørgsmål på dagsordenen har været, hvordan vi fortsætter arbejdet for mangfoldighed og en inkluderende tilgang.

# 30

lande, hvor Arla har produktionsanlæg og/eller salgskontorer.



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

## VIRKSOMHEDSPRINCIPPER

# Et andelsselskab som tilgodeser alle ejeres interesser

- En ny demokratisk struktur
- Stigende mælkepris
- Flere britiske ejere

### En ny demokratisk model

Efter de seneste års fusioner med Hansa Milch, Milk Link og MUH har Arlas ejere drøftet andelsselskabets demokratiske struktur. Formålet har været at udvikle en global model, som tilgodeser alle ejeres interesser. I februar 2013 besluttede repræsentantskabet, som er Arlas øverste besluttede organ, at introducere en ny demokratisk organisation baseret på det medlemsdemokrati, der har været virksomhedens kerne i mere end 100 år. I den nye organisation er de besluttede organer, repræsentantskabet og bestyrelsen, uforandrede, men med en anden fordeling af pladserne. Fordelingen af pladser mellem medlemsvirksomheder (Hansa Arla Milch, Arla Milk Link og MUH Arla) og ejere i henholdsvis Danmark og Sverige baseres på parternes indskudte kapital. De danske og svenske pladser fordeles efter mælkemængder og ejerantal.

Repræsentantskabet har vedtaget nye, klarere ledelsesregler i 2013. Det er også besluttet at nedbringe antallet af bestyrelsesmedlemmer og at introducere nationale råd, der skal fungere som underkomitéer under bestyrelsen.

Formålet med de nationale råd er at sikre tilstrækkelig opmærksomhed på problemstillinger tæt på landmændene, herunder primært globale, men også nationale problemstillinger, og

at skabe balance mellem nationale og globale perspektiver. Der er oprettet nationale råd i Danmark, Sverige og Storbritannien og et samlet råd for Tyskland, Belgien og Luxembourg. De fire nationale råd kommer med anbefalinger til bestyrelsen.

Strategi 2017 vil betyde en række ændringer i Arla i de kommende år. Derfor er det en udfordring for andelsselskabet at sikre, at alle ejere har en god forståelse for Arlas forretning og føler, at de er medbestemmende. Et andet princip er, at der skal gælde de samme regler og krav for alle Arlas landmænd uanset land, og i den forbindelse vil der blive udarbejdet og implementeret en fælles reguleringsramme.

### Højere mælkepris til vores ejere

Arla har betalt ejerne en højere pris for deres mælk i 2013. Mælkeprisen blev øget seks gange. Arlas indtjening (betaling til ejerne plus konsolidering) for 2013 var 3,05 kroner pr. kg mælk, hvilket er en stigning på 13 procent i forhold til 2012. Den højere mælkepris skyldes en forbedret global markedssituation og stigende efterspørgsel på mælkeprodukter. Detailpriser på mejeriprodukter er også steget i årets løb.

Arlas mælkepris er fortsat påvirket af den økonomiske afmatning i Europa, som har fået forbrugerne til at foretrække lavprisprodukter i stedet for vores brandprodukter. Den kraftigt stigende efterspørgsel kommer fra andre markeder uden for Europa, og Arlas Strategi 2017 har derfor fokus på at skabe vækst på disse markeder. Trods den højere mælkepris til ejerne er mange af Arlas landmænd

stadig presset på økonomien på grund af stigende omkostninger til eksempelvis indkøb af foder og brændstof.

### Ens regler for alle

Arla betaler den samme mælkepris til den enkelte andelshaver i Danmark og Sverige, som til selskabsmedlemmerne i Storbritannien og Tyskland. Herefter fordeler selskabsmedlemmerne pengene til deres landmænd efter lokale afregningsmodeller. For at sikre, at der gælder samme regler og krav for alle mælkeproducenter, uanset land, er der taget initiativ til et projekt med navnet One Arla Settlement. Målet er at udarbejde et forslag til en fair og gennemskuelig fælles model til beregning af mælkeprisen baseret på drøftelser i de nationale råd.

At udvikle en model, der fungerer i alle lande, er ikke nogen nem opgave. Vi forventer, at den nye fælles afregningsmodel vil blive implementeret trinvis over de kommende år.

### Nye britiske ejere

I sommeren 2013 fremlagde Arlas bestyrelse et forslag om at optage den britiske leverandørgruppe Arla Foods Milk Partnership (AFMP) som medlemsvirksomhed i Arla for at styrke den britiske del af forretningen. Forslaget blev vedtaget af både Arlas repræsentantskab og af AFMP i oktober, så Arla ved årsskiftet 2014 kunne byde velkommen til 1.291 nye britiske ejere. Beslutningen blev efterfulgt af diskussioner om, hvordan tilbuddet skulle udformes, så der blevet taget størst muligt hensyn til eksisterende ejere. Vores nye britiske ejere skal betale en afgift over de næste to år og bidrage til den årlige konsolidering af Arla på lige fod med Arlas øvrige ejere.

Arla har i dag fire medlemsvirksomheder: Arla Milk Cooperative Ltd (Storbritannien) med 1.291 individuelle ejere, Hansa Arla MilcheG (Tyskland) med 750 individuelle ejere, Arla Milk Link Limited (Storbritannien) med 1.524 individuelle ejere og MUH Arla eG (Tyskland) med 2.511 individuelle ejere.

### Ejere og leverandører

	2011	2012	2013
Ejere, i alt	8.024	12.256	12.629
- heraf i Sverige	3.865	3.661	3.385
- heraf i Danmark	3.514	3.354	3.168
- heraf i Tyskland, Belgien og Luxembourg	645	3.657	3.261
- heraf i Storbritannien	–	1.584	2.815*
Medlemmer af AFMP i Storbritannien	1.330	1.232	–
Leverandører i Finland	1.000	813	609
- heraf på kontrakt	243	223	408
Leverandører i Tyskland (Arla Foods Käseerei)	1.338	1.388	1.253
Forslag stillet til repræsentantskabsmødet	1	2	10
Deltagere i andelshaverseminarer	200	0	1.047
Klager til ankeudvalget for Arlagården® i Sverige og Danmark	13	21	17

\* Den 31. december 2013 blev 1.291 landmænd nye medlemmer/ejere i Arla.

Ved udgangen af 2013 udgjorde antallet af ejere/andelshavere 12.629. Sammenlignet med december 2012 er det en stigning på 3 procent. I løbet af året steg mængden af mælk fra ejerne med 26 procent sammenlignet med 2012.

Cirka 60 procent af Arlas 500 folkevalgte deltager hvert år i vores uddannelsesprogrammer. I perioden 2012/2013 blev der holdt 446 kursusdage (494 i 2011/2012).

### Besøg i andre lande

Ud over de besøg, der arrangeres for nyvalgte repræsentantskabsmedlemmer som en del af introduktionsprogrammet, har Arla landmænd fra forskellige lande også været på besøg hos hinanden i 2013. I november havde danske Arla landmænd besøg af 25 unge landmænd fra Tyskland og i december af 35 folkevalgte fra Storbritannien. Programmet omfattede blandt andet besøg på mejerier og gårde, præsentationer om Arlas forretning, møder med medlemmer af bestyrelsen og andre besøg, for eksempel i et supermarked.

### Kommunikation med Arlas landmænd

Alle Arlas landmænd i de seks medlemslande modtager vores nyhedsbrev, Ejerbladet, som udsendes to gange om måneden. Nyhedsbrevet udgives på seks sprog og indeholder blandt andet artikler om initiativer i relation til Strategi 2017 og om begivenheder på de nationale markeder. Vi tilbyder også webløsninger, hvor ejerne kan finde vigtige oplysninger om emner som mælkekvantitet og mælkepriser.

### Andelshaverseminarer

Andelshaverseminarer arrangeres af repræsentantskabsmedlemmer for nye og eksisterende medlemmer. Seminarerne skal øge kendskabet til Arla som virksomhed, og baggrundsmaterialet er tilgængeligt på fire sprog. Deltagerne mødes i små grupper, så alle får mulighed for at komme til orde. I 2013 blev der holdt 56 seminarer med i alt 1.047 deltagere. På grund af besparelser og omorganisering blev der ikke holdt seminarer i 2012, men året før deltog 200 personer i ejerseminarer.

### Uddannelse for nyvalgte

Hvert andet år vælger Arlas ejere medlemmer til repræsentantskabet og bestyrelsen. 2013 var et valgår, og alle repræsentanter og bestyrelsesmedlemmer vælges for en periode på to år. De nyvalgte medlemmer af repræsentantskabet blev inviteret til at deltage i et særligt introduktions- og mentorprogram, Arla Kick In, som omhandler deltagerens rolle som repræsentantskabsmedlemmer, viden om virksomheden og møder mellem medlemmerne i de seks ejerlande. Som en del af programmet har de nyvalgte medlemmer af repræsentantskabet fra Danmark, Sverige, Tyskland, Luxembourg, Belgien og Storbritannien fået en mentor fra et andet land. Mentoren er et erfarent medlem af repræsentantskabet. Som en del af uddannelsesprogrammet besøger mentoren og repræsentantskabsmedlemmet hinandens landbrug.

Formålet med programmet er at give de nyvalgte den bedst mulige introduktion til arbejdet i repræsentantskabet. Programmet er samtidig et vigtigt værktøj til at øge den gensidige forståelse mellem ejere i forskellige lande. Næsten alle nyvalgte repræsentantskabsmedlemmer er tilmeldt, og i 2013–2014 deltager 47 par med mentorer/nyvalgte i programmet.

# 12.629

landmænd ejer Arla.



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

## INDKØB

# Holistisk tilgang til bæredygtige indkøb

- Global standardisering af leverandøraudits
- Flere foretrukne leverandører
- Fokus på palmeolie

### Foretrukne leverandører

Arlas globale indkøbsafdeling har det overordnede ansvar for indkøb i Arla. I 2013 udgør afdelingens indkøb cirka 76 procent af vores samlede omkostninger mod 67 procent året før.

Arla har nu omkring 1.030 (930 i 2012) 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. I løbet af 2013 har vi skærpet kravene til dokumentation for foretrukne leverandører. Endvidere har et vigtigt fokusområde gennem hele året været at sikre, at indkøb primært blev foretaget hos foretrukne leverandører. På den måde kan vi reducere risici og kompleksitet samt frigøre kapital og reducere omkostninger.

Vi fortsætter arbejdet mod vores mål om, at samtlige foretrukne leverandører skal underskrive vores adfærdskodeks for leverandører. I alt 85 procent af vores foretrukne leverandører (samme andel i 2012) målt på indkøbssummen har underskrevet vores adfærdskodeks.

### Holistisk tilgang til indkøb

Arla har i mange år haft en TCO tilgang til indkøb (TCO står for "total cost of ownership"). Processen hjælper os med at identificere mulige omkostningsbesparelser i hele livscyklussen for indkøbte produkter og tjenester. Det opnås ved at optimere specifikationer, standardisere og rationalisere materialer samt ensrette på tværs af produktkategorier og forretningsenheder. Tværfagligt teamwork, tæt samarbejde mellem indkøbere og de primære brugere af de varer eller tjenester, der skal indkøbes, samt mellem leverandører og Arla er afgørende for denne proces. Målet er større gennemsigtighed og bedre indkøbsvilkår hos vores leverandører. TCO giver en holistisk tilgang, der også tager hensyn til bæredygtighed, etik og social ansvarlighed i udvælgelsen af leverandører.

TCO er for eksempel blevet brugt til at udvikle en anbefalet standard for LED-belysning, som først er anvendt i Danmark og Sverige. Investeringen tjenes hurtigt ind gennem reduceret energiforbrug. På samme måde har indkøb af ekstern serverkapacitet øget energieffektiviteten.

Et andet fælles effektivitetsprogram er Design to Value. Programmet skal optimere produkternes lønsomhed samtidig med at forbrugernes oplevelse af produkterne kun påvirkes marginalt. Det primære fokus er omkostningsoptimering, og i processen kigger vi på hele produktionskæden og arbejder med at optimere produktets specifikationer, herunder emballage, ingredienser, opskrifter og pakkestørrelse.

### Standardiserede specifikationer for ingredienser

I løbet af 2013 har vi indført et nyt standardiseret og globalt grundlag for styring af ingrediensspecifikationer. Målet er at sikre en effektiv proces, som kan forebygge potentielle risici, som har med ingredienserne at gøre. Det er vigtigt, fordi indkøb af ingredienser håndteres decentralt, hvilket har betydet, at vi har oplevet variationer i kvaliteten af information samt manglende opdatering af flere specifikationer med usikkerhed og afvigende auditresultater til følge. Introduktionen af en global godkenderfunktion med et fåtal udpegede godkendelsesansvarlige for hele virksomheden skal forbedre kvaliteten af vores ingrediensspecifikationer.

Vi har gennemført mange initiativer i 2013, men vi mangler stadig at finde et IT-system, der kan understøtte hele organisationen og integrere alle vores europæiske anlæg i løbet af 2014 og 2015.

### Værktøjer og processer til audits

Vores system til godkendelse og evaluering af leverandører er færdigudviklet og implementeret for alle Arlas foretrukne leverandører, og vi har nu fokus på at udarbejde en global standard for leverandørauditværktøjer og -processer. Uden for Danmark og Sverige har dette tidligere været håndteret af de enkelte lande selv. Efter den første integration af Käsereien i Sydtyskland i 2013 skal øvrige europæiske anlæg nu i gang med at integrere kvalitets-sikringsprogrammet for leverandører.

Central koordinering har ført til en auditproces med fokus på relevante dele af forretningen. Der arbejdes dog stadig på at udvikle

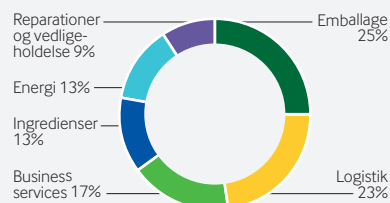
og implementere globale værktøjer og definere klare roller og ansvarsområder for global styring af leverandøraudits. Næste skridt er at sammensætte et globalt auditteam og kortlægge specialistkompetencer, uddanne auditørerne og integrere værktøjer og processer i alle forretningsenheder.

### Leverandøraudits i 2013

Vi gennemfører hvert år et antal audits, hvor vi besøger leverandører og kontrollerer relevante områder. I 2013 gennemførte vi omkring 40 audits over hele verden (60 audits i 2012) og koncentrerede vores ressourcer om leverandører, der er nye i Arla, eller som vi har haft problemer med. Derudover har vi haft en række leverandørmøder, der ikke har talt som audits, men som har haft samme brede fokus.

I årets løb blev Arla gjort opmærksom på, at en ananasproducent var under mistanke for at benytte tvangsarbejdere. Vi kontrollerede straks, at vi ikke købte varer fra producenten. Det viste sig dog, at producentens produkter indgik i ingredienser, vi købte hos en anden leverandør, selvom vi havde gjort det helt klart, at vi ikke ønskede at købe fra denne bestemte producent. Efter denne hændelse foretog vi en grundig gennemgang af alle vores ananasleverandører og -producenter. Som følge heraf har vi nu formuleret specifikke krav til producenter af tropisk frugt og reduceret antallet af godkendte leverandører.

#### Globale aftaler



Diagrammet viser de aftaler, som håndteres af Arlas globale indkøbsafdeling, fordelt på forskellige kategorier af produkter og tjenester. Sammenlignet med 2012 er andelen for transporter steget. De ti største leverandører står for 16 procent (19 procent i 2012) af vores totale eksterne omkostninger. I 2013 var følgende selskaber vores fem største leverandører, angivet efter størrelse af omkostninger: Tetra Pak (emballage, procesudstyr og pakkerimaskiner), IBM (IT-tjenester), Carat (medier), Logoplaste (emballage) og PCL transport (distribution).

#### Opfølgning på palmeolie

Siden 2011 har Arla købt Green Palm Oil-certifikater for al palmeolie og alle palmeolie-relaterede ingredienser. Vi er også blevet medlem af organisationen RSPO (Round Table for Sustainable Palm Oil), som arbejder for at fremme bæredygtig produktion af palmeolie.

RSPO's principper og kriterier udarbejdes i dialog med organisationens interessenter og betragtes som det mest omfattende sæt af krav til bæredygtig produktion af palmeolie. RSPO har dog også været udsat for kritik. I løbet af 2013 er nogle RSPO-medlemmer blevet beskyldt for at samarbejde med virksomheder, der har været indblandet i skovafbrænding i Indonesien og rydning af tørvemoser. RSPO er i gang med at undersøge beskyldningerne.

I 2013 har Arla anvendt CSPO-certificeret bæredygtigt produceret palmeolie svarende til cirka 20 procent af den samlede mængde. CSPO står for Certified Segregated Palm Oil og er palmeolie, som er fysisk adskilt fra ikke-certificeret palmeolie hele vejen fra den godkendte mølle til slutbrugerne. I 2014 vil hovedparten af Arlas palmeolie være CSPO fra RSPO-certificerede plantager. Der er dog stadig visse specialolier, der i øjeblikket ikke fås som certificerede olier, men vores mål er, at al palmeolie, som Arla bruger, skal være CSPO-certificeret fra 2015.

WWF Verdensnaturfonden følger udviklingen inden for palmeolieproduktion og anvendelsen af bæredygtig palmeolie. Resultatet offentliggøres hvert andet år i en særlig oversigt med scorer for alle virksomheder, der anvender palmeolie. Arla fik 11 ud af 12 mulige point i 2013.

#### UTZ-certificeret kakao

Ved udgangen af 2012 var næsten al kakao i Arlas egne produkter certificeret af UTZ, som arbejder for at sikre en bæredygtig kakaoproduktion både hvad

angår økonomi, miljø og socialt ansvar. Den ene procent, der ikke var UTZ-certificeret, var økologisk kakao, som blev certificeret i starten af 2013. Ikke-certificeret kakao bruges stadig i produkter til dagligvarekædernes egne varemærker.

#### Nye flasker med mindre plast

I 2013 introducerede Arla i Storbritannien nye miljøvenlige flasker, som vejer 15 procent mindre end tidligere flasker. Flaskerne er resultatet af et vellykket samarbejde mellem Arlas indkøbere, emballageudviklere og leverandører. Lanceringen af det nye flaskedesign er det hidtil største emballageprojekt i Arla UK's historie. Det har krævet betydelige investeringer, for eksempel har det været nødvendigt at tilpasse fyldelinjer, transportbånd og pakkerobotter. Den nye flaske vil reducere emballagemængden med mere end 3.000 tons om året. Planen er, at alle Arlas britiske anlæg skal begynde at bruge den nye lettere emballage, og vores slutmål er at fremstille plastflasker, som indeholder 50 procent genbrugsplast.

# 85%

af vores foretrukne leverandører har underskrevet vores adfærdskodeks for leverandører.



*Vi har et godt, ærligt forhold til alle vores interessenter.*

## MARKEDSADFÆRD

# Fortsat vækst på det globale marked

- **Hård international konkurrence**
- **Forskellige tilgange til forskellige markeder**
- **Inspiration til madglæde**

### En tydeligere Arla identitet

Arla har en rig historie, og vores forretning bygger på mange stærke værdier. I 2013 tog vi initiativ til et program, som skal tydeliggøre og forfine vores globale identitet som virksomhed. Ambitionen er at skabe en fælles identitet, som bygger på alt det, der er vigtigt for os: Vores andelsfilosofi, vores ansvarlige måde at arbejde på, vores naturlige og sunde produkter samt vores ansvar for miljøet og for vores medarbejdere.

At skabe en global identitet, som både nye og eksisterende interessenter kan relatere sig til, er ikke nogen nem opgave. Men eftersom identiteten bygger på eksisterende kerneværdier og vores lange historie, er vi overbeviste om, at den vil blive godt modtaget af alle interessenter, og at den hurtigt vil blive integreret i vores globale organisation.

### Arla vokser på et konkurrencepræget marked

Målt på mængden af forarbejdet mælk er Arla i dag verdens sjette største mejeriselskab på et stadig mere globalt marked for mejeriprodukter. Selvom vores lokale mejeriselskaber har betydning for vores omsætning, er det i konkurrence med store globale selskaber, vi skal nå vores mål. Det er derfor vigtigt for os at fastholde

fokus på vores tre globale brands, Arla®, Castello® og Lurpak®.

En afgørende forskel på Arla og mange af vores store konkurrenter er, at Arla er et andelsselskab, der er ejet af mælkeproducenter, som også er vores leverandører. Det betyder, at Arlas overordnede mål er at betale ejerne så høj en pris som muligt for deres mælk både på kort og lang sigt. En fordel ved andelsmodellen er nærheden til ejerne, som sikrer os adgang til mælk og dermed det nødvendige grundlag for fortsat vækst. Britiske landmænd knyttede for eksempel i november tættere bånd til Arla med optagelsen af Arla Foods Milk Partnership (AFMP) i Arlas ejerkreds. Når Arla får adgang til mere mælk, er udfordringen at bruge den så lønsomt som muligt.

### Forskellige strategier på forskellige markeder

Med Nordeuropa som base stræber Arla efter at blive en stadig mere global aktør. Da vi opererer på et bredt spektrum af markeder, har vi forskellige markedsføringsstrategier for forskellige markeder. På de mere modne kernemarkeder i Europa tilbyder vi et bredt udvalg af produkter inden for alle produktkategorier. Vi sælger både egne brandprodukter og produkter med vores kunders egne varemærker, og sortimenterne er tilpasset det enkelte lokale og regionale marked. I Tyskland er naturlighed eksempelvis en vigtig faktor. Både her og i Finland har vores økologiske produkter haft stor succes. Interessen for produkter med et lavt fedtindhold og højt proteinindhold er stigende i både Danmark og Storbritannien. Et højt proteinindhold er også en tendens i Sverige,



men her efterspørges også produkter med et højere fedtindhold. Det britiske marked er fortsat påvirket af en svag markedsøkonomi og kunder, der efterspørger billige mejeriprodukter. Det samme gør sig gældende i Holland og Danmark, hvor vi har oplevet et stort prispres på mejeri- og juiceprodukter.

På andre markeder fokuserer vi på bestemte kategorier af brandprodukter. I Rusland har vi en stærk position på markedet for hvid ost, blåskimmelost og friskost. I kategorien hvid ost er Arla Apetina® det bedst sælgende produkt i landet. I artiklen på side 16 fortæller vi om, hvordan Arlas forretning har udviklet sig i Rusland. Eksporten af mælkepulver og langtidsholdbar mælk til Kina er støt stigende, og der er særlig stor efterspørgsel efter økologisk mælk, der ses som et sikkert alternativ.

Når vi etablerer os på nye markeder og i udviklingslande, følger vi en dokumenteret og afprøvet strategi for at sikre, at vores forret-

ningsprincipper og adfærdskodeks overholdes. Vi starter med at indgå en samarbejdsaftale med en nøje udvalgt lokal partner, som vi kan udvikle os sammen med. Vi udvider derefter forretningen gradvist, i takt med at vi lærer det lokale marked bedre at kende.

### Arla og kunders egne varemærker

Andelen af mejeriprodukter, der sælges under vores kunders egne varemærker, varierer fra land til land på vores kernemarkeder. I Tyskland og Storbritannien sælges 80 procent af vores friskmælk under disse varemærker, i Danmark 55 procent, mens tallet i Sverige er langt lavere med blot 15 procent. I Sverige og Finland er markedet for vores kunders egne varemærker stigende. I Danmark stiger markedet for vores kunders egne varemærker ikke længere så hurtigt, i stedet øges efterspørgslen efter produkter med stærke brands.

### Dialog med forbrugerne

Arlas forbrugerservice modtager klager og kommentarer og besvarer spørgsmål om alt fra produktkvalitet og emballage til annoncekampagner og opskrifter pr. telefon, e-mail og brev. Vores forbrugerservice modtager omkring 250.000 individuelle henvendelser om året.

Der er en generel tendens til, at henvendelserne i de forskellige lande ofte vedrører aktuelle emner i den lokale samfundsdebat. I Sverige og Finland har råmælksens oprindelsessted været et emne, og i Sverige har der været fokus på, hvor meget landmændene bliver betalt for deres mælk. I Storbritannien har vi fået mange henvendelser om laktosefri produkter. I Danmark har forbrugeren været optaget af dyrevelfærd og næringsindholdet i vores produkter. Russiske forbrugere stiller overvejende spørgsmål om produkter, opskrifter og ingredienser, mens amerikanske forbrugere spørger til gluten, allergener og tilsætningsstoffers oprindelse.

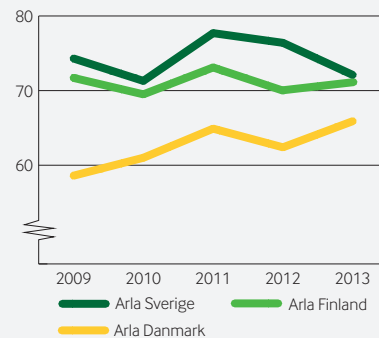
I mange lande er dialogen med forbrugerne i stor udstrækning skiftet fra traditionelle kommunikationskanaler til sociale medier, primært Facebook og Twitter. Forbrugerdialogen på tværs af kanaler er en udfordring, men vi har erkendt, at det er vigtigt at møde forbrugerne der, hvor de er.

### Forbrugernes opfattelse af Arla

Vi har igennem flere år gennemført årlige undersøgelser i Danmark, Sverige og Finland for at måle forbrugernes opfattelse af Arla. Sidste år indgik også Tyskland i undersøgelsen. Arla har generelt et godt omdømme, og vi scorer de højeste karakterer for vores produkter. Forbrugernes opfattelse af Arlas indsats for miljø og ansvarlighed og af vores forretningspraksis med hensyn til etik og gennemsigtighed spiller en stadig vigtigere rolle.

Arla er stadig forholdsvis ukendt i Tyskland, men de tyske forbrugere, der har deltaget i vores forbrugerundersøgelse, kender dog Arla og har et positivt indtryk af virksomheden. Vi har opnået høje scorer særligt inden for gode, naturlige og sunde produkter.

Vil vi forbedre vores omdømme, skal vi efter forbrugernes mening betale en fair pris til mælkeproducenterne, tilbyde et bredt udvalg af økologiske produkter og yde en større indsats for dyrevelfærd. En mere tydelig markeds kommunikation om vores produkter kan også være med til at forbedre vores omdømme.



Diagrammet viser den samlede score på en skala fra 0 til 100 (hvor 100 er bedst og 70 betragtes som en god score) i en undersøgelse foretaget af Reputations Institute i foråret 2013. Arla i Tyskland opnåede en score på 75,8.

Ud over undersøgelser om forbrugernes opfattelse af Arla har vi også gennemført en undersøgelse om interessenternes forventninger til Arla. Resultatet viser, at Arla forventes at optræde fair og etisk korrekt og tage hensyn til miljøet. Vi skal sætte ambitiøse mål, agere globalt og udvise dristighed. Vi skal også arbejde for at fremme sundhed og fødevarer sikkerhed ved at føre an i debatten, dele vores viden og demonstrere vores resultater på områderne.

### Kunders opfattelse af Arla

Stærke relationer til alle kunder er afgørende, og mange af vores kunder siger, at de respekterer os som samarbejdspartner og leverandør. På vores kernemarkeder er vi det største mejeriselskab eller blandt top tre. Vi indsamler kunders holdninger på mange forskellige måder. Løbende dialog med

kunderne er vigtig, og vi tager deres holdninger og ønsker meget alvorligt. I Danmark har der for eksempel været stigende interesse for bæredygtighed.

I Storbritannien er vi placeret som den bedste leverandør af mejeriprodukter i Advantage Group Survey, og vi er også tildelt titlen som Best Overall Own Label Supplier. Vi har også modtaget flere priser for vores miljø- og klimaindsats.

På det svenske marked faldt forbrugernes tillid til Arla i løbet af foråret og sommeren på grund af svingende kvalitet i vores leverancer. Årsagen hertil skal findes i de omlægninger, vi har gennemført, både i produktionen og på IT-området. Vi iværksatte et handlingsprogram, som var med til at forbedre situationen markant i løbet af efteråret.

### Inspiration til madlavning

At inspirere er en del af Arlas vision. For os betyder det, at vi vil inspirere forbrugerne til madglæde og til at lave god mad. Arla yder derfor en stor indsats i mange lande, herunder både i Norden, Saudi-Arabien og Rusland, for at udbrede kendskabet til madlavning, kost og produkter gennem opskrifter og kogeboøger samt forskellige andre aktiviteter.

Arla støtter også forskellige madlavningskonkurrencer, herunder den officielle svenske "Årets kock"-konkurrence, som har støttet i 30 år, og en tilsvarende konkurrence for konditorer. I Finland støtter vi det nationale finske kokkeshold. For kunder som dagligvarekæder, skoler og kommercielle køkkener arrangerer Arla Sverige en årlig Arla Guldko-konkurrence. Formålet med konkurrencen er at præsenterer gode eksempler, som kan inspirere andre.

### Tættere på Naturen™

Vores Tættere på Naturen™-koncept har udviklet sig fra at være et markant initiativ til at være en del af hverdagen i Arla. Konceptet er en fortsat inspiration for vores forretning og har for eksempel påvirket indholdet i vores produkter, kravene til mælkeproduktionen og vores egen produktion i en stadig mere miljøvenlig retning.

# “Alle vores samarbejdspartnere skal vide, hvad vi står for”



Hans Christensen, senior vice president.

*Det russiske marked har et enormt potentiale for Arla. Men hvordan sikrer vi os, at Arlas værdier og Code of Conduct overholdes, samtidig med at vi forsøger at tilpasse os forskelle i kultur og ledelse?*

**ARLAS RUSSISKE REJSE**, som blev påbegyndt for 20 år siden, har været bevidst forsigtig. Først efter mere end ti års samarbejde med den russiske distributør Artis valgte Arla at investere i et joint venture med distributøren med en ejerandel på 75 procent. For Arla handlede det i begyndelsen mest om at forstå markedet og lære sin nye partner at kende.

## Kraftig vækst på et lovende marked

Siden 2007 er virksomheden vokset hurtigt. Den har i dag cirka 150 medarbejdere og en årlig omsætning på omkring 900 millioner kroner. I 2013 overtog Arla de resterende 25 procent i datterselskabet Arla Foods Artis. I begyndelsen af 2014 vil Arla starte en produktion af gul ost i Rusland i samarbejde med landets tredjestørste mejeriselskab Molvest Group.

Arla har de seneste fem år øget omsætningen i Rusland med 20 procent om året, fortæller Hans Christensen, senior vice president i Consumer International og ansvarlig for Arla i Rusland og Nordamerika. Det har krævet tid og store investeringer, men nu er der skabt lønsomhed, og planen er at fortsætte væksten.

”At det er gået så godt skyldes godt entreprenørskab og indgående kendskab til detailsektoren. Men vi har også været meget omhyggelige i vores valg af samarbejdspartnere. Alle vores samarbejdspartnere skal vide, hvad vi står for. Vi laver ikke forretning med hvem som helst,” siger Hans Christensen.

## Respekt for Arlas Code of Conduct

Hans Christensen beskriver processen gennem de seneste tre år, hvor den russiske del af virksomheden søgte efter samarbejdspartnere og mulige kandidater til opkøb. Til at hjælpe med søgningen brugte Arla et antal konsulenter, som blev uddannet i Arlas Code of Conduct, forretningsprincipper og kerneværdier.

”Konsulenterne skulle forstå de rammer, vi arbejder indenfor,” forklarer Hans Christensen. ”Der var ingen grund til, at de spildte tid med at præsentere partnere, som ikke lever op til vores krav til etisk korrekt adfærd. Derfor var det vigtigt at få oversat Arlas Code of Conduct til russisk så hurtigt som muligt.”

Hans Christensen ser indsatsen med at oversætte Arlas Code of Conduct til lokale sprog som afgørende for at opbygge troværdighed på alle nye markeder, hvor Arla ønsker at etablere sig. Som eksempel nævner han de indledende drøftelser om et produktions-samarbejde med Molvest Group. Tidligt i forløbet valgte Hans Christensen at præsentere Arlas Code of Conduct og forklare, at det var en forudsætning for samarbejdet, at kodeksets retningslinjer blev overholdt.

### Grundig uddannelse i love og bestemmelser

Et andet vigtigt skridt har været at uddanne kolleger, især dem med direkte kontakt til kunder og leverandører, i Arlas Code of Conduct og værdier. ”Præcis som på alle Arlas øvrige markeder,” påpeger Hans Christensen.

”Vi har investeret penge og energi i at samle medarbejdere fra alle russiske regioner og uddanne dem i gældende regler og om, hvor grænsen går mellem, hvad der er tilladt og ikke tilladt. Vi fortæller dem også om konsekvenserne af ikke at overholde gældende love og bestemmelser,” siger Hans Christensen.

Uddannelsesprogrammerne har stort fokus på kontrakt-skrivning, juridisk gennemgang af kontrakter og overholdelse af konkurrencelovgivningen.

### Mistanker tages alvorligt

I 2012 indførte Arla en global whistleblowing-funktion, som giver alle medarbejdere mulighed for anonymt at anmelde eventuelle overtrædelser af virksomhedens Code of Conduct. Hans Christensen ser det som et godt initiativ, men beskriver samtidig en mere proaktiv tilgang til at håndtere mistanker om eventuelle uregelmæssigheder i den russiske del af forretningen.

”For os er det vigtigt at være opmærksom på alle slags signaler i stedet for at vente på en whistleblower, som ikke er hverdagskost her. Har vi en mistanke, reagerer vi,” siger han.

Så snart en formodet uregelmæssighed kommer ledelsen for øre, igangsættes en intern undersøgelse for at udrede mistanker. Den mistænkte tilbydes juridisk bistand, får forelagt mistanken og får mulighed for at forklare sig. Hvis der derefter stadig er en

mistanke om, at Arlas Code of Conduct er blevet overtrådt, får personen mulighed for at rense sig for mistanken eller forlade Arla frivilligt.

”Vi er meget klare på dette punkt,” siger Hans Christensen. ”Eftersom alle medarbejdere er bekendt med reglerne, er afskedigelse af en kollega også med til at sende et klart budskab. Udfaldet er naturligvis det samme, hvis en medarbejder i Danmark eller Sverige overtræder vores Code of Conduct, men processen er anderledes.”

Mange af Arlas nuværende medarbejdere i Rusland har tidligere arbejdet for vestlige virksomheder, så for dem er der intet nyt i hverken den interne proces eller det strenge fokus på Code of Conduct.

### Store forskelle i ledelse

På spørgsmålet om den væsentligste forskel på at arbejde i Rusland og i Danmark fremfører Hans Christensen kulturforskelle og forskellige ledelsesformer. Han forklarer, at det er vigtigt at respektere den lokale kultur og at bevare den særlige russiske form for ledelse, hvis den russiske del af forretningen skal fungere optimalt.

”Men vi integrerer samtidig alt det, som Arla står for,” siger Hans Christensen. ”Ud over vores Code of Conduct vil det sige de værdier, der er udtrykt i Our Character og i vores ledelsesfilosofi som beskrevet i Our Leadership. Vi tilbyder værktøjer, og de integreres i virksomheden i takt med, at vores russiske ledere får brug for dem. Vi kombinerer gradvist de to kulturer under gensidig respekt for hinanden.”



”Vi gør det meget klart for vores samarbejdspartnere, at det kan få meget alvorlige konsekvenser for samarbejdet, hvis de ikke overholder vores Code of Conduct,” siger Hans Christensen, senior vice president i Consumer International (side 16). Til højre, madlavning med Arla Apetina®, den bedst sælgende hvide ost i landet.

# 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.





## **Fødevarsikkerhed**

Som ansvarfuld fødevarerproducent skal vi sikre, at forbrugerne ikke bliver syge eller tager skade af at spise og drikke vores produkter. Vores processer skal være så sikre som muligt, og der skal opretholdes høje kvalitetsstandarder gennem hele forsyningskæden – fra råvare til emballeret produkt. I tilfælde af problemer har vi et system, som kan spore råvarer, ingredienser og slutprodukter, så vi straks kan iværksætte de nødvendige foranstaltninger. Se side 20.

## **Ernæring og sundhed**

Arla ønsker at 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 velbalanceret kost. Se side 22.



Vi imødekommer forbrugernes krav om sikre mejeriprodukter.

## FØDEVARESIKKERHED

# Sikre produkter er vores topprioritet

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

### Global strategi for produktkvalitet

Fødevaresikkerhed er i højsædet for Arla, og vi har veletablerede procedurer og metoder til at sikre, at vi altid kan garantere kvaliteten af vores produkter. I oktober 2013 introducerede vi en ny global strategi for produktkvalitet. Strategien skal danne grundlag for vores arbejde med at sikre høj fødevaresikkerhed og produktkvalitet i hele koncernen.

Strategien skal sikre Arlas position som foregangsvirksomhed inden for fødevaresikkerhed og forebygge potentielle risici. Etablering af en global kultur for produktkvalitet er et led i Arlas løbende bestræbelser på at være kundernes foretrukne globale leverandør.

Strategien er med til at sikre, at råvarer, ingredienser og vand, der bruges på vores mejerier, overholder Arlas specifikationer og krav. Den omfatter også vores fremstillingsprocesser for at sikre, at de er fri for sygdomsfremkaldende bakterier, fremmedlegemer og forurenende stoffer, som kan kompromittere fødevaresikkerheden og produktkvaliteten. Produkternes sensoriske egenskaber og funktionelle kvalitet skal også leve op til vores krav og til kundernes specifikationer og standarder. Endelig er strategien med til at sikre, at produkternes kvalitet og sikkerhed bevares under distributionen.

### Et fælles globalt kvalitetssikringssystem for produkter

I takt med Arlas vækst er en af de udfordringer, vi står overfor, at ændre vores fokus fra et lokalt til et globalt perspektiv. Vi skal sikre, at virksomheden i alle lande følger de samme overordnede sikkerhedsprincipper og processer, samme program for risikoanalyse og kritiske kontrolpunkter (HACCP) og for krisestyring. Målet er et fælles globalt kvalitetsstyringssystem og fælles globale standarder for risikostyring. Vi er midt i processen med at nå dette mål, for eksempel er vores system for dokumentstyring nu taget i brug i Danmark, Sverige, Storbritannien og Finland. Arlas retningslinjer for HACCP, listeria-kontrol og krisestyring er i færd med at blive indført globalt. Vi ønsker også at have globale IT-systemer, som understøtter disse processer, og vi er i gang med at undersøge muligheden nærmere. Det er dog både dyrt og kompliceret at etablere et fælles globalt system.

Arlas globale certificeringsstandard er ISO 22000, og 53 af Arlas 73 produktionsanlæg er certificerede i henhold til standarden. Anlæg, som stadig mangler at blive certificeret i henhold til ISO 22000, overholder alle nationale standarder for fødevaresikkerhed. Nogle anlæg er også certificeret i henhold til nationale programmer for fødevaresikkerhed, for eksempel SQF (Safe Quality Foods), anerkendte internationale standarder som ISO 9001, BRC (British Retailer Consortium), IFS (International Food Standard) eller kundespecifikke standarder. Vi stræber efter at reducere antallet af certificeringsprogrammer og i stedet arbejde for en fælles certificeringsstandard, som omfatter både kvalitet og fødevaresikkerhed.

## Fokus på kemiske risici

At undgå kontaminering er en konstant udfordring, eftersom stadig flere nye stoffer og materialer tages i brug. På den anden side forbedres vores metoder til at opdage forurenende stoffer hele tiden.

Vi har velfungerende metoder til at spore forurenende kemikalier, og vi overholder gældende lovkraft, men vi forsøger hele tiden at blive bedre til at forstå potentielle forurenende kemikaliers effekt på vores produkter. Vi arbejder konstant på at identificere og prioritere nye og relevante risici med hjælp fra eksterne og interne eksperter. Vi er for eksempel vidende om de bekymringer og risici, der er forbundet med brugen af bisfenol A, BPA. BPA bruges typisk til overfladebehandling i konservesdåser og er et af mange kemikalier, der mistænkes for at være hormonforstyrrende. Vi samarbejder med industrien om at identificere metoder til at udfase brugen af BPA. De emballager, der bruges til Arlas børneernæringsprodukter, udgør ingen risiko for kontakt med BPA.

Vi har indført processer og værktøjer til løbende at afdække risici proaktivt. Vi har for eksempel indført et screeningprogram

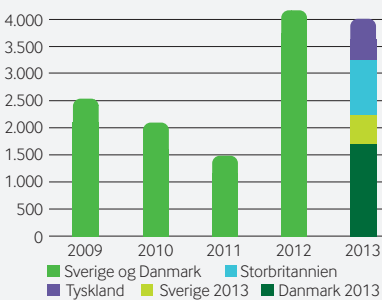
for at fastlægge indholdet af DEHP i relevante produkter. DEHP er en ftalat, der bruges som blødgøringsmiddel og mistænkes for at skade fertiliteten. For at forebygge risici og hændelser har vi identificeret risikoområder og oprettet specialistgrupper, som skal håndtere specifikke spørgsmål.

Kvaternære ammoniumforbindelser (QAC) er en komponent, som indgår i mange af de rengørings- og desinfektionsmidler, der bruges i mejeribranchen. EU har reduceret den tilladte grænse i modernælkserstatning. Arla har dog valgt at gå et skridt videre end EU-lovgivningen ved at udfase brugen af alle QAC-holdige rengørings- og desinfektionsmidler på vores produktionsanlæg.

## Sikker udvikling af nye produkter

Arla har et overordnet mål om, at 10 procent af den årlige omsætning skal komme fra nye produkter. For at kunne forudse og håndtere potentielle risici har vi udviklet en proces, hvor fødevarer-sikkerhed og bevidsthed om produktkvalitet altid er en integreret del af produktudviklingsarbejdet.

**Kasseret mælk med antibiotika**  
tons/år



Syge dyr behandles sommetider med antibiotika. Mælk fra koe kasseres på gården, mens behandlingen er i gang samt i en periode efter dens afslutning. Vi foretager løbende kontroller, og eventuel mælk, der indeholder antibiotika, kasseres. Diagrammet viser mængden af kasseret mælk på vores mejerier i Danmark og Sverige, og fra 2013 også i Storbritannien og Tyskland. Mængden af kasseret mælk i Danmark og Sverige faldt i løbet af året. Der blev kasseret mælk 39 gange (sidste år 39) i disse to lande. I Storbritannien og Tyskland skete det 105 gange, men i meget mindre batcher.

Arla tager behandlingen af syge køer og forekomsten af antibiotika i mælk meget alvorligt. Vi har fortsat vores oplysningskampagner og vores rådgivning for at forbedre håndteringen af medicin, og vi kan se resultaterne i de faldende mængder i Skandinavien. Vi har forskellige ordninger i forskellige lande, og vi arbejder på at introducere en fælles kvalitetsstandard for mælkeleverandørernes mælk. Standarden forventes at blive vedtaget i løbet af 2014. I den forbindelse vil der blive udarbejdet en ramme for antibiotikatest i Danmark, Sverige, Storbritannien og Tyskland. Målet er at introducere en global standard, så alle Arlas mælkeleverandører underlægges samme krav, kontroller og sanktioner. Standarden skal også tilpasses kundekrav og gældende lovgivning i de enkelte lande.

## Tilbagekaldelse af produkter

Hvis vi er nødt til at tilbagekalde et produkt fra forbrugerne eller stoppe et produkt, der er leveret til butikkerne, har vi faste procedurer, der sikrer, at vi kan reagere med det samme. På trods af vores bestræbelser og rutiner for fødevarer-sikkerhed har vi syv gange i årets løb været nødt til at tilbagekalde produkter, fordi de ikke levede op til den ønskede standard.

	2009	2010	2011	2012	2013
Tilbagekaldelser	4	0	4	6	7

Seks af tilbagekaldelserne var mindre mængder på nationale markeder, og en var en tilbagekaldelse, der berørte fem markeder.

## Forbedret risikovurdering

I forbindelse med, at vi tester produkternes holdbarhed og for at reducere tiden til markedet for nye produkter, bruger vi en metode til vurdering af mikrobiologiske risici, der er mindre tidskrævende end traditionelle metoder. At kunne forlænge produkternes holdbarhed får stadig større betydning i takt med, at vores eksport til globale markeder stiger. I løbet af 2013 har vi opnået lovende resultater med at forbedre kvaliteten og forlænge holdbarheden af hvid ost fra Kruså Mejeri ved at tilsætte en biobeskyttende kultur.

## Uddannelse i fødevarer-sikkerhed

Løbende uddannelse og kurser er vigtige for at opretholde Arlas standarder for fødevarer-sikkerhed. I Storbritannien har Arla samarbejdet med centrale partnere i branchen om at udvikle og godkende en ny national uddannelse i fødevarer-sikkerhed inden for mejeriproduktion. Uddannelsesprogrammet omfatter vigtige emner inden for mejeriproduktion, herunder pasteurisering, holdbarhed, krydskontaminering, mikrobiel vækst og temperaturstyring. De første deltagere i uddannelsen fik deres uddannelsesbeviser i 2013.

## Ny analysemetode

Arla er ved at lægge sidste hånd på arbejdet med at udvikle en analysemetode, som kan afsløre, om mælakens sammensætning er ændret forsættligt. Udviklingen sker i samarbejde med et andet stort mejeriselskab, Fonterra, og Foss, som leverer analyseudstyr. Første fase af udviklingsprojektet har vist, at analysemetoden hurtigt kan afsløre, hvis mælken er blevet manipuleret, og at store mængder kan testes på kort tid med tilstrækkelig følsomhed. Analysemetoden kombinerer en proaktiv og afhjælpende tilgang, som kan registrere forurenende stoffer, herunder eventuelle nye stoffer, vi ikke har noget forudgående kendskab til.

Analysemetoden er i den afsluttende testfase i Danmark, Sverige og Kina og afventer godkendelse, før den introduceres kommercielt. Testen i Kina udføres af videncentret China-Denmark Milk Technology Cooperation Centre. Den fælles vision bag projektet er at udvikle en metode, der kan benyttes af mejeribranchen over hele verden.

## Dansk-kinesisk videncentret

Videncentret for fødevarer-sikkerhed, som Arla oprettede i samarbejde med kinesiske Mengniu i 2012, planlægger forskellige aktiviteter, som skal fremme fødevarer-sikkerhed i Kina og øge tilliden til mejeriprodukter blandt forbrugere over hele verden. Kinesiske fødevarerinspektører er for eksempel blevet uddannet i europæisk branchepraksis for mejeriproduktion og inspektion af mejerier. Der har også været holdt møder på højt niveau med repræsentanter fra landbrugsministerier og universiteter i Danmark og Kina.

# 22000

ISO 22000 er Arlas globale certificeringsstandard.



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

## ERNÆRING OG SUNDHED

# Mejeriprodukter til alle

- Støtte til bedre morgenmadsvaner
- Proteinprodukter er populære
- Mindre salt og sukker

### Vi arbejder for bedre morgenmadsvaner

Arla vil give forbrugerne sunde produkter og oplyse dem om produkternes sundhedsfremmende egenskaber. På mange markeder verden over, herunder Danmark, Sverige, Saudi-Arabien, Libanon, De Forenede Arabiske Emirater og nye markeder i Afrika, har vi arbejdet for at inspirere forbrugerne og gøre dem mere bevidste om vigtigheden af at spise et sundt morgenmåltid. Vores budskab er, at gode morgenmadsvaner har betydning for din sundhed og for, at du får en god start på dagen. Vi har haft morgenmadsarrangementer på skoler, kampagner på sociale medier og udviklet inspirerende morgenmadsopskrifter. Vi har haft særligt fokus på at forbedre børn og unges morgenmadsvaner.

Vores globale morgenmadsbudskab er et eksempel på Arlas muligheder for at informere om mejeriprodukter som en del af en varieret kost og en sund livsstil. I en stadig mere urbaniseret og fysisk inaktiv verden oplever vi et stigende behov for viden om sammenhængen mellem kost, fysisk aktivitet og sundhed. Se side 23 for at få flere eksempler på vores oplysningskampagner om mad og sundhed.

### Mindre salt, sukker og fedt

I vores stræben efter at tilbyde forbrugerne sunde alternative produkter arbejder vi løbende på at reducere indholdet af sukker, salt og fedt i vores produkter. Det er også et vigtigt hensyn, når vi udvikler nye produkter.

I 2013 har vi for eksempel lanceret en ny serie af frugtyoghurt i Danmark, Sverige og Holland med mindre tilsat **sukker**. I Arla Danmark er en del af sukkerindholdet i hele Yoggi®-serien blevet erstattet af naturligt sødemiddel fra steviaplanten, hvilket har reduceret sukkerforbruget med 500 tons om året, svarende til 30 procent. Arlas globale forsknings- og udviklingsenhed, Arla Strategic Innovation Centre (ASIC), har lanceret et projekt, som skal finde nye, innovative løsninger til, hvordan vi kan tilbyde produkter med mindre sukker. I projektet samarbejder vi med eksterne partnere og institutter.

Det er vanskeligt at reducere mængden af **salt** i ost, uden at det går ud over smag og konsistens. ASIC arbejder løbende på at udvikle nye metoder, som kan reducere mængden af tilsat salt i ost og andre mejeriprodukter, uden at det påvirker kvaliteten. Vi fortsætter vores indsats på området, selvom der blandt forbrugerne ser ud til at være begrænset bevidsthed om forbindelsen mellem salt og sundhed. I Danmark har vi arbejdet på at sikre, at alle vores produkter er inden for sundhedsmyndighedernes anbefalede grænser. I Storbritannien har vi lanceret blandingsproduktet Anchor® Spreadable Unsalted, som ikke indeholder salt, ligesom vi har reduceret saltindholdet i to cheddaroste.



Vi fortsætter arbejdet med at udvikle produkter med lavere **fedtindhold** og reducere indholdet af fedt i eksisterende produkter, for eksempel i Kærgården® mini, hvor vi har reduceret fedtindholdet fra 43 til 40 procent.

En anden tilgang til at hjælpe forbrugerne med at træffe sundere valg er at tilbyde **portionsstørrelser**, der passer til deres behov. I løbet af året har Arla for eksempel ud over almindelige pakker med 200 g flødeost også lanceret pakker med 4 x 50 g flødeost. På den måde hjælper vi forbrugerne med at skære ned på kalorieindtaget samtidig med, at produktets friskhed bevares og madspildet reduceres.

### Fortsat interesse for protein

Der er fortsat stor interesse for produkter med et højt proteinindhold. I Danmark, Sverige og Finland har der været en stigende efterspørgsel efter produkter med et naturligt højt proteinindhold, for eksempel hytteost, kvark og skyr samt proteinberigede mælke- og yoghurtprodukter. I Storbritannien har vi lanceret en chokoladedrik med 40 procent mere protein end tilsvarende produkter. Læs mere om udviklingen af proteinberigede produkter i artiklen på side 24.

I Storbritannien og Sverige har vi de seneste to år formidlet

budskabet om mejeriprodukters gavnlige egenskaber i forbindelse med fysisk aktivitet, for eksempel at mælk fremmer restitution og er naturens egen sportsdrik. Vi begynder at mærke en øget bevidsthed blandt forbrugerne om den positive sammenhæng mellem mejeriprodukter og fysisk aktivitet.

### Sundhedsanprisninger på produkterne

Arla vil informere forbrugerne om mælk og mejeriprodukters naturlige næringsstoffer og deres effekt på sundheden. Siden EU i 2012 indførte nye regler for sundhedsanprisninger, har vi øget brugen af sundhedsanprisninger både på basisprodukter og specialprodukter.

Et eksempel på et specialprodukt er Arla Wellness®, som blev lanceret i Sverige i slutningen af 2012. Arla Wellness® er en serie mælke- og yoghurtprodukter med tilsat D-vitamin, C-vitamin, calcium og/eller fiber. Produkterne indeholder også mælkesyrebakterier. Vores kommunikation i markedsføringen af produkterne er baseret på de nye EU-regler, men den er blevet udfordret af en forbrugerorganisation. Læs mere om dette i afsnittet om forretningsprincipper på side 8. I 2013 udvidede vi Arla Wellness® serien med flere produkter, og flere er blevet lanceret i Danmark under brandet Arla Cultura® og i Finland under brandet Luonto®.

### Fokus på unges kostvaner

Arla Fonden i Danmark, som blev oprettet i 2012, arbejder for at hjælpe unge i alderen 10–14 år til sundere kostvaner. I løbet af året arrangerede Arla Fonden forskellige events for at fremme målgruppens viden om mad og fysisk aktivitet. Læs mere i afsnittet om samfundsrelationer på side 38.

### Forskelligt fokus på forskellige markeder

Vi tilpasser og udvikler populære produkter baseret på forbrugerspørgsmål og -forslag. På det tyske marked er naturlighed for eksempel et vigtigt aspekt. Her har vores økologiske produkter haft stor fremgang sammen med regionale brands.

Tidligere problemer med produktsikkerheden betyder, at mange forbrugere i Kina har begrænset tillid til kinesiske mejeriprodukter. Den langtidsholdbare mælk, vi lancerede i Kina i 2013, er certificeret af både kinesiske og europæiske godkendelsesorganer. Markedet for importeret mælk i Kina vokser hurtigt.

### Oplysningskampagner om mad og sundhed

**Storbritannien** Samarbejde med den britiske regering om at inspirere forbrugerne til at vælge sundere madvarer gennem vores brand Cravendale®.

**Danmark** Samarbejde med Kost- & Ernæringsforbundet om at sætte fokus på underernæring blandt ældre og syge.

**Sverige** Samarbejde med Sveriges Olympiske Komite om at oplyse om mælkeprodukters sunde effekt på kroppen i forbindelse med fysisk aktivitet.

### Stigende interesse for laktosefri produkter

Forbrugerinteressen for laktosefri produkter stiger fortsat. Målt på mængde er Sverige og Finland langt de største markeder for både frisk og langtidsholdbar laktosefri mælk. I Danmark og Tyskland stiger salget af laktosefri produkter kraftigt efter tidligere at have ligget på et relativt lavt niveau. I Holland har Arla som de første på markedet lanceret laktosefri produkter.

#### Antal laktosefri produkter

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

Gule oste betragtes desuden som naturligt laktosefri.

# 500

tons mindre tilsat sukker i dansk Yoggi® frugtyoghurt, en reduktion på 30 procent.

### Begrænset bevidsthed om salt

En dansk undersøgelse foretaget for Arlas globale forsknings- og udviklingsenhed viser, at der blandt forbrugerne er en forholdsvis begrænset interesse for at købe mejeriprodukter med reduceret saltindhold. Forbrugerne er mere tilbøjelige til at prøve produkter med mindre salt, hvis de præsenteres for argumenter, som fremhæver produkternes sundere egenskaber, forudsat at smagen er uændret. Undersøgelsen viser også, at forbrugerne efterspørger flere troværdige oplysninger fra offentlige myndigheder om vigtigheden af at reducere saltindholdet i mæden, da sundhedsbudskaber fra private virksomheder generelt opfattes som mindre troværdige.

### Mejeriprodukter til underernærede

Arla Foods Ingredients deltager i øjeblikket i flere forskningsprojekter, som skal undersøge, hvordan mejeriprodukter kan bruges til hjælpe underernærede mennesker. Vi undersøger også mulighederne for at forbedre ernæringsværdi og smag i fødevarer til nødhjælpsforsyninger. Ved at tilsætte ingredienser fra mejeriprodukter til fødevarer til nødhjælp er det muligt at øge mængden af protein, mineraler og laktose.

I Malawi deltager Arla i et forskningsprojekt sammen med Washington University School of Medicine. Projektet er et studie, som sammenligner vallebaseret ernæringstilskud med traditionel jordnødde- eller sojabaserede ernæringstilskud. Tilskuddene er givet til fejlernærede børn, og de første resultater har været meget opmuntrende. Læs mere i artiklen på side 24.

# ”Vi prioriterer udvikling af produkter med særlige, sundhedsfremmende egenskaber højt”



Karin Arkbåge, nutritionist Ph.D.

*Nye forskningsresultater viser, at mælk og mejeriprodukter kan forbedre sundheden for mennesker både i den vestlige verden og i udviklingslande. I fokus står mælkens protein.*

**EN STIGENDE ANDEL** af ældre i befolkningen og en verden, hvor nogle har en overflod af mad, mens andre har for lidt, er to aktuelle globale udfordringer. Derfor er underernæring og sundhed stadig vigtigere emner i den globale debat. For Arla er mælkeprodukters sundhedsfremmende egenskaber så vigtige, at de indgår i vores vision: ”Vi skaber fremtidens mejeri for at bringe sundhed og inspiration ud i verden, på naturlig vis.” Hos Arla mener vi, at mælk er et af naturens mest næringsrige fødemidler, og at et dagligt indtag af mælkeprodukter tilfører kroppen mange af de næringsstoffer, den har brug for.

”Det er vigtigt, at du indtager tilstrækkelig protein, så muskler og knogler kan fungere. Mælkeprotein er af høj kvalitet, smager godt, fås i både fast og flydende form og kræver ingen tilberedning,” siger Karin Arkbåge, ernæringseksperter i Arlas forskningsafdeling.

Protein findes i store mængder i animalske fødevarer som mælk, fisk, kød og æg, men også i vegetabiliske fødevarer som ærter, bønner og kornprodukter. Den protein, der findes i mælk og andre animalske fødevarer, har en sammensætning, som er velegnet til at opfylde kroppens behov. Almindelig mælk, syrnede mælkeprodukter og yoghurt er vigtige proteinkilder, mens ost, kvark og skyr er ekstra proteinrige.

## **Mælkeprodukter til alle**

Arla arbejder for at tilbyde forbrugerne velsmagende og sunde produkter på alle markeder. Arlas forskere og produktudviklere stræber også efter at opfylde ernæringskravet for specifikke målgrupper, for eksempel ældre. Mælk har vist sig at have mange positive effekter for denne voksende befolkningsgruppe.

”Verden over har vi en stadig større gruppe af midaldrende og ældre mennesker, som ønsker at forblive sunde og i god form så længe som muligt,” siger Karin Arkbåge. ”Selv små ændringer i kost og motionsvaner kan påvirke og forbedre livskvaliteten betydeligt. Ud over traditionelle mælkeprodukter som mælk, yoghurt og ost, som har et naturligt højt indhold af protein, vitaminer og mineraler, tilbyder Arla også forskellige proteinberigede produkter.”

## **Ernæring til en aldrende befolkning**

Underernæring blandt ældre og syge er et voksende globalt problem. I selvstændige EU-lande anslås det, at 10 procent af alle personer over 65 år er underernærede. Det sætter velfærdssystemet under pres, fordi antallet af ældre i forhold til resten af befolkningen stiger år for år. Underernæring er derfor både blevet

et offentligt sundhedsproblem og et socioøkonomisk aspekt. Sund kost er en forudsætning for at føle sig godt tilpas og forblive sund så længe som muligt. Arla kan bidrage både med viden om mejeriprodukters sundhedsseffekt og med skræddersyede produkter, hvor den næringsrige mælk udgør basen.

”Mad kan være lige så vigtig som medicin for ældre og syge,” siger Karin Arkbåge, ”men kosten skal tilpasses den enkeltes behov.”

Når mennesker bliver ældre eller syge, oplever de ofte, at de mister appetitten. Og da er det særligt vigtigt for dem at få tilstrækkelige mængder af for eksempel protein, fedt, calcium og D-vitamin.

”Det er også vigtigt, at maden smager godt. De fleste ældre behøver heller ikke at undgå fedt i maden af sundhedsmæssige årsager. En ekstra klat smør på kartoflerne kan være lige det, der skal til,” siger Karin Arkbåge.

De nyeste nordiske næringsstofanbefalinger understreger vigtigheden af protein i den daglige kost for dem over 65 år. Forskning har også vist, at et jævnt dagligt indtag af 20–30 gram protein til morgenmad, frokost og aftensmad er gavnligt for muskelopbygningen. For de fleste mennesker betyder det, at det er nødvendigt at indtage mere protein til morgenmad og frokost.

Arla Foods Ingredients har i samarbejde med to danske hospitalskøkkener udviklet produktet Protin®, som skal fremme hurtigere restitution blandt ældre og syge. Protin® er et naturligt produkt fremstillet af mælk og fløde og tilsat ekstra mælkeprotein, som kan hjælpe dem, der ikke vil eller kan spise nok til at indtage tilstrækkeligt protein gennem maden. Protin® har samme ernæringsmæssige værdier som alternative kliniske produkter og giver et godt energi- og proteintilskud. En ekstra dokumenteret fordel er produktets gode smag, som kan være særlig vigtig for mennesker, der har tabt appetitten.

Arla Foods Ingredients har også udviklet en ny metode, der kan udnytte proteinerne i valle, som er et biprodukt fra osteproduktion. Valleprotein er et af de mest interessante mælkeproteiner. Det

optages hurtigt i kroppen og stimulerer opbygningen af muskler. Gennem innovation og forskning er valleprotein gået fra at være et værdiløst biprodukt til at være en vigtig ingrediens i nye mælkeprodukter.

### Valleprotein til behandling af underernæring

Forskning har også vist, at valleprotein og et mineralholdigt biprodukt fra valle er velegnede til behandling af underernærede børn. Arla er i samarbejde med Washington University School of Medicine, USA, i gang med et studie, som sammenligner vallebase-rede ernæringstilskud og traditionelle jordnødde- og sojabaserede ernæringstilskud til behandling af underernærede børn i Malawi. De foreløbige resultater peger i retning af hurtigere restitution blandt børn, som behandles med ernæringstilskuddene, men det er endnu for tidligt at sige, om der er nogen forskel på de to typer.

”Vi betragter vores forskning og de muligheder, der følger med, som yderligere en måde til at bidrage til samfundet,” siger Charlotte Sørensen, senior project manager ved Arla Foods Ingredients. ”Vi prioriterer udvikling af produkter med særlige, sundhedsfremmende egenskaber højt, og det bakkes også op af vores Code of Conduct. Desuden føles det godt at arbejde med noget, som kan hjælpe med at gøre verden bare en lille smule bedre.”

I april tog Arla initiativ til og arrangerede en international konference om fødevarerhjælp. Nogle af verdens førende eksperter på området præsenterede forskningsresultater, der pegede på mælkekomponenter som en vigtig ernæringskilde for underernærede. Konferencen var en stor succes og førte til skabelsen af et netværk for forskere på området.

**ARLA FOODS INGREDIENTS** er en specialiseret leverandør af avancerede, innovative mælkebase-rede produkter. Virksomheden gennemfører også kliniske studier om mælkekomponenters ernæringsmæssige egenskaber.



Karin Arkbåge, ernæringseksperter Ph.D. i Arla Innovation Center (side 24), og Charlotte Sørensen, senior project manager i Arla Foods Ingredients (til venstre) forklarer, hvordan mælkeprotein kan bidrage til at forbedre sundheden for mennesker, blandt andet underernærede børn i Malawi (til højre).

# Omsorg for dyr og miljø

Fra internationale klimatopmøder til at lukke køerne ud på græs. 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.



## Miljø og klima

Ved fødevareproduktion og transport af produkter er det umuligt at undgå, at der ledes miljøpåvirkende stoffer ud i luften, på markerne og i vandet. Det er vores ambition at minimere udledningen og hele tiden reducere miljøpåvirkningen i hele forsyningskæden for at bidrage til en bæredygtig udvikling. Se side 28.

## Landbrug

Vi vil sikre, at de gårde, der leverer mælk til Arla, drives med respekt for mælkekvalitet, dyrevelfærd og miljø. Derfor stiller vi høje krav til vores mælkeproducenter, når det handler om mælkeproduktion, dyrevelfærd og foderkvalitet. Se side 32.



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

## MILJØ OG KLIMA

# Miljøstrategien fremmer fortsat forbedring

- Reduceret klimapåvirkning
- Test af nye køretøjer
- Fokus på vision om nul affald

### Miljøstrategi 2020

Arlas miljøstrategi blev lanceret i 2011 og fungerer som rettesnor for hele virksomhedens miljø- og klimaindsats. Strategien omfatter vores produkters samlede livscyklus – fra mælkeproduktionen på gårdene til hvordan forbrugerne håndterer emballage og madrester. Strategiens afsnit med fokus på gårdene er beskrevet i kapitlet om landbrug på side 32. Strategien kan downloades fra [www.arla.dk](http://www.arla.dk).

Det er en konstant udfordring at reducere vores samlede miljø- og klimapåvirkning, men vi ser samtidig muligheder for at øge brugen af vedvarende energi i produktionen ved at øge mængden af energi, der genvindes i værdikæden. De strukturændringer, der er gennemført i mejeriproduktionen i løbet af året, og det nye mejeri uden for London skal hjælpe os med at nå målene i strategien.

### Mindre udledning af drivhusgasser fra produktionen

Flere produktionsanlæg i Danmark og Tyskland har reduceret udledningen af drivhusgasser ved at gå fra olie til gas. I Bad Wörishofen og Sonthofen i Tyskland er investeringerne i nye varmesystemer tjent hjem i form af besparelser på mindre end et år. I Nijkerk i Holland har indkøb af grøn el og naturgas samt et

energispareprogram reduceret udledningen af drivhusgasser med en tredjedel siden 2010.

I 2020 skal halvdelen af vores energiforbrug komme fra vedvarende energikilder. Anlægget i Linköping i Sverige har skiftet fra olie til fjernvarme, hvoraf mindst 85 procent kommer fra vedvarende energikilder. På trods af dette er vores brug af vedvarende energi øget fra 16,0 til 16,5 procent i 2013, og målet for 2020 er en udfordring. Der er etableret en energigruppe til at udvikle nye løsninger. Et af initiativerne er den planlagte anvendelse af biogas fra gårdene i produktionsanlæg i Danmark.

### Forbedringer på transportområdet

At effektivisere vores transporter og minimere brændstofforbruget er stadig områder, hvor der er plads til forbedring. En sættevogn med en kombineret mælketank og et køleafsnit til færdigvarer har været en stor succes. Den transporterer færdigvarer på den ene del af turen og råmælk på turen tilbage til mejeriet, så den aldrig kører med tom last. I løbet af 2013 er 20 nye kombinationskøretøjer taget i brug i Storbritannien. Vi er i gang med at undersøge, om det er muligt at tilpasse løsningen til lovgivningen på vores øvrige europæiske markeder.

Arla har også taget en ny mælketankbil i brug i Storbritannien. Den nye tankbil har større lastkapacitet og et effektivt aftapnings-system, som gør det dobbelt så hurtigt at hente mælk på gårdene. Det har reduceret brændstofforbruget og den tid, hvor tankvognen holder i tomgang på gården. Tankbilen vil blive introduceret på alle

vores europæiske markeder. Vi har også testet højeffektive sættevogne til transport af færdigvarer fra vores nye mejeri i Aylesbury uden for London.

For at kunne reducere udledningerne yderligere tester vi forskellige typer brændstoffer. I Sverige er anvendelsen af 100 procent RME-baseret biobrændstof steget. I Storbritannien har vi i øjeblikket 11 traktorer, som kan køre på både diesel og naturgas. De udleder 15 procent mindre drivhusgasser end almindelige traktorer.

### Fokus på emballage

På mange kernemarkeder øges kundernes interesse for bæredygtig emballage. Vi har selv et mål om at reducere vores udledning af drivhusgasser fra emballage med 25 procent inden 2020 i forhold til niveauet i 2005. I Storbritannien har vi gjort store fremskridt med at reducere plastindholdet i vores emballage. Læs mere herom i afsnittet om indkøb på side 13. I lande, hvor vores flydende produkter emballeres i kartoner, er målet en udfordring, fordi kartonerne i forvejen har en lav miljøpåvirkning. Desuden betyder efterspørgslen efter produkter, der er lette at gå til, en stigning i anvendelse af plast.

### Fortsatte besparelser inden for energi og vand

Arlas miljøstrategi omfatter effektivitetsmål om at reducere både vand- og energiforbruget med tre procent om året frem mod 2020. Forbruget af vand og energi har været uændret trods stigende produktionsmængder, hvilket betyder, at effektivitetsmålet er nået.

Et vigtigt skridt hen imod en yderligere reduktion af energiforbruget er den kortlægning af energiforbruget, som skal gennemføres på alle Arlas anlæg i 2014. Kortlægningen vil resultere i en samlet plan, som skal bruges til at afdække områder for mulige forbedringer og prioritere investeringer.

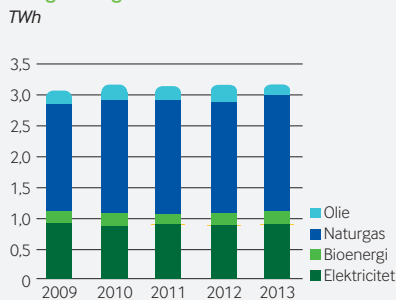
Det nye mejeri i britiske Aylesbury, som startede sin produktion i november 2013, har sat nye globale standarder for miljøvenlig produktion, og mejeriet bruger den nyeste teknologi for energieffektiv forarbejdning. På vores anlæg i Nijkerk i Holland har forskellige vandspareinitiativer reduceret vandforbruget med en tredjedel i løbet af de seneste tre år.

### Mindre affald

Et andet mål i vores miljøstrategi er en kraftig reduktion i mængden af mad- og emballageaffald. Vi er i samarbejde med forskere ved at undersøge sammenhængen mellem forskellige emballagestørrelser og mængden af madspild.

Affaldet fra vores anlæg har også været et prioriteret område. Ved at sende blandet affald fra Sipoo-anlægget uden for Helsinki i Finland til et særligt anlæg, hvor affaldet omdannes til energi, kan vi hvert år fjerne 700 tons affald fra lossepladserne. I Canada har vi haft succes med forskellige genvindingsmetoder, som har reduceret mængden af affald, vi deponerer på lossepladser, med 61 procent. Mælkespild fra Stourton-mejeriet i Storbritannien er reduceret med 2.600 tons som led i et løbende effektiviseringsprogram.

### Energiforbrug



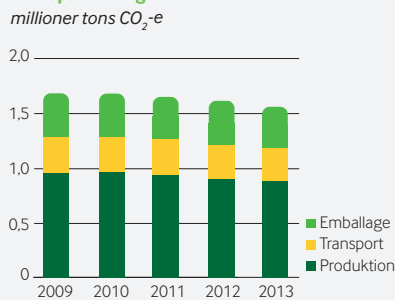
Diagrammet viser alle Arlas anlæg ved udgangen af 2013. Data for tidligere år er opdateret. I løbet af året er produktionsmængderne øget, mens energiforbruget har været uændret.

### Internationale netværk

Arla har samarbejdet med andre globale mejeriselskaber i Global Dairy Platform om at udvikle en ramme for bæredygtig mejeriproduktion. Målet er at fremme innovation i indsatsen for bæredygtighed.

Arla har bidraget til arbejdet i International Dairy Federation (IDF) ved at gennemgå anbefalingerne for, hvordan udledningen af drivhusgasser fra mejeriproduktion kan reduceres. Vi har også deltaget i arbejdet med at udvikle en IDF-ramme for biodiversitet.

### Klimapåvirkning



Arlas mål er at reducere udledningen af drivhusgasser fra produktion, transport og emballage med 25 procent inden 2020 sammenlignet med niveauet i 2005. Arlas samlede miljøpåvirkning er siden 2005 faldet med 11 procent trods en stigende produktion. I 2014 vil der blive sat yderligere fokus på at nå målene for 2020. Den største udfordring med at nå klimamålet er inden for transport.

### Anmeldelser om miljøovertrædelser

Øget efterspørgsel efter hytteost har ført til en udvidelse af produktionen på Skövde Mejeri i Sverige de seneste tre år. I forbindelse med udvidelsen af produktionen har mejeriet ansøgt om en udvidet miljøtilladelse. Myndighederne har hverken godkendt tilladelsen eller stillet krav om en indskrænkning af produktionen. Produktionsudvidelsen har dog ført til et sagsanlæg mod mejeriet. Det blev dog

ikke bevist, at mejeriet havde overtrådt miljølovgivningen, og sigtelserne blev frafaldet for 2011. Der er endnu ikke truffet en afgørelse for 2012 og 2013. I løbet af 2014 flyttede produktionen til et andet svensk mejeri, Falkenberg Mejeri.

I Jönköping i Sverige har et mindre udslip af vand med mælkerester forurenset et vandløb. Udslippet har ikke forårsaget uoprettelig skade, men har ført til en anmeldelse til myndighederne om en formodet overtrædelse af miljølovgivningen, som i øjeblikket undersøges nærmere.

### Kritik af klimakompensation

Arla i Sverige blev i slutningen af 2012 kritiseret for sin indsats for CO<sub>2</sub>-neutralisering for Yoggi Yalla® og andre økologiske produkter. Der blev fremsat påstande om, at landmænd på tre plantager i Mozambique ikke var blevet betalt som aftalt, og at vi ikke havde levet op til løfterne i vores markedsføring af initiativet. I 2013 igangsatte Arla en ekstern undersøgelse af projektet og indførte skrappe kontroller for indsamling af feedback fra vores partnere i projektet. Gennemgangen viste, at landmændene var blevet betalt, men at betalingen en enkelt gang var sket for sent på grund af en fejl i administrationsprocessen. Administrationen er nu forbedret, og projektet opfylder sit mål. Der er også foretaget mindre tilpasninger i markedsføringsmateriale. Arla har besluttet at trinvis skifte fokus til to projekter i Uganda. I efteråret 2013 gennemførte Arla besøg på projekterne i Mozambique og Uganda.

# ”Effektiv produktion er mere miljøvenlig”



Harald Jansen, chef for teknologi og udvikling.

*Da Arla sammenlignede energieffektivitet og miljøvenlighed på sine forskellige anlæg, fik mejeriet i Pronsfeld i Tyskland topscore på flere områder.*

**MEJERIET I PRONSFELD** er Arlas primære producent af langtidsholdbare mejeriprodukter og samtidig Europas største leverandør af langtidsholdbar mælk, som sælges under kæders egne varemærker. Her er kapacitet til at modtage 1,7 milliarder kilo mælk om året, hvilket til sammenligning er næsten lige så meget som Arlas samlede produktion i Sverige. Mejeriet er et af de største og mest moderne i Europa.

”Pronsfeld er som en væddeløbshest,” siger Harald Jansen, der som chef for teknologi og udvikling har det tekniske ansvar for mejeriet. ”Vores mål er at være de bedste inden for hurtig og effektiv behandling af store mælkemængder. Vores størrelse og kapacitet har mange fordele, men også enkelte svagheder.”

Fordele ligger i, at anlægget kan behandle store mængder mælk effektivt takket være en automatiseret produktionsproces, som holder omkostningerne nede. Dermed er mejeriet en pålidelig leverandør for sine kunder. En af ulemperne ved at være stor er ifølge Harald Jansen manglende fleksibilitet til at omlægge og tilpasse produktionen til mindre produktserier eller foretage mange produktændringer. Han fortsætter metaforen med væddeløbshesten og fortæller, at anlægget ikke lige pludselig kan stoppe op og hurtigt ændre retning. Det er i de store produktioner, lønsomheden ligger, både økonomisk og miljømæssigt.

## **Et topmoderne og effektivt anlæg**

Sammenlignet med Arlas øvrige mejerier opnår Pronsfeld særligt høje scorere inden for energi- og vandforbrug i forhold til produktionsmængder. Hvorfor?

”Det er en kombination af flere faktorer,” forklarer Harald Jansen. ”For det første anvender vi den bedste teknologi i forhold til vores produktion, og vi har et indgående kendskab til denne teknologi. Desuden er vi underlagt strenge miljøkrav, både fra myndighederne og fra os selv.”

”Men der er endnu en faktor, som har afgørende betydning for os,” tilføjer Harald Jansen, ”og det er de pressede priser i vores markedssegment. Det gør, at vi hele tiden er nødt til at optimere alt, hvad vi kan, og investere i fremtiden.”

Som eksempler på energieffektive tiltag nævner Harald Jansen energigenvinding fra dampproduktionen og frekvensstyrede elmotorer. Desuden udvindes biogas af slam fra spildevandsbehandling til egen dampproduktion, og energi fra kølingsprocesser genvindes. En anden forklaring på de imponerende tal er efter Harald Jansens mening, at anlæggets udstyr er udviklet på stedet, så Pronsfelds medarbejdere har haft direkte indflydelse på specifikationer og design.

Mejeriet, der ligger cirka ti kilometer uden for Pronsfeld, har sit eget rensningsanlæg til behandling af spildevand. Efter rensning



ledes vandet ud i en flod, hvor der løbende foretages målinger af vandkvaliteten for at sikre, at floden ikke påvirkes. (Se billedet på side 34). Et af myndighedernes miljøkrav er, at målingerne skal være tilgængelige online. Hvis vandkvaliteten påvirkes, har anlægget meget kort tid til at rette op på problemet, før myndighederne griber ind og stopper produktionen.

### Investeringer for at vinde markedsandele

Arlas mål er at udvikle eksisterende mejerier for at øge produktionen af lønsomme produkter. I 2011 påbegyndte Pronsfeld en udvidelse af mejeriet med en ny enhed til modtagelse og behandling af mælk samt et tørretårn til fremstilling af mælkepulver. I starten af 2014 vil der også blive åbnet et nyt moderne smøranlæg. Alle de nye anlæg anvender en videreudvikling af eksisterende teknologi, herunder særligt energigenvinding. Varmen fra afkøling af produkter vil for eksempel blive genanvendt til behandling af mælk og opvarmning af lokaler.

Men indsatsen kræver kapital. I løbet af de seneste to år har Arla investeret mere end 800 millioner kroner i Pronsfeld. Der er også afsat midler til at gøre produktionen mere miljøvenlig gennem miljøforbedringsinitiativer.

”Vores anlægs store størrelse betyder, at vi har kunnet investere i effektiv teknologi,” siger Harald Jansen. ”Det er forklaringen på vores gode tal på miljø- og klimaområdet. Effektiv produktion er

mere miljøvenlig. Vi vinder på, at vi kun skal foretage få produktændringer, og vi arbejder hele tiden på at reducere vores mælkespild. Det er den vigtigste opgave for vores procesingeniører.”

### Optimeret distribution

Ud fra et globalt perspektiv er transport til og fra mejeriet også et vigtigt aspekt. Mejeriets placering tæt på store vigtige kunder samt på udskibningshavnen i Holland skaber ifølge Harald Jansen mange muligheder. At kunderne derudover aftager store mængder betyder, at bilerne næsten altid kører med fuld last. Alligevel arbejder mejeriet hele tiden på at optimere distributionen.

”Flere mindre mejerier ville betyde flere ture til mindre kunder,” forklarer Harald Jansen. ”Uddannelse af vores chauffører og omhyggeligt udvalgte køretøjer har gjort det muligt for os at reducere vores forbrug af diesel markant i løbet af de seneste år.”

For mejeriet i Pronsfeld er omsorg for miljø og klima dog mere end blot optimering af anlæg og distribution. Som kompensation for de træer, der blev fældet i forbindelse med udvidelsen af mejeriet, er et tilsvarende areal et andet sted i området blevet beplantet med træer. Det var yderligere et krav fra myndighederne til gavn for miljøet i lokalsamfundet.

Hvad er så Pronsfelds største udfordring i de kommende år?

”At fortsætte vores indsats for at reducere anlæggets energi- og vandforbrug,” konkluderer Harald Jansen.



Chef for teknologi og udvikling, Harald Jansen (side 30), giver sit syn på fordele og begrænsninger ved et anlæg, der er så stort som Pronsfeld. Billederne her på siden viser pakkelinjen til langtidsholdbar mælk.



Vi støtter et bæredygtigt landbrug.

## LANDBRUG

# På vej mod **en stadig mere bæredygtig** mælkeproduktion

- Fælles kvalitetsprogram for alle landmænd
- Fokus på bæredygtig mælkeproduktion
- Økologisk produktion uændret

### Arlagården® lanceret i Tyskland

Vores kvalitetsprogram, Arlagården®, er en vigtig medvirkende årsag til Arlas positive omdømme inden for miljøhensyn, dyrevelfærd, mælkekvalitet og fødevarer sikkerhed. I 2013 fyldte Arlagården® ti år, og lige så længe har programmet været anvendt af Arlas landmænd i Danmark og Sverige. Fra oktober 2013 er Arlagården® også ved at blive implementeret i Tyskland, Belgien og Luxembourg. Den første runde af audits på gårde i Tyskland blev indledt i efteråret og forventes afsluttet i 2016. Arlagården® er oversat til tysk, fransk og flamsk for at sikre, at alle forstår programmet. Det findes i forvejen på dansk, svensk og engelsk.

I 2014 vil Arlagården® blive lanceret for Arlas britiske ejere. Vi tog i 2013 hul på at sammenligne Arlagården® med den britiske branchestandard Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme. Ligesom i de øvrige lande skal den britiske version af Arlagården® overholde den nationale lovgivning.

Med Arlagården® vil vi sikre, at alle mælkeleverandører uanset land overholder de samme høje standarder, og at vi lever op til alle kundekrav på en effektiv måde. Et fælles kvalitetsprogram gør det også nemmere for os at flytte mælk på tværs af landegrænser.

### Strategi for bæredygtig mælkeproduktion på vej

Arbejdet med at udarbejde en ny strategi for bæredygtig mælkeproduktion fortsatte i 2013. Det er et vigtigt element i den miljøstrategi, som Arla præsenterede i 2011. Bæredygtighed i hele produktionskæden er også af stadig større interesse for vores kunder. Strategien for bæredygtig mælkeproduktion, som efter planen skal træde i kraft fra januar 2014, har fire hovedelementer:

**Dyr** Kravene til dyrevelfærd i kvalitetsprogrammet Arlagården® er obligatoriske for alle Arlas landmænd. Rådgivning og ny viden skal sikre, at standarderne for dyrevelfærd forbedres yderligere.

**Klima** Målet er at reducere udledningerne pr. kg mælk fra gårdene med 30 procent inden 2020 sammenlignet med niveauet i 1990. Fokus er på bedre udnyttelse af ressourcer. Alle landmænd tilbydes en gratis vurdering af deres klimapåvirkning.

**Ressourcer** Der vil i 2016 blive opstillet mål for reduceret brug af ressourcer, så snart de nødvendige data foreligger. Fokus er på forbrug af foder, energi og vand pr. kg mælk.

**Naturen** Det overordnede mål er at beskytte og fremme biodiversitet. Arla vil støtte naturfremmende projekter og -aktiviteter og fortsat arbejde for at fremme ansvarlig dyrkning af sojabønner.

Det er vores mål, at alle Arlas landmænd skal bidrage til målene i den nye strategi, og derfor har der været holdt en række gårdmøder i årets løb. I Storbritannien, som er det land, der er længst i processen, har der været næsten 200 gårdmøder. I Danmark og Sverige startede processen lidt senere, og i begge lande har der

været cirka 40 gårdmøder. Mange landmænd har også gennemført Arlas frivillige vurdering af gårdenes klimapåvirkning, og der er indtil nu gennemført næsten 1.500 vurderinger.

Det er en stor udfordring at leve op til alle elementer i strategien, og der er behov for yderligere forskning. Arla deltager i flere internationale samarbejdsorganisationer, for eksempel forskellige arbejdsgrupper under den internationale SAI Platform (Sustainable Agriculture Initiative) og i Global Dairy Agenda for Action, som udarbejder anbefalinger for bæredygtig landbrugsproduktion. I Sverige deltager vi også i Climate-smart Milk Production-projektet under Svensk Universitet for Landbrugsvidenskab, som arbejder for at reducere udledningen af drivhusgasser i forbindelse med mælkeproduktion.

### Fortsat efterspørgsel efter økologisk mælk

Arla er verdens største leverandør af økologiske mælkeprodukter. I Danmark udgør økologisk mælk otte procent af den mælk, der leveres til Arlas mejerier, og i Sverige er tallet 16 procent. I Storbritannien, Tyskland og Belgien er andelen mellem én og tre procent. I Sverige er antallet af økologiske gårde faldet en smule på grund af nye krav til løsdrift for store besætninger. Det har medført, at nogle økologiske gårdbrug har valgt ikke at udvide produktionen, mens andre har valgt at indstille den helt. Den samlede mængde økologisk mælk, der produceres i Sverige, er dog uændret.

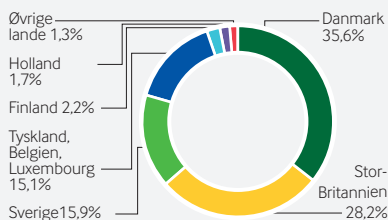
For at skabe en langsigtet forsyningsikkerhed for både kunder og landmænd har Arla udarbejdet en prognose over efterspørgslen på økologisk mælk frem til 2017. Konklusionen er, at overskudsproduktionen af økologisk mælk i Danmark og Sverige er tilstrækkelig til at dække den øgede efterspørgsel i Tyskland og Kina.

I Tyskland har Arla lanceret sin første serie af økologiske produkter under navnet Arla BIO® fremstillet af økologisk mælk fra certificerede danske og tyske leverandører. Efterspørgslen efter økologisk mælk er faldet i Danmark hen over året, men er nu stabiliseret som følge af øget information om Arlas indsats for miljøet. I Sverige er salget af økologiske produkter steget efter en periode med faldende salg. Arla eksporterer økologisk mælkepulver fra Danmark til Kina, hvor det primært bruges i modernælkserstatning.

### Mælkeprognoser forbedrer Arlas lønsomhed

I Storbritannien har vi et system, hvor mælkeproducenter hvert halve år kan indsende prognoser for, hvor meget mælk de forventer at producere de kommende 24 måneder. Systemet blev også introduceret i Danmark og Sverige i 2013. Prognoserne gør det muligt at forbedre produktionsplanlægningen samt effektivisere bemanding, logistik og produktion. Dette er særligt vigtigt forud for de store udfordringer, vi forventer i kølvandet på, at EU's mælkekvoter afskaffes i 2015.

### Arlas indvejede mælk



Cirka 14.500 gårde leverer mælk til Arla i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Finland, Belgien og Luxembourg. Det svarer til 97 procent af Arlas samlede mælkemængde. På disse og andre markeder, hvor vi også køber mælk fra lokale leverandører, sikrer vi, at mælken opfylder vores kvalitetskrav. Den samlede mængde indvejede mælk steg med 22 procent i 2013.

### Ansvarligt dyrket soja

Som reaktion på den negative effekt dyrkning af sojabønner har på mennesker og miljø i Sydamerika, besluttede Arla i januar 2012 at fremskynde overgangen til ansvarligt dyrket soja. Målet er at sikre, at al soja i foder til køer, der leverer mælk til Arla, inden 2015 skal være dyrket efter de principper og kriterier, som Round Table on Responsible Soy (RTRS) har opstillet. I 2013 har vi samarbejdet med vigtige interessenter i Danmark, Sverige og Storbritannien om at finde fælles muligheder for at overgå til udelukkende at bruge ansvarligt dyrket

soja. Vi har som en del af strategien for bæredygtig mælkeproduktion udarbejdet handlingsplaner for vores fire største kernemarkeder. I Holland har Arla allerede nået målet med 100 procent bæredygtig soja i det foder, der bruges på gårdene.

### Forbedret mælkekvalitet

Arla arbejder langsigtet for at forbedre mælkekvaliteten på gårdene. For eksempel besøger vi gårde for at rådgive og teste for at minimere mængden af varmebestandige (termoresistente) bakterier. Et for højt bakterietal kan skabe problemer på mejerierne. Erfaringer fra rådgivningen viser, at en af de mest effektive metoder til at sikre et lavt bakterietal er omhyggelig rengøring af gårdenes mælkeanlæg og mælketanke. Vi informerer løbende om dette i vores nyhedsbrev til ejerne, og vi har udarbejdet særlige informationsark med vigtige fokuspunkter for rengøring af mælkeudstyr, som vi har udsendt til Arlas landmænd i Danmark og Sverige.

### R&D inden for bæredygtigt landbrug

Arla støtter følgende aktuelle projekter:

**Anvendelse af kvælstof** Et forskningssamarbejde, som skal finde nye ideer til, hvordan vi kan optimere gårdenes brug af kvælstof. I samarbejde med Aarhus Universitet.

**Reprolac** Et forskningsprojekt, som skal udvikle en foder-/produktionsstrategi for mindre brug af foder pr. produceret kg mælk. I samarbejde med Aarhus Universitet og INRA i Frankrig.

**H2AD** Tredje generation af en anaerob nedbrydningsenhed, som omdanner gylle til biogas, energi og gødning. I samarbejde med Lindhurst Engineering, Storbritannien.

**Climate-smart milk production** Et projekt, som skal reducere udledning af drivhusgasser i forbindelse med mælkeproduktion ud fra en livscyklusbetragtning. I samarbejde med Svensk Universitet for Landbrugsvidenskab.

### Antal køer pr. gård

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

Kilde: Nationale brancheorganisationer

Antal køer pr. gård er et gennemsnit baseret på alle mælkeproducenter i det enkelte land.

**1.500**  
gennemførte klima-tjek.



## Respektfulde **relationer**

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



## Arbejdspladsen

Arla har 19.600 medarbejdere i 30 lande over hele verden. Vi arbejder hele tiden på at forbedre vores arbejdsmiljø og organisation. Vores mål er også at styrke vores virksomhedskultur, Our Character, som beskriver, hvad vi står for, og hvordan vi agerer for at nå fælles mål, uanset historisk og kulturel baggrund. Gode arbejdsforhold og engagerede medarbejdere er med til at sikre, at vi i fællesskab kan yde den bedste mulige indsats. Se side 36.

## Samfundsrelationer

Vi tager et stort ansvar inden for rammerne af vores kerneforretning. Derudover bestræber vi os på at engagere os i bredere samfundsspørgsmål, som er relevante for vores aktiviteter. Vi ønsker at bidrage til samfundets udvikling, og det gør vi ved at opbygge langsigtede relationer til mennesker, virksomheder og organisationer. Se side 38.

## Menneskerettigheder

Vi har produktion i mange lande, og vores produkter sælges over hele verden. Vi er også til stede i lande, som ikke anerkender menneskerettigheder fuldt ud, eller som endnu ikke overholder dem. Overalt, hvor vi har aktiviteter, er det vores faste overbevisning, at det enkelte menneskes rettigheder bør respekteres og overholdes. Se side 42.

*Test af vandkvaliteten på anlægget i Pronsfeld, Tyskland – et samarbejde mellem mejeriets repræsentant, til venstre og myndighedernes repræsentant, til højre.*



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

## ARBEJDSPLADSEN

# Omsorg for medarbejderne i en stadig mere global virksomhed

- **Stort engagement blandt medarbejderne**
- **Nyt talentprogram**
- **Fokus på globalt lederskab**

### Barometer – den årlige medarbejderundersøgelse

Vores årlige medarbejderundersøgelse, Barometer, blev gennemført i november 2013. Spørgeskemaet blev udsendt til 16.700 medarbejdere i 27 lande og på 14 sprog. Svarprocenten var 85. Denne gang indeholdt spørgeskemaet en ny kategori af spørgsmål om "agility" – organisationens evne til at være fleksibel og hurtigt tilpasse sig nye vilkår. Målet var at få indblik i, om vi som virksomhed er klar til forandring og dermed parat til at opfylde vores strategiske mål for hurtig global vækst.

Resultatet viser et fortsat stort medarbejderengagement og forbedringer på næsten alle områder, der indgår i undersøgelsen. Medarbejderne bakker op om den globale strategi, men efterspørger samtidig flere oplysninger om, hvad der sker i hele Arla. De vil også gerne se tydeligere mål for den enkelte forretningsgruppe. Svarene på spørgsmålene om fleksibilitet er meget tilfredsstillende, men medarbejderne giver udtryk for, at de gerne vil involveres mere i forandringerne. Bureaucrati nævnes fortsat som et problem, ledelsen bør have større fokus på. Resultatet viser, hvor vigtigt det er at have en løbende dialog med medarbejderne om deres individuelle faglige udvikling. Den største tilbagegang blev netop målt inden for personlig faglig udvikling.

Den største forbedring i undersøgelsen er inden for medarbejdernes positive syn på mangfoldighed i deres afdeling. Også tilliden til ledelsen er styrket, og det samme er opfattelsen af, at arbejdet tilrettelægges, så det ikke skaber stress og øget fravær.

### Globaliseringen skaber udfordringer

Arla er inde i en hurtig omstillingsfase, hvor vi går fra at være en gruppe af stærke nationale mejerselskaber til at være en stor global aktør i branchen. Hurtig udvikling skaber mange forandringer, og vores store udfordring er at udnytte og udvikle alle vores medarbejders og leders kompetencer optimalt. Det er Arlas ambition, at vi fortsat skal være en attraktiv arbejdsplads med gode arbejdsforhold for medarbejdere på alle niveauer.

I takt med at virksomheden bliver stadig mere global, stiger vores behov for internationale ledere, der er villige til at flytte til nye lande og nye dele af verden. Vi har dog en udfordring med at skabe tilstrækkelig mobilitet blandt vores ledere.

Det er vigtigt for Arla, at alle ledere er godt forberedte til at kunne håndtere den stadig mere globale rolle, de indtager. Arla har i den forbindelse lanceret et Global Talent Accelerator Program. Målet med programmet er at udvikle en pipeline af stærke og kompetente ledere. Mere end 480 kolleger blev nomineret, og ud af dem er 29 udvalgte til at deltage i dette års program. Deltagerne er mellem- og topledere fra seks forskellige lande. Gruppen består af 19 mænd og 10 kvinder.

Det toårige trainee-program Future 15 fortsætter og har lige nu 28 deltagere fra 11 lande. Vi har også startet et treårigt Supply Chain Leader Talent Programme. Programmet kombinerer leder-skabskompetencer med tekniske kompetencer og har deltagere fra Danmark, Storbritannien, Polen og Grækenland.

### Løbende lederuddannelse

Det er meget vigtigt, at alle ledere i Arla kender og agerer i overensstemmelse med virksomhedens kerneværdier og principper. Derfor har vi arrangeret specifikke kurser for ledere i den relativt nye tyske/hollandske organisation og for ledere fra Milk Link, som vi er fusioneret med i Storbritannien.

ALP (Arla Leadership Programme) for ledere og mellemledere i Arla har nu kørt i fire år. Formålet med uddannelsen er at styrke forbindelsen mellem virksomhedens ambitiøse strategi og lederens individuelle ansvarsområder. 256 medarbejdere deltog i 2013 i et af de tre ALP-programmer, Arla specialist, Leading others og Leading leaders. Desuden har 49 ledere på højt niveau deltaget i det særlige globale management program, Leading functions.

### Medarbejderudvikling

Arla har brug for kompetente medarbejdere og bidrager derfor aktivt til uddannelsesforløb og kurser. I Storbritannien har 24 medarbejdere deltaget i det særlige uddannelsesforløb for mejeri-

ansatte, EDEN (European Dairy Education Now), som Arla er en af initiativtagerne bag. Ti af dem er senere startet på et nyt uddannelsesprogram, EDEN Engineering, som kombinerer mejeridrift og tekniske færdigheder. Vi stræber efter at rekruttere deltagere fra vores anlægs lokalområder.

I Sverige har Arla lanceret en ny mejeriuddannelse, der minder om den mejeriteknikeruddannelse, Kold College i Danmark tilbyder, og som i øjeblikket har studerende fra Sverige. Vi tilbyder også uddannelse hos vores kinesiske samarbejdspartner Mengniu, hvor vi har gennemført kurser i Lean Management og i kategoristyring for 100 medarbejdere i Mengnius kinesiske salgorganisation.

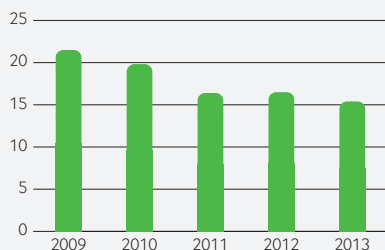
### Løbende udvikling af færdigheder

I Danmark har vi fortsat vores undersøgelse af medarbejdernes læse-, skrive- og regnefærdigheder med deltagelse af mere end 3.700 medarbejdere. Af disse er cirka 600 tilmeldt ekstra kurser for at forbedre deres grundlæggende færdigheder. Vi sigter mod at udvikle vores medarbejders grundlæggende færdigheder, og vi har hjulpet mange, som lider af ordblindhed. Et lignende program er gennemført på vores mejeri i Oakthorpe i Storbritannien.

Siden 2009 har næsten 900 chauffører i Danmark deltaget i et uddannelsesprogram med fokus på både kørefærdigheder og fødevarerhygiejne. Uddannelsesprogrammet udvides nu til den britiske del af forretningen.

### Arbejdsulykker

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



Det samlede antal arbejdsulykker er faldet med syv procent siden året før, og endda endnu mere på nogle anlæg, mens antallet desværre er steget på andre. Det samlede antal er faldet med næsten 30 procent siden 2009 og i Sverige med en tredjedel siden sidste år fra et allerede lavt niveau. Både Storbritannien og Sverige har en samlet ulykkesfrekvens på 11. Data for tidligere år er opdateret. Hyppigheden pr. anlæg varierer fra nul til mere end 60.

### Forbedret sundhed og sikkerhed

Vi er i gang med at udvikle et globalt system til rapportering og opfølgning på sygefravær baseret på en fælles definition. Vi har desuden fokus på at reducere antallet af ulykker og skabe sikre arbejdsforhold i alle dele af organisationen både gennem bearbejdning af holdninger og adfærd samt fjernelse af tekniske risici.

I Danmark har Arbejdstilsynet afgjort, at den danske arbejdsmiljølov er overtrådt i forbindelse

med to arbejdsulykker, hvilket har medført en bøde. Den ene ulykke var et fald fra en truck og den anden skyldtes utilstrækkelig afskærmning på en maskine.

Mejeriet Nijkerk i Holland har siden 2012 øget sit fokus på at reducere antallet af ulykker. Mejeriet har indført et nyt forbedret værktøj til risikovurdering, som skal styrke indsatsen for medarbejdernes sikkerhed, sundhed og velbefindende.

### Closer to Arla

I 2013 lancerede vi vores nye globale medarbejderblad, Closer to Arla, i otte udgaver: Internationalt engelsk, britisk engelsk, dansk, svensk, tysk, hollandsk, finsk og russisk. Bladet giver os mulighed for at dele historier, eksempler og inspiration globalt. Hver udgave har både globalt og lokalt indhold.

### Vil tiltrække de bedste talenter

Arlas mål er at være den foretrukne arbejdsplads blandt potentielle kandidater, så vi kan rekruttere og fastholde de bedste talenter. Vi arbejder derfor hele tiden på at blive mere synlig blandt studerende for at sikre en stadig strøm af egnede kandidater. I den forbindelse har vi indledt samarbejde med en række universiteter på vores kernemarkeder. Vi tilbyder også praktikpladser, samarbejde om hovedopgaver og specialer samt studenterejobs.

Inden for de seneste år har vi satset på at styrke vores image som arbejdsgiver ved at udvikle specifikke mediestrategier og kommunikation baseret på målgruppeanalyser. Resultaterne begynder at kunne mærkes, og vi har forbedret vores score blandt studerende og nyuddannede, særligt i Danmark og Sverige.

### Stærkt medarbejderengagement

På mejeriet i Concord i Canada har Arla forbedret medarbejdernes engagement og ansvarsfølelse over for de produkter, de fremstiller. Nye ledelsesmetoder, involvering af medarbejderne, udvikling af nye kompetencer og forbedringer på anlægget har givet særdeles positive resultater.

### Outplacement og ansættelse

Mejerilukninger og omlægninger har betydet, at vi fortsat tilbyder jobsøgningskurser i Danmark, Sverige og Storbritannien. Vi kontakter også andre virksomheder for at hjælpe medarbejdere, der har mistet deres job på grund af nedskæringer, med at finde alternative jobmuligheder. I årets løb blev der nedlagt cirka 300 stillinger i Danmark, Sverige og Storbritannien på grund af strukturændringer og rationalisering.

På vores nye mejeri i Aylesbury i Storbritannien har situationen været en ganske anden med masser af ledige stillinger, der skulle besættes. For at tiltrække folk fra Aylesbury-området har vi holdt forskellige arrangementer, hvor lokale har kunnet møde medarbejdere fra Arla og få mere at vide om det nye anlæg og jobmulighederne.

# 85%

var svarprocenten i den årlige medarbejderundersøgelse, Barometer.



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

## SAMFUNDSRELATIONER

# Vi opbygger varige relationer

- Lokalt engagement med globalt perspektiv
- Lancering af Arla Fonden
- Gårdbesøg er populære

### Lokalt og globalt samfundengagement

Arlas primære bidrag til samfundets udvikling er, at vi fremstiller fødevarer samt skaber jobs og økonomisk vækst i de lokalsamfund og lande, hvor vi har aktiviteter. Vi stræber efter at være en god arbejdsgiver og et pålideligt medlem af samfundet. Derudover engagerer vi os i områder, som er tæt knyttede til vores værdi- og produktionskæde, for eksempel mælk og dens oprindelse, mælk som en næringsrig fødevarer, inspiration til madlavning og en sund livsstil samt naturen og miljøet.

Vi vil gerne samle virksomheden om et fælles globalt initiativ for medarbejdere over hele verden, men vi har indtil nu valgt at prioritere lokale aktiviteter i relation til vores forskellige fokusområder. Se faktaboksen. Lokal forankring er vigtig for os, og koncernens virksomheder bidrager derfor til deres lokalsamfund på den måde, de finder mest relevant, og som skaber størst engagement hos medarbejderne.

### Aktiv i samfundsdebatten

Som repræsentant for fødevarerbranchen og de mælkeproducenter, der ejer os, er Arla forpligtet til at deltage i samfundsdebatten. I Danmark og Sverige kender de fleste Arla, så vi er i en position,

hvor vi kan gå foran i debatten om vigtige emner. Vi har i årets løb været i aktiv dialog med politikere, ministre og repræsentanter for regeringen, medlemmer af Europa-Parlamentet og andre parter. Målet har været at sætte fokus på spørgsmål vedrørende mejeri-branchens muligheder for at tage ansvar for at fremme en bæredygtig udvikling. I Danmark står Arlas administrerende direktør i spidsen for regeringens vækstkomité for fødevarerindustrien, og han er også viceformand for bestyrelsen på Aarhus Universitet.

En anden tilgang til at formidle viden om vores produkters oprindelse og hvad der foregår på gårdene, er at invitere offentligheden indenfor hos vores ejere på gårdene. I Sverige inviterer vi hvert år cirka 50.000 skolebørn til at besøge vores gårde, og vi udleverer gratis undervisningsmateriale om livet på gårdene. Siden starten i 1993 har mere end 900.000 børn været på besøg på en af Arlas gårde. Lignende aktiviteter finder sted i Danmark, Tyskland, Belgien og Luxembourg.

### Arla Fonden formidler viden for livet

I slutningen af 2012 lancerede Arla i Danmark det langsigtede initiativ Arla Fonden. Fonden bidrager aktivt til at lære 10–14-årige mere om madlavning, naturlige råvarer og udendørs fysisk aktivitet på landet. Målet er at inspirere denne unge generation til en sund og bæredygtig livsstil.

I 2013 har vi gennemført et pilotprojekt med lejrskoler med fokus på madlavning, ressourcebesparelser og madglæde. Undervisningen kombinerer viden om mad med basisfag som natur-



videnskab og matematik. Målet er at give 10 procent af alle danske 12–13-årige mulighed for at deltage i en lejrskole.

### Team Rynkeby vokser

Rynkeby Foods har siden 2002 stået i spidsen for det årlige cykelarrangement Team Rynkeby, som samler penge ind til Børnecancerfonden. Velgørehedsarrangementet er vokset i årenes løb, og i 2013 deltog cirka 1.000 personer fra 21 cykelhold i Danmark, Sverige, Finland og Norge. Alle deltager på valgørehedsbasis, og arrangementet foregår over syv dage, hvor deltagerne cykler fra Skandinavien til den franske hovedstad Paris. Dertil kommer mange timers cykeltræning, arbejde med at finde sponsorer og indsamling af penge til det gode formål. Deltagerholdene indsamlede i alt 23 millioner kroner, som blev doneret til Børnecancerfon-

den i Danmark, Sverige, Finland og Norge. Rynkeby Foods støtter arrangementet med cirka fire millioner kroner.

### Mælkekartoner som kommunikationskanal

I Danmark, Sverige, Finland og Holland bruger vi bagsiden af mælkekartoner som en effektiv kanal til at formidle viden og inspiration. I Danmark har vi for eksempel brugt bagsiden af mælkekartonerne til at oplyse om emballagegenvinding og metoder til at undgå madspild. I Sverige har vi trykt lignende budskaber sammen med en særlig serie, som skal styrke interessen for at lære om alt fra naturfænomener til matematik. Andre tilbagevendende emner er viden om arbejdet på gårdene og forskellige sportsgrene. I Finland og Holland bruges kartonbagsiden primært til produkt-oplysninger.

#### Udvalgte lokale aktiviteter

Herunder præsenterer vi udvalgte store og små aktiviteter i lokalsamfund over hele verden.

#### Arla støtter valgørehed

Siden 2008 har Arla drevet det langsigtede projekt **Children for life**, som arbejder for at give børn en bedre fremtid gennem madordninger og uddannelsesstøtte. Vi har siden projektets start samarbejdet med SOS Børnbyerne i Den Dominikanske Republik. I Bangladesh fortsætter vi vores indsats i samarbejde med en lokal valgørehedsorganisation.

Den humanitære organisation **Læger uden grænser (MSF)** hjælper mennesker i nød over hele verden. Arla Foods Ingredients har valgt at støtte dette arbejde med et årligt økonomisk tilskud og med løbende information til MSF om resultater af vores kliniske studier om mælkekomponenters nærende egenskaber.

Arla deltager også hvert år i valgørende projekter til fordel for lokale valgørehedsorganisationer. Mange af vores medarbejdere deltager i valgørehedsarbejde i deres fritid. Arlas **Community Challenge** i Storbritannien donerer penge til udvalgte projekter, som medarbejderne støtter i deres fritid. I 2013 blev der doneret penge til 28 projekter (2012: 37).

I Holland er Arla en af initiativtagerne til Do Social-fonden, som støtter ældre og svage med behov for pleje. I Canada og USA er vi sponsor for arrangementer, som indsamler penge til kræftforskning, og i Storbritannien samarbejder vi med en national valgørende kræftorganisation. I Rusland støtter vi børnehjem og -hospitaller, og i Sverige donerer vi julegaver til Børnecancerfonden. I Danmark har Rynkeby Foods ydet støtte til en FN-kampagne, som skal skabe større bevidsthed om positive og håndgribelige resultater af nødhjælpsprojekter.

#### Besøg på Arlas gårde

Antal besøgende	2011	2012	2013
Køer på græs, Danmark	63.000	86.000	92.000
Køer på græs, Sverige	100.000	125.000	150.000
Gårdbesøg for skoleklasser, Danmark	15.000	11.500	11.600
Gårdbesøg for skoleklasser, Sverige	43.000	50.000	50.000
Gårdbesøg for skoleklasser, Tyskland	5.800*	9.500**	12.000

\* Hansa Arla Milch \*\* Hansa Arla Milch og MUH

Forårsbesøgene på vores ejeres gårde, når kørerne lukkes på græs, er en særdeles populær aktivitet i Danmark og Sverige. I 2013 var besøgstallet det største nogensinde. I Danmark har "åbent hus"-arrangementer på gårde og naturfestivaler også tiltrukket 130.000 besøgende (2012: 126.000). I Finland har der været arrangeret enkelte besøg på gårde for skolebørn i forbindelse med, at kørerne er blevet lukket på græs. I Danmark og Storbritannien inviterer vi skolebørn til at besøge vores mejerier. Udvalgte mejerier i Tyskland er også værter for besøg af skolebørn.

#### Mad som valgørehed

En del af Arlas miljøstrategi er at reducere mængden af mad, der går til spilde, både i vores drift og hjemme hos forbrugerne. Vi samarbejder i flere lande, herunder i Storbritannien, Tyskland, Holland, Canada, Danmark og Finland, med forskellige organisationer om at sikre, at produkter med for kort holdbarhed til at kunne sælges i butikker distribueres till værdigt trængende.

#### Arla som nabo

Vi er klar over, at vores anlæg og anlægsprojekter påvirker det lokale miljø, og vi arbejder hele tiden for at bevare et godt forhold til både naboer og lokalsamfundet. I artiklen på næste side beskriver vi, hvordan vi har håndteret problemstillinger og spørgsmål fra lokale borgere før og under opførelsen af vores nye mejeri i Aylesbury i Storbritannien. Et andet eksempel er vores store mejeri uden for byen Pronsfeld i Tyskland. Her skal vi som mange

andre steder sikre, at vi opfattes som et godt medlem af samfundet og en attraktiv arbejdsgiver.

#### Aktiviteter i lokalsamfundet

På flere markeder har vi stået bag morgenmadsarrangementer for at skabe større fokus på vigtigheden af et godt morgenmåltid. Læs mere på side 22. At værne om et bæredygtigt miljø ligger os også meget på sinde. I Danmark og Sverige har vi for eksempel en dialog med WWF Verdensnaturfonden. I disse lande og i Holland samarbejder vi også med forskellige naturfredningsorganisationer.

Vi har også støttet mange lokale sportsarrangementer og naturoplevelser. I **Holland** støtter vi to naturfredningsprojekter i nærheden af vores mejeri i Nijkerk og opfordrer børn til at hjælpe med at skabe biodiversitet via træplantningsprojekter. I **Rusland** støtter vi parker i Skt. Petersborg og et voliere i en park i Moskva. I **Storbritannien** er vi sponsor for en rugbyorganisation, som arbejder for at øge interessen for sport blandt børn og unge. Vi samarbejder med Sveriges Olympiske Komité om lokale sportsarrangementer, hvor skolebørn kan prøve forskellige sportsgrene. I **Sverige** støtter vi også flere andre sportsarrangementer for børn og unge, for eksempel skiskoler og fodboldturneringer. I **Tyskland** støtter vi lokale fodbold- og volleyballklubber.

# 446.000

besøgende på Arla-gårde i Danmark, Sverige og Tyskland i 2013.

## ”En god nabo er åben og ærlig”



Tim Evans, senior director.

*Da Arla præsenterede sine planer om at bygge et af verdens største mejerier uden for London, mødte forslaget både begejstring og stærk modstand. Hvordan håndterede Arla de interessenter, som var for og imod projektet?*

**GODE SAMFUNDSRELATIONER** er en vigtig del af Arlas Code of Conduct, og Arla tager sin rolle som arbejdsgiver og samfundsmedlem meget alvorligt. Da Arla i 2010 præsenterede sine planer om at bygge verdens største friskmælksmejeri i Aylesbury uden for London, blev virksomhedens samfundsrelationer sat på en alvorlig prøve på grund af udbredt bekymring blandt lokalbefolkningen om, hvordan mejeriet ville påvirke og forandre lokalområdet. Forandringer var uundgåelige, men mejeriet ville til gengæld skabe cirka 700 nye arbejdspladser, når driften var kommet helt op at køre, samt yderligere 1.000 midlertidige job i forbindelse med byggeriet.

”Et projekt af denne størrelse er nyt for os, og i planlægningsprocessen gjorde vi alt, hvad vi kunne, for at sikre et positivt resultat og give alle lokale interessenter mulighed for at blive hørt. Det var meget vigtigt for os at få indarbejdet deres input i den endelige plan,” forklarer Tim Evans, Arlas senior director for Supply Chain Development og overordnet ansvarlig for projektet i Aylesbury.

### Involvering af lokalbefolkningen

Høringsforløbet forud for præsentationen af det endelige forslag var meget grundigt. Det var vigtigt for Arla at sikre, at alle fik mulighed for at komme med deres meninger om forslaget. Blandt tiltagene kan nævnes oprettelsen af et særligt Aylesbury-afsnit på Arla britiske website med alle planer og udstillingsmaterialer. Der blev også arrangeret tre offentlige høringer med deltagelse af næsten 300 lokale beboere.

”I forbindelse med høringerne uddelte vi feedback-ark, hvor beboerne kunne komme med deres kommentarer,” siger Tim Evans. ”Vi holdt også en række individuelle møder med vigtige interessenter, for eksempel lokale menighedsråd, og vi udsendte en brochure med en komplet beskrivelse af forslaget og et faktaark med oplysninger om projektet til alle beboere i området.”

Til at begynde med var beboernes største bekymringer den øgede trafik og anlæggets udseende. Udsigten til i gennemsnit 20 lastvogne til og fra anlægget i timen og transport af flere hundrede medarbejdere til og fra arbejde skabte bekymringer for overfyldte veje og trafikpropper. Grundig forberedelse gjorde det muligt for Arla at besvare alle spørgsmål. Med hensyn til transport kunne Arla for eksempel præsentere den planlagte rute for mejeriets køretøjer. Mange blev beroliget af nyheden om, at lastbilerne ikke skulle køre på de lokale veje, men i stedet på det strategiske vejnet, og at Arla ville investere i det lokale vejnet for at forbedre trafikflowet. Arla forklarede, at valget var faldet på Aylesbury på grund af byens fordelagtige placering midt imellem de landmænd, der leverer mælken, og forbrugerne i det tæt befolkede sydøstlige England.

### En ny masterplan

Den oprindelige plan blev ændret mange gange af hensyn til lokalbefolkningens bekymringer. Nogle af bygningerne og højden på råmælkssiloerne blev for eksempel gjort mindre. Bygningernes og siloernes farve blev også justeret, og det blev besluttet at anlægge flere beplantede arealer for at afskærme anlægget. Der blev udarbejdet en støjreduktionsstrategi, som skal beskytte mod tydelige støjgener. For at begrænse lysgenerne til et minimum fjernede man tagbelysningen og besluttede ikke at bruge natriumlamper.

### Løbende dialog med interessenter

Arla tilstræbte på forskellige måder at fastholde dialogen med interessenterne efter at den endelige byggeansøgning var indsendt. Der blev holdt kvartalsvise lokale møder for at opretholde den løbende kommunikation, og der blev udgivet et nyhedsbrev.

”I forhold til vejnetforbedringerne,” siger Tim Evans, ”udsendte vi en pressemeddelelse, før vi gik i gang, så alle kendte vores planer. Vi sendte også et brev med en plan over ændringerne til alle berørte beboere, så de var fuldt informeret om det planlagte arbejde, og hvad det indebar.”

Da byggeriet kom i gang, handlede modstanden mest om vejarbejdet, herunder klager over støj fra entreprenørmaskinerne og tidspunkterne for arbejdets udførelse. I bagklogskabens lys erkender Tim Evans, at Arla kunne have været mere specifik i brevet om den støj, anlægsarbejdet ville medføre, eftersom der kom en del klager over netop dette.

Det nye vejsystem er også blevet kritiseret for, at to rundkørsler er erstattet af trafiklys. Dette var et krav i byggeansøgningen

ud fra den betragtning, at det ikke blot ville afbøde effekten af den øgede trafik til og fra mejeriet, men også sikre en mere effektiv afvikling af trafikken i de eksisterende vejkryds. Andre klagede over entreprenørmaskiner, som benyttede forkerte veje, eller over at mudder på vejen til mejeriet tilsnudsede andre biler på samme vej. Arla håndterede klagerne så hurtigt som muligt og sørgede for at udbedre problemerne, for eksempel hyrede man et firma til at fejre vejen regelmæssigt.

Et andet stridspunkt opstod i foråret 2013, hvor en kanalsluse tæt på mejeriet brød sammen, noget som mange troede skyldtes mejeribyggeriet. Årsagen til sammenbruddet undersøges stadig. Arla har bidraget aktivt til undersøgelsen og støttet reparationsarbejdet ved at skaffe adgang til kanalslusen via mejeriets område.

### Fra beslutning til produktion på tre år

I november 2013 rullede den første mælk til detailkunderne af påfyldningslinjerne. Arla vil fortsætte sin dialog med kontaktgruppen. Hvilke gode råd har Tim Evans til andre med ansvar for byggeprojekter af denne type?

”Involver lokale interessenter så tidligt som muligt, så de kan deltage i alle høringer, kender planerne og har mulighed for at give deres mening til kende. Og husk, at det er helt afgørende med god kommunikation allerede fra projektets start. Det kan ikke gøres med tilbagevirkende kraft, uden at du kommer til at fremstå som utroværdig. Vær på forkant med tingene, og vær åben og ærlig. Det er aldrig rart med overraskelser. En god nabo er åben og ærlig, også selvom det betyder, at man møder modstand,” slutter han.



Tim Evans, senior director for Supply Chain Development (side 40), der har det overordnede ansvar for Aylesburyprojektet, giver sit syn på forholdet til lokalsamfundet i forbindelse med byggeriet af Arlas nye mejeri uden for London.



Vi respekterer og støtter de internationalt anerkendte menneskerettigheder.

## MENNESKERETTIGHEDER

# Vi går ikke på kompromis med menneskerettigheder

- **Fortsat fokus på mangfoldighed**
- **Flere kvindelige medarbejdere i Saudi-Arabien**
- **Barometer resultater om adfærd**

### Lige rettigheder for alle

Arlas ekspansion indebærer, at vi etablerer os på nye markeder verden over og stilles over for den udfordring at skulle håndtere kulturelle forskelle i forskellige lande. Overalt, hvor vi opererer, holder vi dog fast i vores overbevisning om aldrig at gå på kompromis med respekten for det enkelte menneskes rettigheder.

### Opfølgning på strategi for mangfoldighed

Arla påbegyndte sit systematiske og globale arbejde for mangfoldighed og inklusion i 2010 og har siden da øget sit fokus på området. Vi vil sikre, at alle behandles ens, uanset køn, etnisk, social og national herkomst, race, hudfarve, religion og tro, seksuel orientering, politisk overbevisning, alder, handicap og civilstand. Vi mener også, at mangfoldighed blandt vores medarbejdere og de deraf forskelligartede syn på verden omkring os bidrager positivt til virksomhedens udvikling.

Vores hovedfokus i 2013 har været at videreføre implementeringen af vores strategi fra 2011. Vi har gennemført forskellige kompetenceudviklingsindsatser og har uddannet både HR-medarbejdere, ledere og daglige ledere på forskellige niveauer i organisationen. Medlemmer af repræsentantskabet og bestyrelsen har

også været involveret i drøftelserne og deltaget i processen. I alt 240 medarbejdere og valgte repræsentanter har deltaget.

I løbet af 2013 har vi indført en ny rekrutteringsproces og en ny politik for området. Vi har fortsat indsatsen for at øge vores fokus på, hvordan vi tiltrækker og rekrutterer potentielle nye medarbejdere, så vi sikrer, at vi har en mere mangfoldig pulje af kandidater. Som led i processen har vi evalueret sprogbrugen og billederne i vores jobannoncer. Vi har også uddannet ledere i, hvordan de håndterer personlige og kulturelle afvigelser i udvælgelsesprocessen for kandidater. De seneste års fusioner og stadig større internationalisering af virksomheden har gjort mange ledere og medarbejdere mere bevidste om, hvor vigtigt det er med mangfoldighed i en virksomhed.

Arlas sprogpolitik fra 2012 angiver, at vores concernsprog er engelsk. I 2013 har der været fokus på at sikre, at medarbejdere på eksempelvis Arlas nationale kontorer, som ikke taler det lokale sprog, ikke holdes udenfor. Så snart der er en kollega til stede, som ikke taler det lokale sprog, foregår al samtale på engelsk. Det samme gælder for vores skriftlige kommunikation.

Den største forbedrede score i årets medarbejderundersøgelse er inden for medarbejdernes oplevelse af, at mangfoldighed er til gavn for deres afdeling.

### Mål for kønsfordeling

Arla har et mål om, at mindst 20 procent af virksomhedens 50 højeste stillinger blandt concernledelsen og den øvrige

topledelse skal være besat af kvinder inden udgangen af 2017. Målet for bestyrelsens kønsfordeling vil blive fastlagt som led i en langsigtet proces, som bestyrelsen gennemfører i løbet af 2014.

### Tydelige data om mangfoldighed

Arla har i starten af 2013 lanceret projektet Clarity, som skal forbedre virksomhedens evne til at spore vigtige data om eksempelvis nationalitet og anciennitet, hvilket ikke er muligt i Arlas nuværende HR-systemer. Clarity skal forbedre adgangen til relevante og troværdige HR-data og gøre det muligt at overvåge og rapportere nøgledata om eksempelvis fordeling af nationaliteter i en bestemt forretningsgruppe eller en bestemt afdeling i lande, hvor dette er tilladt. Vi vil også kunne spore intern mobilitet, så vi for eksempel kan se, om kvinder har samme adgang som mænd til lederstillinger. Svarene på sådanne spørgsmål vil sammen med et globalt system for jobbeskrivelser også gøre det muligt at afdække, om kvinder og mænd får lige løn for lige arbejde. Målet er, at det skal være muligt at spore vigtige HR-data online inden udgangen af 2014.

### Resultater fra medarbejderundersøgelse

Resultaterne af Arlas årlige medarbejderundersøgelse, Barometer, blev offentliggjort i december 2013. Undersøgelsen omfatter forskellige spørgsmål om medarbejdernes opfattelse af, hvor godt de bliver behandlet. Hvis medarbejdere for eksempel har svaret ja på spørgsmål af typen "Har du personligt været udsat for en uacceptabel adfærd, der har påvirket dig inden for de seneste

12 måneder?", har vi forsøgt at få uddybet, hvilken type uacceptabel adfærd, de har oplevet.

I alt 17 procent svarede, at de havde oplevet uacceptabel adfærd (mod 15 procent året før). På spørgsmålet om, hvorvidt de havde rapporteret det, svarede 44 procent ja. Blandt dem, der svarede på, om problemet var blevet løst, svarede 46 procent, at problemet var løst tilfredsstillende. Arbejdet med at analysere resultaterne var ikke afsluttet, da denne rapport blev publiceret.

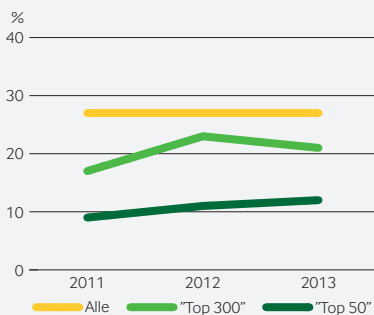
### Dialog i den tredje verden

Når vi besøger eller kontrollerer vores samarbejdspartnere i den tredje verden, kigger vi på mange forskellige områder, men vi har særligt stort fokus på menneskerettigheder, herunder børnearbejde og arbejdsforhold. Det er vigtigt, at vores samarbejdspartnere forstår vores holdninger og respekterer vores Code of Conduct, som også omfatter mange andre områder.

Repræsentanter fra Arla har i løbet af 2013 besøgt alle vores leverandører i Nigeria og Bangladesh samt forskellige potentielle leverandører i Bangladesh. I Nigeria samarbejder vi med en emballagefabrik og tre leverandører af emballage. Besøgene viste, at en bestemt leverandør ikke levede op til alle vores krav. Vi har derfor afbrudt samarbejdet med denne leverandør. I Bangladesh har vi udskiftet en af vores leverandører, fordi vedkommende ikke var i stand til at komme med tilfredsstillende svar på vores spørgsmål.

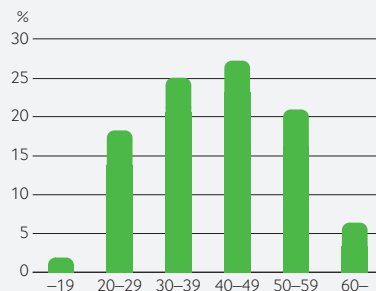
Vi har opdateret vores auditmetoder og øget antallet af spørgsmål om social ansvarlighed. Området er et af vores prioritetsområder, og vi vil derfor gennemføre flere audits og opfølgingsbesøg i 2014.

#### Kønsfordeling blandt medarbejdere



Andelen af kvindelige medarbejdere varierer i forskellige dele af organisationen. Blandt vores topledere er der betydeligt færre kvinder end mænd, og antallet ikke er steget i de seneste år. På de lavere lederniveauer er andelen af kvinder højere. Et af vores fokusområder er at rekruttere flere kvinder til vores øverste lederstillinger. Vi har et stærkt rekrutteringsgrundlag, som på længere sigt bør gøre det muligt at få en mere ligelig kønsfordeling i topledelsen, en fordeling, der ville afspejle kønsfordelingen i virksomheden som helhed.

#### Aldersfordeling blandt medarbejdere



Den aktuelle aldersfordeling blandt Arlas medarbejdere er tilfredsstillende. Alder er ikke – og skal ikke være – en parameter ved rekruttering. Arla ser en værdi i, at der er en god aldersspredning blandt medarbejderne.

#### European Work Council

Ud over samarbejde med fagforeningsrepræsentanter på nationalt plan har Arla også et European Work Council (EWC), som er virksomhedens europæiske forum for faglig dialog. I EWC mødes repræsentanter fra de faglige organisationer i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Holland, Finland og Polen med repræsentanter fra koncernledelsen og HR-chefer fra forretningsenheder og stabsfunktioner. EWC er i løbet af 2013 blevet udvidet med nye faglige repræsentanter fra organisationer i Storbritannien og Tyskland.

EWC mødes to gange om året og drøfter relevante emner fra alle Arlas europæiske anlæg, for eksempel resultater og prioriterede handlinger fra medarbejderundersøgelsen, integration af nye anlæg og strukturændringer i organisationen. Alle medarbejdere i Arla kan komme med input til møderne. Medarbejderfeedback og forslag til debattemner viser, at hovedparten af Arlas medarbejdere føler, at de er godt repræsenterede gennem de forskellige fagforeninger, og at det mangeårige konstruktive samarbejde mellem fagforeningerne og Arla fortsætter, også efter fusionerne.

#### Kvindelige medarbejdere i Saudi-Arabien

Arla har siden 2012 været i stand til at tilbyde ansættelse til kvinder 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. Der er for eksempel en række praktiske problemer, der skal løses. Antallet af kvindelige medarbejdere er steget til 36 i 2013, primært i produktionen, men også i marketing- og eksportafdelingen. Den feedback, vi modtager fra kvinderne, er meget positiv. Kvindelige medarbejdere giver os den yderligere fordel, at vi lærer mere om saudiarabiske forbrugere.

**27%**  
af Arlas medarbejdere er kvinder.



# Arla støtter Global Compact

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

## Global Compacts principper

	<b>VIRKSOMHEDEN BØR ...</b>	<b>ARLA-EKSEMPLER</b>	<b>SIDE</b>
<b>MENNESKE-RETTIGHEDER</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. støtte og respektere beskyttelsen af internationalt erklærede menneskerettigheder og</li> <li>2. sikre, at den ikke medvirker til krænkelse af menneskerettighederne.</li> </ol>	Forretningsprincipper Indkøb Markedsadfærd Ernæring og sundhed Eksempel Arbejdspladsen Samfundsrelationer Menneskerettigheder	8–9 12–13 14–15 22–23 24–25 36–37 38–39 42–43
<b>ARBEJDSTAGER-RETTIGHEDER</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. opretholde foreningsfriheden og effektivt anerkende retten til kollektiv forhandling;</li> <li>4. bekæmpe alle former for tvangsarbejde;</li> <li>5. støtte effektiv afskaffelse af børnearbejde og</li> <li>6. afskaffe diskrimination i relation til arbejds- og ansættelsesforhold.</li> </ol>	Forretningsprincipper Indkøb Markedsadfærd Arbejdspladsen Menneskerettigheder	8–9 12–13 14–15 36–37 42–43
<b>MILJØ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. støtte en forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer;</li> <li>8. tage initiativ til at fremme større miljømæssig ansvarlighed og</li> <li>9. opfordre til udvikling og udbredelse af miljøvenlige teknologier.</li> </ol>	Forretningsprincipper Indkøb Markedsadfærd Miljø og klima Eksempel Landbrug Samfundsrelationer Eksempel	8–9 12–13 14–15 28–29 30–31 32–33 38–39 40–41
<b>ANTIKORRUPTION</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. modarbejde alle former for korruption, herunder afpresning og bestikkelse.</li> </ol>	Forretningsprincipper Markedsadfærd	8–9 14–15

Arla har siden 2008 været medlem af Global Compacts nordiske netværk, og i maj 2009 tilsluttede vi os Caring for Climate – en frivillig aktivitet for virksomheder, der aktivt vil bidrage til klimaforbedrende tiltag. 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 organisationens principper på [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) samt om Arlas Code of Conduct på [www.arla.dk](http://www.arla.dk).

## Hvilket marked nævnes hvor?

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

KAPITEL	SIDE	DK	UK	SE	DE	NL	FI	ØVRIGE
Forretningsprincipper	8–9	●	●	●	●	●	●	
Virksomhedsprincipper	10–11	●	●	●	●		●	Belgien, Luxembourg
Indkøb	12–13	●	●	●	●			
Markedsadfærd	14–15	●	●	●	●	●	●	Kina, Rusland, Saudi-Arabien, USA
Eksempel	16–17							Rusland
Fødevarerikkerhed	20–21	●	●	●	●		●	Kina
Ernæring og sundhed	22–23	●	●	●	●	●	●	Bangladesh, Forenede Arabiske Emirater, Kina, Libanon, Malawi, Saudi-Arabien Arla Foods Ingredients
Eksempel	24–25	●						Malawi Arla Foods Ingredients
Miljø og klima	28–29	●	●	●	●	●	●	Canada
Eksempel	30–31				●			
Landbrug	32–33	●	●	●	●	●	●	Belgien, Kina, Luxembourg
Arbejdspladsen	36–37	●	●	●	●	●	●	Canada, Kina, Grækenland, Polen, Rusland
Samfundsrelationer	38–39	●	●	●	●	●	●	Bangladesh, Belgien, Canada, Den Dominikanske Republik, Frankrig, Luxembourg, Norge, Rusland, USA Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods
Eksempel	40–41		●					
Menneskerettigheder	42–43	●	●	●	●	●	●	Bangladesh, Nigeria, Polen, Saudi-Arabien



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)