

# VÅRT ANSVAR

Arla Foods' Corporate Social Responsibility Rapport

# 2012



Närmare Naturen™



## Innehåll

- 1 **Förord**
- 2 **Om Arla**
- 4 **Ansvarsfullt företagande**
- 6 Affärsprinciper
- 8 Verksamhetsprinciper
- 10 *Fördjupning*
- 12 Inköp
- 14 Marknadsagerande
- 16 **Produkter att lita på**
- 18 Livsmedelssäkerhet
- 20 Mat och hälsa
- 22 *Fördjupning*
- 24 **Omsorg om djur och miljö**
- 26 Miljö och klimat
- 28 *Fördjupning*
- 30 Lantbruk
- 32 **Respektfulla relationer**
- 34 Arbetsplatsen
- 36 Samhällsrelationer
- 38 Mänskliga rättigheter
- 40 *Fördjupning*
- 43 Referenser till Global Compact

Denna rapport avser, om inte annat anges, Arla Foods helägda mejeriföretag under 2012. Dessutom redovisas några exempel från helägda dotterbolag samt från joint venture-företag i mejeribranschen. Rapportens kapitel motsvarar de elva områdena i Vårt ansvar – Arla Foods' Corporate Social Responsibility Code of Conduct som första gången publicerades under våren 2008. För mer information se [www.arla.se/omarla](http://www.arla.se/omarla).

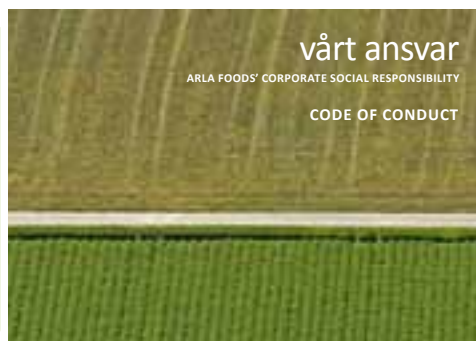
©Arla Foods amba, 2013 *Projektkoordinering:* Arla Foods *Produktionsledning:* Anna Michélsen  
*Text:* Arla Foods i samarbete med Anna Michélsen *Grafisk form:* Waldton Design *Grafisk produktion:* Formalix  
*Översättning:* Amesto Translations *Foto:* Thomas Carlgren, Torben Hjulmand (28), Thomas Rolsted (36),  
Niels Aage Skovbo (29), Gustav Winblad (10), Martin Zetterquist (23, 28) och Arlas arkiv *Tryck:* Scanprint A/S, 2013  
*E-post:* [csr@arlafoods.com](mailto:csr@arlafoods.com)



# Ansvarsarbetet i Arla

## Uppförandekoden styr Arlas ansvarsarbete

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



## Ansvar genom hela värdekedjan

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



## Organisation och uppföljning

För att säkerställa den interna uppföljningen har vi en kommitté med verkställande direktör Peder Tuborgh som ordförande och med representanter från företagsledningen. Kommittén prioriterar de områden som behöver särskild uppmärksamhet för att säkerställa företagets långsiktiga ansvarstagande.

## Helhetssyn

De elva områden som uppförandekoden beskriver är de som behandlas i denna rapport, från affärsprinciper till mänskliga rättigheter. I år har vi valt att presentera dessa under fyra teman, se illustrationen till höger.

## Välkommen till vår CSR-rapport 2012

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

### Ansvarsfullt företagande

- Affärsprinciper
- Verksamhetsprinciper
- Inköp
- Marknadsagerande

### Omsorg om djur och miljö

- Miljö och klimat
- Lantbruk

### Respektfulla relationer

- Arbetsplatsen
- Samhällsrelationer
- Mänskliga rättigheter

### Produkter att lita på

- Livsmedelssäkerhet
- Mat och hälsa

# Arlas ansvar växer

*Arla växer, och ju större och mer globalt vårt företag blir, desto mer har vi att ta ansvar för. Därför är det glädjande att vi har en så god grund att stå på när det gäller ansvarsfullt företagande. Alla medarbetare, ägare och samarbetspartners är med och bidrar till att Arla är, och fortsätter att vara, det hållbara företag som är en förutsättning för vår långsiktiga framgång.*

Det är med stolthet jag kan konstatera att Arla under det gångna året har uppnått flera högt satta mål när det gäller tillväxt och global närvaro. Vi har fusionerat med företag i Tyskland och Storbritannien och vi har vuxit på flera marknader. Arla är idag ett av världens ledande mejeriföretag, vilket naturligtvis betyder att vi har särskilda möjligheter när det gäller företagets ansvar. Vår syn på ansvarsfullt företagande sprids nu till fler länder och fler individer. Det innebär förstås en utmaning för oss och samtidigt förhoppningsvis en inspirationskälla för vår omvärld. Vår ambition är att behålla vår position som ledande mejeriföretag och föredöme inom hållbarhet.

## **Framsteg inom hållbarhet och ansvarstagande**

Inom hållbarhetsområdet kan vi glädja oss åt många framsteg. Den miljöstrategi som vi lanserade förra året har nu börjat ge ordentliga avtryck i verksamheten. Vi sparar mer energi och vatten, vi minskar svinnet och våra förpackningars miljöpåverkan. Vidare har vi avsevärt förbättrat de verktyg som hjälper oss att göra ansvarsfulla inköp. Vi har även infört system för så kallad whistleblowing så att alla medarbetare nu har ytterligare ett sätt att rapportera eventuella avvikelser från vår uppförandekod.

Med glädje ser vi också resultatet av årets medarbetarundersökning. Medarbetarnas engagemang och stolthet ökar i år igen. Ett gott ledarskap och engagerade medarbetare är viktiga förutsättningar för goda resultat och hög grad av ansvarstagande.

## **Arla stödjer Global Compact**

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

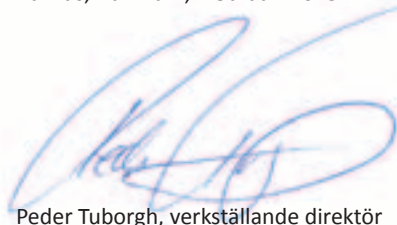
Den här rapporten är en del i det arbetet och här presenterar vi ett urval av de initiativ som har pågått under året. Rapporten är även en del av Arlas årsredovisning för 2012 som kan laddas ner från [www.arla.se/omarla](http://www.arla.se/omarla).

## **Vårt fokus framåt**

I Arla genomsyrar ansvarsarbetet hela verksamheten. För att vi ska lyckas kommer vi se till att alla medarbetare, inte minst nytillkomna och våra ledare, gör Arlas kultur och uppförandekod till en självklar del av sitt arbetssätt. När vi arbetar vidare för att utveckla framtidens mejeriverksamhet är det min övertygelse att vårt fokus på hälsa, naturlighet och inspiration tillsammans med ett hållbart företagande är grunden för långsiktig framgång. Vi fortsätter att ta vårt ansvar och axla den roll som med rätta kan förväntas av ett företag i vår position.

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

Aarhus, Danmark, i februari 2013



Peder Tuborgh, verkställande direktör



# Om Arla

*Arla Foods är en global mejerikoncern och kooperativ förening som ägs av mjölkbönder i Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien, Belgien och Luxemburg. Våra produkter säljs under välkända varumärken i mer än 100 länder. Vi har produktion i tolv länder och försäljningskontor i sammanlagt 30. Arla är också världens största producent av ekologiska mejerivaror.*

## Större företag och fler ägare

Arla har fortsatt att arbeta enligt sin tillväxtstrategi och under året har två fusioner genomförts med andra mejerikooperativ. Fusionen med det brittiska Milk Link gjorde Arla till Storbritanniens största mejeriföretag och fusionen med det tyska mejeriföretaget Milch-Union Hocheifel (MUH) till det tredje största mejeriföretaget i Tyskland. Efter fusionerna är Arla världens sjätte största mejeriföretag med sammanlagt 12 256 ägare i totalt sex länder.

## Alltför lågt mjölkpris för ägarna

Arlas mål är att erbjuda högsta möjliga betalning för mjölkråvaran till ägarna. På grund av den ökade tillgången på mjölk i världen under 2012 har mjölkpriset sammanlagt minskat med 0,10 danska kronor jämfört med 2011. Det låga mjölkpriset har tillsammans med höga kostnader för foder och andra varor som behövs på gården försatt många mjölkbönder i en svår ekonomisk situation. Under våren 2012 vidtog Arla en rad kostnadsbesparande åtgärder för att effektivisera företaget och förbättra möjligheterna att höja mjölkpriset.

## Investeringar för framtiden

Konkurrensen på den europeiska marknaden har varit fortsatt hård och konsumenterna har varit återhållsamma

på grund av den ekonomiska krisen. På andra marknader, som Ryssland och Mellanöstern, är tillväxten dock god. Vidare har vi utökat våra investeringar i Kina och tecknat ett exklusivt samarbetsavtal med Kinas största mejeriföretag Mengniu, vilket bland annat ger oss möjligheter att öka exporten till Kina. Investeringar i nya och befintliga anläggningar sker även i exempelvis Storbritannien där bygget av ett av världens största mejerier för dryckesmjölk har startat i Aylesbury utanför London och i Tyskland där mejeriet i Pronsfeld byggs ut. Även mjölkpulveranläggningen i Vimmerby håller på att byggas ut för att möjliggöra ökad export utanför Europa.

## Närmare Naturen™ tar fart

Arlas övergripande inriktning Närmare Naturen™ har fortsatt att genomsyra verksamheten. Grunden för Närmare Naturen™ är att produkterna ska vara så naturliga som det går samt att såväl mjölkproduktionen på gården som Arlas egen tillverkning och transport ska vara så lite miljö- och klimatbelastande som möjligt.

## Ny vision och reviderad strategi

I januari 2013 presenterades en ny vision, mission och reviderad strategi för Arla. Läs mer på [www.arla.se/omarla](http://www.arla.se/omarla).



### Ägare

Arla Foods är ett kooperativ som ägs av 12 256 mjölkbönder i Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien, Belgien och Luxemburg.

### Ledning

Styrelseordförande:

Åke Hantoft

Vice ordförande:

Jan Toft Nørregaard

VD: Peder Tuborgh

Vice VD: Povl Krogsgaard

### Antal medarbetare, medelantal årsanställda

Danmark	7 536
Sverige	3 599
Storbritannien	3 017
Tyskland	1 135
Finland	362
Nederländerna	361
Övriga länder	2 102
<b>Totalt</b>	<b>18 112</b>

Den 31 december 2012 var antalet medarbetare 19 646.

### Nettoomsättning

63,1 miljarder DKK (73,7 miljarder SEK), varav 72 procent på våra kärnmarknader Storbritannien, Sverige, Danmark, Tyskland, Finland och Nederländerna.

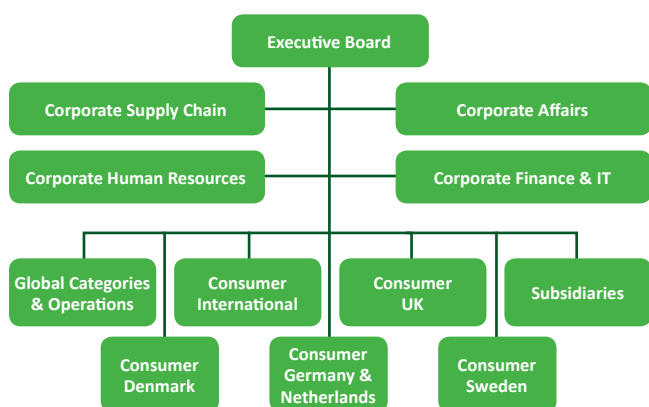
### Årets resultat

1,9 miljarder DKK (2,2 miljarder SEK).

### Invägd mjölk i miljoner kg

Danmark	4 419
Storbritannien	2 342
Sverige	2 059
Tyskland	917
Finland	226
Nederländerna	200
Belgien	53
Luxemburg	27
Övriga länder	166
<b>Totalt</b>	<b>10 409</b>

## Arla-koncernens organisation



**Corporate Supply Chain** arbetar med ägarkontakt, effektivisering inom supply chain (Lean), globalt inköp och investeringar, under ledning av Povl Krosgaard.

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

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

**Consumer Denmark**, under ledning av Peter Giørtz-Carlson.

**Consumer Sweden**, inklusive Finland, under ledning av Christer Åberg.

**Consumer UK**, under ledning av Peter Lauritzen.

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

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

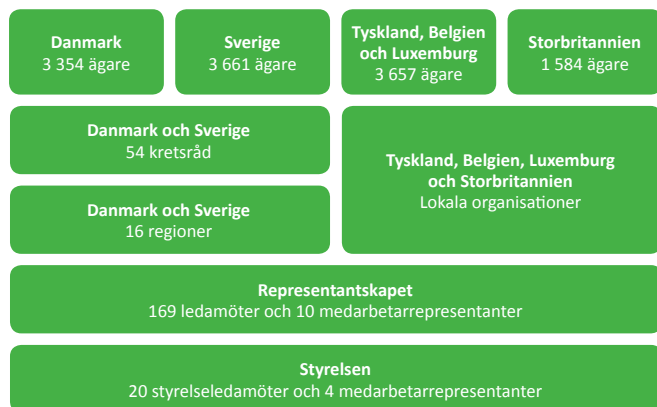
**Corporate Human Resources** hanterar koncernövergripande personal- och organisationsutvecklingsfrågor, under ledning av Ola Arvidsson.

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

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

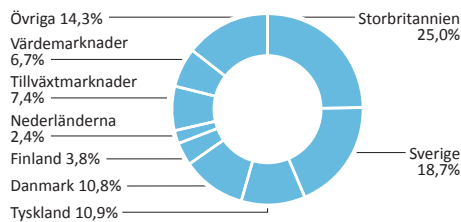
**Dotterbolag** som Arla äger till 100 procent är Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods, Cocio och Dairy Fruit.

## Ägardemokrati



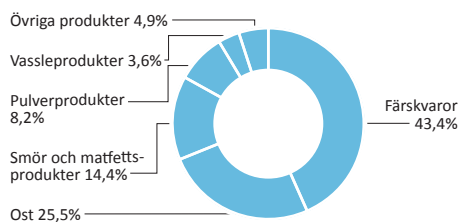
Utifrån den nya ägarstrukturen kommer en översyn av representationen att ske under 2013. Alla val och omröstningar följer principen en ägare/medlem, en röst. Representantskapet är Arlas högsta beslutande organ.

## Nettoomsättning per marknad



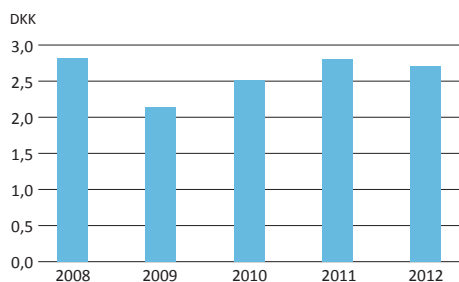
Arlas nettoomsättning ökade med 15 procent jämfört med föregående år.

## Nettoomsättning per varugrupp



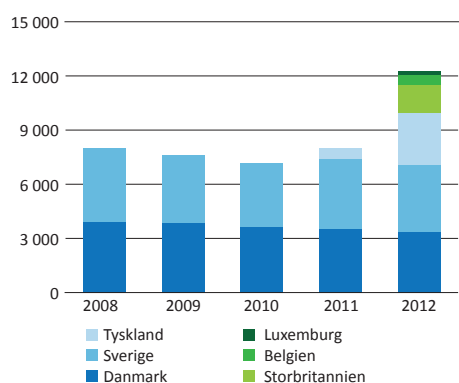
Färskvaror, ost samt smör och matfettprodukter har ökat sina andelar av Arlas totala omsättning.

## Mjölketpriset



Under året har mjölketpriset ändrats flera gånger, både uppåt och nedåt, på grund av förändringar av efterfrågan på världsmarknaden. Diagrammet visar det medelavräkningspris per kg mjölk som Arla har betalat ut till ägarna under året, inklusive efterlikvid.

## Ägare i Arla



Under året har antalet ägare ökat med 53 procent, huvudsakligen på grund av fusionerna med mejerikooperativen Milch-Union Hocheifel (MUH) i Tyskland och Milk Link i Storbritannien.





# Ansvarsfullt företagande

*Går det att bedriva en lönsam affärsverksamhet etiskt?*

---

*För Arla är svaret ett otvetydigt JA. Men det går inte av sig självt – det krävs kunskap, vilja och hårt arbete.*

---

## Affärsprinciper

Arla är både ett internationellt företag och ett mejeri-kooperativ som ägs av bönder i Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien, Belgien och Luxemburg. Vi följer den lokala lagstiftningen i alla länder där vi är verksamma och vi följer principerna i vår Code of Conduct. Det innebär att vi agerar med trovärdighet och integritet, vilket kännetecknar ett ansvarsfullt företagande. Läs mer på sid 6.

## Verksamhetsprinciper

Arla ska skapa värde för sina ägare. I det demokratiskt styrda bondekooperativet har alla ägare möjlighet att vara med och påverka väsentliga beslut. Ägarna utser förtroendevalda representanter till företagets styrande organ. Arlas styrelse har ansvaret att fatta beslut kring företagets övergripande strategier och se till att verksamheten drivs med ägarnas bästa för ögonen. Läs mer på sid 8.

## Inköp

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

## Marknadsagerande

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



*Vi agerar med trovärdighet och integritet i all verksamhet.*

## Affärsprinciper

Vi stödjer Global Compact | Två nya ägare | Policy för whistleblowing införd

# Rättvis konkurrens och samhällsansvar

### Efterlevnad i alla situationer

Arla ska följa eller överträffa alla tillämpliga lagar, regler och förordningar som gäller i de länder där vi bedriver verksamhet. Efterlevnad är nödvändigt för att Arla ska vara ett ansvarstagande företag.

Efterlevnad av konkurrenslagstiftningen är ett viktigt område. Arlas ledningsgrupper arbetar kontinuerligt med att säkerställa att koncernen följer aktuell konkurrenslagstiftning. Under 2012, liksom under tidigare år, anordnades utbildningsseminarier runt om i organisationen för att säkerställa att alla berörda medarbetare är insatta i konkurrenslagstiftningen och för att stödja dem att följa reglerna i den.

Under året har vi dessutom infört en ny global policy för juridisk granskning av kontrakt. Syftet med policyn är att säkerställa att en obligatorisk juridisk granskning av betydande kontrakt, som ligger inom ramen för policyn, genomförs innan kontrakt undertecknas för att eventuella risker ska kunna hanteras. En sådan risk är den potentiella överträdelserna av nationella lagar. Genom att säkerställa juridisk granskning innan betydande kontrakt undertecknas arbetar Arla för att gällande nationell lagstiftning ska efterlevas.

### Arla stödjer Global Compact

Arla Foods' Code of Conduct omfattar de tio grundläggande principerna i FN:s initiativ Global Compact. Som deltagare i Global Compact åtar sig Arla att införliva initiativet i sin strategi och företagskultur samt att berätta för medarbetare, ägare, leverantörer, partners, kunder och omvärlden om detta åtagande. Läs mer om de tio principerna på sid 43.

Vårt deltagande i Global Compact innebär dessutom att Arla årligen ska rapportera, på ett öppet och ärligt sätt, hur uppförandekoden följs. Denna rapport beskriver framsteg som Arla har gjort under året och vilka förbättringsmöjligheter som finns. Arla är även en aktiv medlem i Global Compacts nordiska nätverk.

### Policy för whistleblowing införd

Under 2012 godkändes en global policy för whistleblowing av styrelsen. Utöver de befintliga konventionella kanalerna ger funktionen för whistleblowing en ytterligare möjlighet att rapportera eventuella oegentligheter. Funktionen är tillgänglig för alla medarbetare i Arla. De kan rapportera om andra medarbetares beteende i frågor som omfattas av vår Code of Conduct, antingen via webben eller via en extern telefonservice. Rapporter kan lämnas anonymt. Både anmälarens och den granskades identiteter och intressen skyddas.

Systemet för whistleblowing infördes i april 2012. Efter införandet har tio fall rapporterats, hälften av dessa anonymt. Samtliga tio fall granskades och tre rapporter ledde till vidare undersökningar.

#### **CSR-kommitténs agenda för utveckling**

Arla har en CSR-kommitté som leds av verkställande direktör Peder Tuborgh. Syftet med kommittén är att säkerställa att Arla behåller sitt engagemang i att utvecklas som ett ansvarsfullt företag och kommittén tar bland annat upp frågor som rör efterlevnaden av företagets Code of Conduct.

Inledningsvis var CSR-kommittén mycket involverad i omarbetningen och införandet av uppförandekoden. Nu fokuserar den på att öka takten för Arlas utvecklingsagenda avseende frågor som rör de etiska dilemman som uppstår när koden införs. Som en del av denna utveckling bjöd CSR-kommittén under 2012 in kollegor för att dela erfarenheter och diskutera dilemman de har stött på när de gjort affärer i olika länder.

#### **Två nya företagsmedlemmar i Arla Foods amba**

Den 27 september 2012 godkände europeiska kommissionen fusionen mellan Arla och Milk Link Limited i Storbritannien och den 28 september 2012 godkände kommissionen fusionen mellan Arla och Milch-Union Hocheifel eG i Tyskland. Efter genomförandet av de två fusionerna är både Milk Link och Milch-Union Hocheifel företagsmedlemmar i Arla. Det är även Hansa Arla Milch eG (tidigare Hansa-Milch) som Arla fusionerade med under 2011.

Efter fusionerna med Milk Link och Milch-Union Hocheifel har Arlas ägare diskuterat kooperativets framtida demokratiska struktur. Läs mer på sid 8.

#### **CSR Performance Ladder-certifikat i Nederländerna**

I februari 2012 certifierades Arla Nijkerk i Nederländerna enligt den nationella standarden CSR Performance Ladder. Standarden erkänner andra standarder såsom ISO 26000 och GRI, Global Reporting Initiative, och har en helhetssyn på hållbarhetsarbete som inbegriper dialog med intressenter. Certifikatet visar att Arla Nijkerk har ett ledningssystem för CSR som systematiskt tar upp intressenters förväntningar. Arla Nijkerk är den första mejeriverksamhet som tilldelats detta certifikat i Nederländerna. Erfarenheterna kommer att vara värdefulla för den fortsatta utvecklingen av CSR-arbetet.

#### **Uppförandekod för leverantörer**

Arla ingår bara avtal med leverantörer som uppfyller gällande lagar i de länder där de är verksamma och som stödjer och respekterar internationella överenskommelser om mänskliga rättigheter.

Arla har stora möjligheter att agera om en leverantör bryter mot ett kontrakt enligt vår uppförandekod för leverantörer. Arla har inte bara rätt att avsluta kontraktet utan vi kan även avvisa produkter som har tillverkats av eller för leverantören i strid med dess skyldigheter.

Under 2012 fick Arla inte kännedom om några brott mot uppförandekoden för leverantörer.



#### **Fusioner med förbehåll**

Godkännandet av fusionen mellan Arla och Milko i Sverige 2011 var förbehållet att Arla sålde Milkos anläggning i Grådö och en del av Milkos varumärken. Dessa avyttringar gjordes under 2012. Fusionen mellan Arla och Milk Link i Storbritannien krävde en liknande lösning. Läs mer på sid 14.

Fusionen med Milch-Union Hocheifel bedömdes inte ge upphov till några konkurrensproblem och följaktligen fanns inga sådana villkor.

#### **Skydd av Arlas varumärken**

Arla har en väletablerad global policy för immateriella rättigheter som beskriver vår generella och globala syn på hur vi ska hantera immateriella rättigheter, till exempel varumärken, inom vår verksamhet. Policyn säkerställer att de immateriella rättigheterna beaktas, i de fall där det är skäligt, när det gäller allt från fusioner och förvärv till produkter.

#### **Mutor och facilitation payments**

Under 2010 införde Arla en global policy för mutor och facilitation payments (betalning av mindre penningbelopp för att påskynda myndighetsprocesser) och utbildade medarbetare i frågor som rör mutor, facilitation payments och gåvor. Anvisningar om tillämpningen av policyn kommunicerades på nytt till Arlas 300 högsta chefer under 2012.

Policyn omfattar rapporteringskrav och behovet av granskning av facilitation payments på chefsnivå, och syftar till att aktiva åtgärder ska vidtas för att eliminera sådana betalningar.

Under 2012, liksom under 2011, har det inte kommit in några rapporter om mutor eller facilitation payments.

#### **Tvister**

Arla är väldigt sällan inblandat i rättstvister och har som policy att alltid söka undvika tvister eller göra upp i godo, med tillbörlig hänsyn till företagets rättigheter och skyldigheter.

#### **Referenser till Global Compact**

Se sid 43 för mer information om Global Compact och dess grundläggande principer.





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

## Verksamhetsprinciper

Många nya ägare | Demokratisk struktur ses över | Mjölket under press

# Fler mjölkbönder ansluter sig till kooperativet

### Fusioner och nya kooperativa ägare

Den 1 oktober fusionerade Arla med det tyska mejeriföretaget Milch-Union Hocheifel eG (MUH) och det brittiska mejeriföretaget Milk Link. Båda fusionerna har godkänts av EU:s konkurrensmyndigheter. Som ett resultat av fusionerna har Arla fått nya ägare i Tyskland, Belgien och Luxemburg, de tre länder där MUH:s ägarkrets finns, samt för första gången ägare i Storbritannien. Sammanlagt har fusionerna tillfört Arla 4 300 nya mjölkbönder och 2,4 miljarder kg mjölkkråvara per år, vilket ligger helt i linje med Arlas tillväxtstrategi och ökade behov av mjölk.

Besluten om fusionerna togs med stor majoritet i Arla, MUH och Milk Link, efter diskussioner och medlemsmöten där både många frågor och farhågor lyftes fram. Medlemmarna i Milk Link och MUH fortsätter att vara medlemmar i sina respektive kooperativ. De båda företagen är kooperativa medlemmar i Arla, på samma sätt som tyska Hansa Arla Milch som Arla fusionerade med 2011. De nya ägarna representeras i Arlas styrelse och representantskap. Milk Link har två platser i styrelsen, men bara en röst, och tio platser i representantskapet. MUH har också två platser i styrelsen och nio i representantskapet.

Från och med den 1 oktober fick de nya ägarna som grupp samma betalning (à contopris) för mjölken som de svenska

och danska, men på individnivå används fortfarande tidigare betalningsmodeller. Sedan fusionerna gick igenom får alla ägare samma ägarinformation via det tryckta nyhetsbrevet Ägarbladet som distribueras på fem språk – svenska, danska, tyska, engelska och franska.

### Ny demokratisk struktur diskuteras

Efter fusionerna med Milk Link och MUH har ägarna i Arla diskuterat kooperativets framtida demokratiska struktur. Arlas verksamhetsidé bygger på att alla ägare i kooperativet utnyttjar sitt demokratiska inflytande genom en dynamisk och strukturerad process. Syftet med Arlas demokratiska struktur är att säkra att Arla fortsätter att vara ett kooperativ med moderna och välstrukturerade processer, där ägarna är väl representerade och engagerade i Arlas framtid.

Ägardiskussionerna syftar till att leda fram till ett beslut i februari 2013 rörande styrelsens framtida sammansättning, antalet medlemmar i representantskapet, fördelningen av representation från olika valkretsar och förslag på utformning av framtida medlemsutskott. Stadgarna för Arla Foods amba kommer att ändras i enlighet med representantskapets beslut. Hur Arlas medarbetare ska vara representerade i styrelsen och representantskapet diskuteras också med Arlas internationella forum för facklig dialog EWC, European Work Council.

## Mjölkspriset under stark press

Arlaintjeningen (betalningen till ägarna plus konsolidering) för 2012 uppgick till 3,37 svenska kronor (2,71 danska kronor), en sänkning med 0,37 svenska kronor jämfört med Arlaintjeningen 2011. Anledningen var främst att tillgången på mjölk på världsmarknaden var större än efterfrågan, vilket pressade priserna, framförallt under årets första sex månader. Dessutom var sänkningen större för de svenska medlemmarna som en effekt av Arlas valutaomräkningsmodell. Prissänkningarna slog hårt mot medlemmarna, inte minst eftersom priset på till exempel foder och diesel ökade under samma period. För många Arlamedlemmar har detta inneburit stora ekonomiska svårigheter. Många har gett uttryck för sin frustration och i exempelvis Storbritannien och Sverige har det förekommit protester och uppmärksamhet i media. Mot slutet av året kom en vändning på världsmarknaden som möjliggjorde prishöjningar. Under det sista kvartalet 2012 höjdes mjölkspriset med 27 svenska öre (23 danska öre) i två steg.



## Utbildning för förtroendevalda

Förtroendevalda ägare erbjuds Arla erbjuds utbildnings- och mentorprogram. För de nyvalda i representantskapet genomfördes 2011–2012 ett introduktionsprogram i två delar som kallas Arla Kick In. Del ett var en allmän introduktion till Arlas verksamhet och del två ett mentorprogram där nyvalda representantskapsledamöter från Sverige, Danmark och Tyskland fick en mentor från ett annat land. Under 2012 deltog 36 mentorpar. Efter valen 2013 startar ett nytt mentorprogram där nya ledamöter från alla länder kommer att delta. Syftet med mentorprogrammet är att hjälpa nyvalda representantskapsledamöter att få en så bra introduktion som möjligt till den nya rollen i representantskapet. Som en del av mentorprogrammet besöker mentorparen varandra hemma på gården, för att lära sig mer om förutsättningarna för Arlabönder i andra länder.

## Ägar- och leverantörsfakta

	2010	2011	2012
Ägare, totalt	7 178	8 024	12 256
- varav i Sverige	3 529	3 865	3 661
- varav i Danmark	3 649	3 514	3 354
- varav i Tyskland, Belgien och Luxemburg (Hansa Arla Milch och MUH, 2012)	–	645	3 657
- varav i Storbritannien (Milk Link, 2012)	–	–	1 584
Medlemmar i AFMP i Storbritannien	1 362	1 330	1 232
Leverantörer i Finland	1 060	1 000	813
- varav kontrakterade	260	243	223
Leverantörer i Tyskland (Arla Foods Käsereien)	–	1 338	1 388
Motioner till representantskapsmötet	5	1	2
Deltagare i ägarseminarier	380	200	0
Överklaganden till överklagandegruppen i Sverige och Danmark	43	13	21

Vid utgången av 2012 uppgick antalet ägare till 12 256, vilket är en ökning med 53 procent jämfört med förra året. Under året har mjölmängden från ägarna ökat med 16 procent jämfört med 2011.

Cirka 60 procent av Arlas 400 förtroendevalda deltar årligen i våra utbildningsprogram. Under utbildningsäsongen 2011/2012 var antalet utbildningsdagar 494 (2010/2011 var det 342). I introduktionsprogrammet är deltagandet nästan mangrant.

### Ägarseminarium

Ägarseminarium genomförs av förtroendevalda medlemmar för nya och gamla medlemmar. Seminarierna syftar till att öka kunskapen om Arlas verksamhet. Deltagarna möts i små grupper där alla har möjlighet att komma till tals. Under året har ett nytt material för ägarseminarierna arbetats fram, men inga möten har hållits. För 2013 är nya seminarier planerade.

### Konkurrens om mjölkråvaran

Under året har sammanlagt omkring 50 svenska ägare begärt utträde ur Arla för att lämna sin mjölk till något annat företag. Samtidigt har Arla fått omkring 30 nya ägare från andra mejeriföreningar i Sverige. I Danmark har cirka 10 ägare begärt utträde för att lämna sin mjölk till en annan mejeriförening.

Arla har sålt det tidigare Milkomejeriet i Grådö till en svensk dagligvarukedja. Försäljningen var ett krav från det svenska konkurrensverket i samband med fusionen mellan Arla och Milko 2011. Det har varit Arlas önskan att behålla alla medlemmar och all mjölk i området, vilket har kommunicerats både i brev och på medlemsmöten i regionen. Cirka 35 medlemmar i området valde dock att lämna Arla.

## Nya funktioner på Ägarnätet

Ägarnätet är en hemsida för Arlas ägare i Sverige och Danmark. Under hösten har Ägarnätet fått nya funktioner som gör det möjligt för ägarna att se avräkningar och analysresultat för mjölkleveranserna till Arla. Informationen presenteras överskådligt både i diagram- och tabellform. På Ägarnätet finns nu även ett digitalt arkiv med all information samlad för respektive gård. De nya funktionerna har varit efterfrågade och reaktionerna från användarna har varit positiva. Motsvarande hemsidor med ägarinformation för tidigare Hansa-Milch, MUH och Milk Link kommer att användas tills en gemensam lösning är på plats.

### Förändringar i styrelsen

I april lämnade två medarbetarrepresentanter Arlas styrelse på grund av att de agerat i strid med styrelsens verksamhetsregler genom att föra vidare känslig information från ett möte. Två danska fackföreningar protesterade mot konsekvenserna av överträdelserna, men ärendet avgjordes i oktober. Två nya medarbetarrepresentanter har utsetts till styrelsen.

### Besparingar inom Medlemservice

Den avdelning inom Arla som sköter kontakten med ägarna påverkades av de kostnadsbesparingar som Arla vidtog under året. Bland annat berörs viss service och Arlas deltagande i lantbruksmässor påverkas.



## Demokratin sätts på prov när Arlas ägarskara växer

*Fler ägare i fler länder. Efter årets fusioner är Arla världens sjätte största mejeriföretag. Här berättar två av Arlas ägare hur de ser på företagets utmaningar.*

**D**e senaste två årens fusioner har nästan fördubblat antalet ägare i Arla, från cirka 7 000 till ungefär 12 000 mjölkbönder. Arla har utvecklats från att vara ett renodlat dansk-svenskt kooperativ till att nu även ha ägare i Tyskland, Storbritannien, Belgien och Luxemburg. Den kooperativa företagsformen består, men hur tänker gamla och nya ägare kring fusionerna?

### Bönderna beslutar om framtiden

Christina Winblad driver Womtorps Gård utanför Eskilstuna tillsammans med sin make. Hon har levererat mjölk till Arla sedan 1990 och är för närvarande ordförande för region Öst och sitter i representantskapet. Christina Winblad var även med i representantskapet och fattade beslut om fusionen mellan svenska Arla och danska MD Foods år 2000.

– De senaste årens fusioner passar bra in i Arlas strategi för att uppnå lönsam tillväxt, säger Christina Winblad. Vi behöver växa för att kunna säkerställa ett så bra mjölkpris som möjligt. Det är det allra viktigaste. Mjölkpriset har varit oacceptabelt lågt de senaste åren. Men visst finns det en risk för svenska mjölkbönder med ett europeiskt mjölkpris,

eftersom vi har en relativt hög kostnadsnivå här. Det kommer att kräva fortsatt effektivisering på gårdarna. Fler ägare innebär dock att det är fler som är med och investerar i företaget, vilket är bra. Vi behöver bygga upp en långsiktig trygghet både för ägarna och för verksamheten i Arla.

Det var inte alla svenska ägare som var lika övertygade som Christina Winblad inför fusionen. Hon menar att det finns ägare i Sverige som inte tycker att Arla behöver fortsätta växa. De anser att Arla redan har blivit för stort och för komplext.

– Min övertygelse är att det fortfarande går att påverka som förtroendevald i Arla, fortsätter Christina Winblad, även om företaget är större nu och har fler ägare i fler länder.

### Fusion mellan företag som kompletterar varandra

Christina Winblad är tydlig med att Arlas sätt att klara det mjölköverskott som finns inom EU, och som bedöms bli ännu större när mjölkkvoterna släpps fria, är att söka sig till marknader där det sker tillväxt, exempelvis Kina. Hon menar att Arla måste hitta nya marknader för mjölken och att det är därför företaget måste växa.



*Christina Winblad har 275 mjölkkor och 430 ha inklusive bete på sin gård. Hennes brittiska kollega Simon Banfield har 160 mjölkkor, 300 köttjur och 300 ha. Båda sitter i Arlas representantskap.*

– De två nya företagen, MUH och Milk Link, har bra produkter och anläggningar, säger Christina Winblad. MUH, som är störst i Tyskland på mjölk med lång hållbarhet och investerar för produktion av mjölkpulver, är till exempel väl rustat för att möta Kina som marknad.

En mjölkbonde som är positiv till fusionen med Arla är Simon Banfield som driver gården Admiston, en timmes bilresa väster om Southampton på Storbritanniens sydkust. Hans gård har levererat mjölk till Milk Link sedan kooperativet bildades år 2000. Simon Banfield har suttit i styrelsen för Milk Link i åtta år och är sedan fusionen medlem i Arlas representantskap.

– Inom Milk Link hade vi sedan ett antal år strategin att växa och när en möjlig fusion med Arla dök upp insåg vi snabbt att företagen passade utmärkt ihop, berättar Simon Banfield. Vi är störst i Storbritannien på ost och Arla på dryckesmjölk. Tillsammans är vi starka. Och vi ska bli ännu större och starkare.

#### **Mjölkspriset till ägarna måste upp**

De båda ägarna är rörande överens om vad som nu är det viktigaste för Arla; att ta hem synergierna av fusionerna och leverera ett bra mjölkpris så att ägarna känner sig nöjda och trygga på sina gårdar.

– Jag upplever att Milk Link och Arla har väldigt liknade kultur och fokus, fortsätter Simon Banfield, framförallt är vi ägarorienterade. Det betyder att företaget aldrig betalar mer för mjölken än vad man har råd med. Att överbetala har alltid varit början till slutet. Det har vi sett flera sorgliga exempel på i Storbritannien.

#### **Översyn av demokratisk struktur**

Redan innan fusionerna genomfördes hade Arla påbörjat ett arbete för att se över kooperativets demokratiska system. Antalet ledamöter i styrelsen föreslås minska och diskussioner pågår om hur organisationen av kretsar och regioner ska se ut.

Både MUH och Milk Link är sedan fusionerna representerade i Arlas styrelse och representantskap. Simon Banfield anser att Milk Links representation är god och han är väl

medveten om den mängd arbete en styrelsepost innebär.

– Det är viktigt att hitta bönder som tycker att styrelsearbetet är kul, eftersom det både omfattar mycket resor och mycket arbete med inläsning av material inför möten. Det är få som har möjlighet att ställa upp och ännu färre är beredda att ta det ansvaret, säger han. Tidigare behövde man kanske köra några timmar till ett möte. Nu kan ett möte betyda att man är borta flera dagar hemifrån. Och då talar vi om bönder som har djur att sköta dygnet runt.

– I Sverige har vi haft behov av att röra om i grytan och se till att vi jobbar effektivare och mer ärendeorienterat, säger Christina Winblad. Styrelsen behöver bli mindre och i regionstyrelsen behöver vi ha ett förändrat arbetssätt, vilket vi har föreslagit.

#### **Gemenskap bönder emellan**

Både Christina Winblad och Simon Banfield tycker att det är utvecklande att möta kollegor från andra länder och få nya insikter, men även att upptäcka likheterna.

– Oavsett vilket land mjölkbönder kommer ifrån; sätter du dem i samma rum så frågar de alltid först om mjölkspriset, sen om vädret och slutligen om mjölkföretaget. Det är väldigt lite skillnad på våra intressen. Det finns ett gemensamt språk för mjölkbönder världen över som överbrygger alla eventuella kulturella skillnader. Jag ser mycket fram emot att vi ägare ska besöka varandra i våra respektive länder, avslutar Simon Banfield.



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

## Inköp

Fler inköp från förstahandsleverantörer | Förbättrad leverantörsutvärdering | Enbart certifierad kakao

# Förbättrat program för hållbara inköp

### Arlas förstahandsleverantörer

Arlas globala inköpsavdelning har det övergripande ansvaret för inköp i Arla. Avdelningens inköp motsvarade omkring 67 procent av de totala utgifterna under 2012, vilket kan jämföras med 69 procent föregående år.

Arla har nu ungefär 930 förstahandsleverantörer som är godkända av den globala inköpsavdelningen. Undertecknade kontrakt reglerar förhållandet mellan Arla och dessa leverantörer och de är Arlas förstahandsval.

Vi strävar kontinuerligt efter att nå målet att samtliga förstahandsleverantörer ska ha undertecknat vår uppförandekod för leverantörer. Av alla våra leverantörer globalt har totalt 85 procent (sett till utgifterna) undertecknat koden, vilket innebär en förbättring med 2 procent jämfört med 2011.

### Process för utvärdering av leverantörer

Den globala inköpsavdelningens målsättning är en inköpsprocess som är transparent och enhetlig i hela koncernen. Syftet är att ge en tydlig signal, både internt och externt till leverantörer och kunder, att hållbara inköp har stor betydelse för oss.

Sedan 2009 har vi utvecklat globala verktyg och processer för hållbara inköp för samtliga länder som vi är verk-

samma i. Efter tester och ytterligare utveckling tillämpas nu processen för utvärdering av leverantörer i Danmark, Sverige, Storbritannien och Nederländerna. Ett av hindren för att införa utvärderingar i fler länder är den än så länge begränsade tillgången till gemensamma IT-plattformar.

Under 2011 utvärderades ingrediens- och förpackningsleverantörer som ansågs ha hög risk avseende produktkvalitet och socialt ansvarstagande. Under 2012 utvärderades ingrediens- och förpackningskategorier som ansågs ha medelhög risk samt de leverantörer som inte uppfyllde kraven 2011. Omfattningen av vår utvärdering breddas kontinuerligt och inkluderar nu även tjänster inom logistik, kylförvaring, skadedjurskontroll, bemanningsföretag, matservice och tvätt.

Processen för utvärdering av leverantörer är gedigen och följaktligen minskar behovet av revisioner, vilket gör att vi kan fokusera på leverantörer som inte lever upp till Arlas standard. Utvärderingarna har även lett till att befintliga leverantörer fasats ut och potentiella leverantörer gallrats bort, eftersom de inte uppfyller våra krav.

### Förbättrat formulär

Som en del av utvärderingen av leverantörerna ombeds de att fylla i ett utvärderingsformulär avseende deras etiska och



sociala ansvarstagande, miljöåtagande, livsmedelssäkerhet och produktkvalitet. Avsnittet om socialt ansvarstagande har stärkts avsevärt och en ny version av formuläret började användas i slutet av året.

### Leverantörsrevisioner 2012

Varje år genomför vi ett antal revisioner då vi besöker leverantörer och kontrollerar relevanta områden. Under 2012 genomförde vi cirka 60 revisioner globalt, vilket är ungefär samma antal som föregående år.

### Öppna och enhetliga inköp

Vid slutet av året fastslog vi ett globalt standardiserat krav för tredjepartscertifiering av varje inköpskategori. Specifika certifieringskrav för ingredienser och primära förpackningsmaterial har fastställts. Kraven infördes i den globala inköpsavdelningens standardkontrakt.

En annan del av de globala standardiserade kraven är ett program för urval av potentiella nya leverantörer. Leverantörerna ombeds att delta i en urvalsprocess i vilken deras hantering av utvalda nyckelområden inom socialt ansvarstagande och produktkvalitet undersöks. Leverantörerna måste klara

denna första genomlysning för att kunna bli leverantörer till Arla. Programmet lanserades i slutet av 2012.

### Inköp av ingredienser till Dairy Fruit

Arlas dotterbolag Dairy Fruit använder Arlas process för leverantörsutvärdering. Hittills har 46 procent av leverantörerna utvärderats enligt processen. Under 2013 förväntar sig Dairy Fruit att samtliga 190 leverantörer ska ha utvärderats. Under 2012 genomförde Dairy Fruit 14 revisioner, jämfört med 25 föregående år.

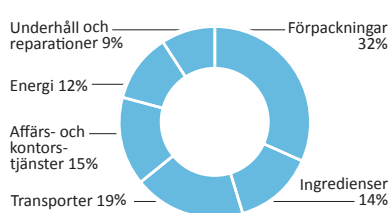
Dairy Fruit köper in jordbruksprodukter från hela världen. Exempelvis köps ingredienser som kryddor och bär ibland in från Kina, där Dairy Fruit har en agent som gallrar ut potentiella leverantörer. Agenten är fullt medveten om Arlas krav och vår uppförandekod för leverantörer. Potentiella nya leverantörer besöks av representanter från Dairy Fruit och om en leverantör motsvarar företagets krav genomförs en revision.

I dag har företaget ett antal leverantörer i Kina, bland annat två leverantörer av jordgubbar. När jordgubbarna plockas övervakas arbetet av representanter från den kinesiska agenten för att säkerställa att Arlas krav efterlevs.

Arlas ambitioner och processer för inköp i Kina liknar Dairy Fruits.



### Globala avtal



Diagrammet visar de externa inköpskostnaderna som hanteras av Arlas globala inköpsavdelning fördelat på varu- och tjänstekategorier. Jämfört med 2011 har andelen för ingredienser minskat, medan alla övriga kategorier har ökat. De tio största leverantörerna står för 19 procent (samma andel 2011) av våra totala externa kostnader. Under 2012 var följande företag våra fem största leverantörer i storleksordning sett till utgifterna: Tetra Pak (förpackningsmaterial samt process- och förpackningsmaskiner), IBM (IT-tjänster), Elopak (förpackningsmaterial och -maskiner), Logoplaste (förpackningsmaterial) och DS Smith Packaging (förpackningsmaterial).

### Checklista för revision

En ny checklista för revisioner med en starkare skrivning om socialt ansvarstagande håller på att arbetas fram och ska vara klar att användas i början av 2013. Syftet med projektet är att säkerställa att en och samma globala revisionschecklista används för leverantörer och tredjepartstillverkare, internt samt vid due diligence-bedömningar före fusioner och förvärv. Revisorererna både väljs ut och utbildas grundligt eftersom det krävs specialistkompetens för att genomföra revisioner.

### UTZ-certifierad kakao

Sedan början av 2012 har alla våra varumärkesprodukter som innehåller kakao tillverkats med UTZ-certifierad kakao. För produkter med varumärket Cocio har detta varit fallet sedan 2011. Vid slutet av 2012 var nästan all kakao certifierad. 99 procent av all kakao som används av Arla-koncernen är nu UTZ-certifierad. Den återstående procenten är ekologisk kakao som kommer att bli certifierad under första kvartalet 2013. Läs mer om kakao-produktion i Elfenbenskusten på sid 40.



### Uppföljning om palmolja

Sedan 2011 har Arla köpt Green Palm-certifikat som täcker all användning av palmolja och ingredienser som är baserade på palmolja. De senaste åren har användningen av palmolja ökat. Vår målsättning är att främja en hållbar produktion av palmolja. Under 2012 reviderade vi vårt ställningstagande om palmolja. Som en del av detta ansökte vi om medlemskap i RSPO (Round table for Sustainable Palm Oil).





*Vi har goda och uppriktiga relationer med alla intressenter.*

## Marknadsagerande

Fusioner i Tyskland och Storbritannien | Tuff konkurrens | Handelns egna varumärken ökar

# Fortsatt tillväxt på global marknad

### Tillväxt innebär ökat ansvar

Arla har fortsatt att arbeta enligt sin tillväxtstrategi och under året har två fusioner genomförts, vilka båda har godkänts av EU:s konkurrensmyndigheter. Den 1 oktober trädde fusionen mellan Arla och det brittiska Milk Link i kraft och företaget är nu Storbritanniens största mejeriföretag. Myndigheternas villkor för fusionen var att Arla ska sälja Milk Links mejeri i Crediton och att vi fram till försäljningen ska driva mejeriet vidare som ett självständigt företag. Crediton Mejeri tillverkar mjölk och grädde med lång hållbarhet, smaksatta mjölkdrycker samt grädde till industrimarknaden.

Samtidigt med den brittiska fusionen genomfördes fusionen med det tyska mejeriföretaget Milch-Union Hocheifel (MUH) som främst tillverkar färsk och långtidshållbar mjölk i Pronsfeld i västra Tyskland, nära gränsen till Belgien och Luxemburg. Efter fusionen är Arla det tredje största mejeriföretaget i Tyskland.

När Arla hösten 2011 fusionerade med det svenska mejeriföretaget Milko ställde det svenska Konkurrensverket som motkrav att Arla skulle sälja fem av Milkos varumärken samt Milkos mejeri i Grådö, Sverige. Under 2012 har Arla fullföljt sitt åtagande och sålt både varumärkena och mejeriet till av Konkurrensverket godkända köpare.

### Olika strategier på olika marknader

Fusionerna i Storbritannien och Tyskland innebär att Arla har uppnått två av sina strategiska mål för år 2015 – att

bli det största mejeriföretaget på den brittiska marknaden respektive ett av de tre största i Tyskland. Även i Danmark och Sverige har vi marknadsledande positioner, i Finland och Nederländerna är vi tvåa. På alla dessa relativt mogna marknader upplever vi en fortsatt stark konkurrens.

På tillväxtmarknader som Kina och Ryssland är situationen en annan. Här säljs våra produkter främst som premiumprodukter. Vårt mål är i första hand att göra Arlas globala varumärken kända och efterfrågade i utvalda städer och regioner.

Arla har arbetat i Mellanöstern i flera decennier och våra marknadsandelar ökar fortfarande här. Starkast marknadspositioner har smör, ost och grädde.

Arla exporterar förädlade produkter och mjölkpulver till många andra länder världen över. Därutöver strävar vi efter att göra näringsrika livsmedel tillgängliga i fattiga länder, exempelvis Bangladesh och Nigeria. För att framställa produkter med samma näringsinnehåll till en lägre kostnad arbetar vi med olika råvaror.

Oavsett vilken position vi har på marknaderna är vi måna om att på alla sätt agera etiskt och professionellt och alltid enligt gällande konkurrensregler.

### Närmare Naturen™ genomsyrar Arla

Arlas övergripande inriktning Närmare Naturen™ har fortsatt att genomsyra verksamheten. Grunden för Närmare Naturen™ är att produkterna ska vara så naturliga som

möjligt, att mjölkproduktionen på gården ska ske i samklang med naturen och att Arlas egen tillverkning och transport ska vara så lite miljö- och klimatbelastande som möjligt. Vi har tydliga, långsiktiga mål för aktivitetsområdena inom ramen för Närmare Naturen™ och ett internt system för uppföljning av framstegen.

Översyn av ingredienser och förpackningsutveckling drivs både nationellt och globalt, men när det gäller andra aktiviteter skiljer fokus mellan de olika länderna. Under året har exempelvis Arla i Danmark ägnat mycket kraft åt att minska matsvinnet, se artikel på sid 28. Arla i USA och Kanada har fokuserat på energibesparingar och Arla i Storbritannien har lanserat många olika miljöaktiviteter. Både i Storbritannien och i Tyskland har Arla erbjudit aktiviteter som syftar till att locka barn och ungdomar ut i naturen. I Finland och Sverige har vi under året haft stora satsningar på ekologiska produkter. Att sprida kunskap om arbetet på gården och aktiviteter i samarbete med mjölkbönder har också varit i fokus i många länder. För mer information om miljöarbetet i Arla, se sid 26.

I undersökningar av vad konsumenterna i Danmark, Sverige och Finland förväntar sig av Närmare Naturen™ nämns i första hand att vi borde erbjuda produkter utan tillsatser och att vår tillverkningsprocess gör så liten inverkan på naturen som möjligt.

#### Arla och handelns egna varumärken

Den andel mejeriprodukter som säljs under handelns egna varumärken varierar från land till land på våra kärnmark-

nader. I exempelvis Tyskland och Storbritannien säljs 81 respektive 85 procent av dryckesmjölken under de stora livsmedelskedjornas egna namn. I Danmark och Sverige är siffrorna lägre. Här är det 39 respektive 10 procent av dryckesmjölken som säljs under handelns egna varumärken.

Trenden att andelen produkter under kundernas egna varumärken ökar håller troligen i sig, liksom under de senaste åren då lågkonjunkturen har medfört att konsumenterna i högre grad har valt billigare produkter. För Arla är det viktigt att det är lönsamt att tillverka produkter både under eget varumärke och under andras. I exempelvis Storbritannien och Nederländerna har vi långsiktiga samarbeten med livsmedelskedjor kring produkt- och sortimentsutveckling, till ömsesidig nytta.

#### Inspiration för matlagning

Kunskap om matlagning, kost och råvaror är utgångspunkten för en sund livsstil och Arla bidrar på olika sätt, exempelvis genom att erbjuda recept som inspirerar allmänheten att laga mat. Arla bidrar också till tävlingar i matlagning, exempelvis det officiella svenska mästerskapet i matlagning, Årets Kock, och en liknande tävling för konditorer. I Finland stödjer vi det finländska matlagningssällskapet. Under 2012 firade Arlas danska recepttjänst Karolines Køkken 50 år med en ny kokbok och många matlagningsevents.

För kunder som dagligvaruhandeln, skolor och storkök arrangerar Arla i Sverige tävlingen Arla Guldko. Tävlingen syftar till att lyfta fram goda exempel som kan inspirera andra.



#### Dialog med konsumenterna

Vår konsumentkontakt, Arla Forum, tar emot reklamationer och synpunkter samt svarar på frågor om allt från produktkvalitet och förpackningar till reklamkampanjer och recept via telefon, e-post och brev. Generellt ställs det olika typer av frågor i olika länder, vilket ofta hänger samman med aktuella samhällsdebatter. Därför är det viktigt att vi kan tillmötesgå nationella behov. Under året har vi i flera länder också förstärkt dialogen i sociala medier, som exempelvis Twitter, Facebook och bloggar.

Antal förfrågningar	2010	2011	2012
Danmark	20 500	20 300	20 600
Sverige	28 000	26 500	26 400
Sverige (webb)	40 000	45 000	45 000
Storbritannien	24 000	25 000	27 000
Finland	16 000	15 000	14 000
Tyskland	–	8 000	18 000
Nederländerna	5 800	6 100	5 500
USA	1 400	160	250
Kanada	–	800	1 500

#### Konsumenternas uppfattning om Arla

I Danmark, Sverige och Finland mäter vi årligen vilken uppfattning konsumenterna har om Arla. Generellt får vi bäst betyg för våra produkter. I alla de tre länderna har uppfattningen om oss försämrats något, vilket verkar vara en generell trend även för andra företag. I Sverige och Finland har vi fortfarande ett mycket gott anseende.

Konsumenterna anser att vi borde förbättra kommunikationen om vad vi gör och vad vi vill åstadkomma, var våra produkter kommer ifrån och hur de tillverkas. Många tycker att vi borde engagera oss mer i samhället och arbeta mer med ekologi och miljövänliga förpackningar.

	2010	2011	2012
Arla i Danmark	61,0	64,9	62,4
Arla i Sverige	71,3	77,7	76,4
Arla i Finland	69,5	73,1	70,5

Tabellen visar ett sammanfattande omdöme på en skala 0–100, där 100 är bäst, som konsumenterna har gett Arla i en undersökning genomförd av Reputation Institute, våren 2012.

#### Kundernas uppfattning om Arla

Det är viktigt för Arla att ha goda relationer till alla kunder och många uttrycker sin uppskattning för oss som samarbetspartner och leverantör. De pekar på att vi tar vårt ansvar på allvar och att vi tar en aktiv roll för att utveckla branschen. I Danmark, Sverige och Storbritannien har Arla rankats som en av de tre bästa leverantörerna till detaljhandeln. I Sverige rankas Arla för andra året i rad som det företag som grossister inom restaurang och storkök har bäst attityder till. I Storbritannien röstades Arla fram som "Own Label Dairy Supplier of the year 2012". I Nederländerna har vi intagit förstaplatsen i den så kallade Advantage Report som är en undersökning bland landets största detaljhandelskedjor. I Spanien rankades vi som en av de fyra bästa inom kategoriutveckling för vårt sortiment. I många länder, bland annat i Förenade Arabemiraten, Oman och Qatar undersöker vi kundnöjdheten bland våra viktigaste kunder. I de länder där våra produkter säljs via distributörer är det svårare att få en klar bild över kundernas uppfattning om oss.

Arlas dotterbolag Rynkeby Foods rankas som nummer 13 av de 20 största leverantörerna till detaljhandeln i Danmark.



# Produkter att lita på

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

## Livsmedelssäkerhet

Som ansvarsfull livsmedelstillverkare är det vår uppgift att säkerställa att konsumenterna inte blir sjuka eller skadas av att äta och dricka våra produkter. Vi ser till att våra processer är säkra och att höga kvalitetsstandarder upprätthålls genom hela kedjan, från råvara till färdig produkt. Om något trots detta skulle gå fel kan vi spåra våra råvaror, ingredienser och slutprodukter, och omedelbart vidta åtgärder. Läs mer på sid 18.

## Mat och hälsa

Arla vill alltid kunna tillgodose konsumenternas krav på hälsosamma produkter och erbjuda tillförlitlig näringsinformation. Vi informerar våra konsumenter om ingredienserna i vårt breda produktsortiment så att de kan välja de produkter som bäst passar deras smak och uppfyller deras behov. Genom forskning vill vi öka kunskapen om vilken roll mejeriprodukter spelar i en välbalanserad kost. Läs mer på sid 20.



*Vi uppfyller konsumenternas krav på säkra mjölkbaseade livsmedel.*

## Livsmedelssäkerhet

Livsmedelssäkerhet i fokus | Kvalitetstänk på export | Ökad mängd kasserad mjölkråvara

# Säkra produkter är vår högsta prioritet

### Väletablerade verktyg för livsmedelssäkerhet

Livsmedelssäkerhet är av största betydelse för Arla och vi har väl utarbetade rutiner och metoder för att alltid kunna garantera produkternas kvalitet. I ett företag där nya anläggningar ständigt tillkommer och med förflyttningar av produktion mellan olika anläggningar är detta givetvis en extra utmaning. En fördel för Arla är att vi har möjlighet att utnyttja hela företagets gemensamma kunskap för att bli ännu bättre på livsmedelssäkerhet.

I syfte att förebygga alla sorters risker i tillverkningsprocessen har vi HACCP-system (Hazard Analysis and Critical Control Point). Vi utbildar löpande alla mejerimedarbetare i livsmedelssäkerhet och livsmedelshygien samt berörda medarbetare i HACCP-verktygen. Hur eventuella incidenter ska hanteras på ett snabbt och effektivt sätt för att begränsa skadan är ett annat viktigt område som vi fokuserar på. Ett gemensamt globalt regelverk (Code of Practice) för att hantera eventuella incidenter håller på att arbetas fram för Arlas anläggningar över hela världen.

Metoder för att minimera risker vid **hantering av allergener** är redan väl implementerade i Arla. Mejerier och produktutvecklare kan vända sig till Arla Foods' Allergy Network för support. Det är en tvärorganisatorisk grupp med specialister som har till uppgift att samla kunskap om

och förebygga allergirelaterade risker samt att säkerställa att kunskapen används i organisationen. Denna grupp är en del av Arlas större Food Safety Network som arbetar med livsmedelssäkerhetsfrågor i hela organisationen.

Kunder och konsumenters frågor om **kemiska substanser**, exempelvis bisfenol A, ftalater, bekämpningsmedel och tungmetaller, har ökat under året. Analysmetoderna har förbättrats och vi förutser en ökad efterfrågan på kunskap inom detta område. För att höja kunskapsnivån anlitar vi externa experter. Vi försöker också ständigt minska riskerna för kontaminering, exempelvis genom att ställa tydliga krav på våra leverantörer.

Vi bevakar att de **material som är produktnära**, som används i mejeriernas utrustning och i förpackningar med mera, inte utgör någon risk för produkterna. Under året har vi förbättrat förfarandet för att bevaka kontrollen av utrustning och den dokumentation vi får från leverantörerna. Dokumentationen är en utmaning för alla i branschen och vi delar med oss av kunnandet internt samt utbyter kunskap med andra livsmedelsföretag.

Att kunna **spåra råvaror** och ingredienser är också viktigt. Vi arbetar kontinuerligt med att förbättra våra rutiner och utvärdera föreslagna produktionsförändringar. På så sätt kan vi alltid snabbt och säkert spåra råvaror och produkter,

även om uppgiften blir mer komplex eftersom våra anläggningar blir större och produktbyten i tillverkningen sker oftare.

### Certifieringar inom livsmedelssäkerhet

Ett sätt att systematiskt arbeta mot ytterligare förbättrad säkerhet är att genomföra certifieringar för livsmedelssäkerhet. Av Arlas 74 produktionsanläggningar är nu 51 certifierade enligt ISO 22000 för livsmedelssäkerhet. Våra anläggningar i USA och Kanada är istället certifierade enligt SQF (Safe Quality Foods Programme). Alla anläggningar som återstår att certifiera enligt ISO 22000 uppfyller nationella standarder för livsmedelssäkerhet. Under året har även ett antal anläggningar certifierats enligt de nya versionerna av BRC (British Retail Consortium) och IFS (International Food Standard), efter önskemål från kunderna. Att ha flera olika typer av livsmedelssäkerhetscertifieringar är krävande, varför Arlas strategi på sikt är att konvertera till den nya livsmedelsstandarden FSSC 22000, som täcker in flera av de övriga standarderna, exempelvis ISO 22000 och ISO/TS 22002-1/PAS 220. Dairy Fruit och några andra anläggningar

har redan konverterat till FSSC 22000, vilket även flera av våra mejerier planerar att göra de närmaste åren.

Våra anläggningar i USA följer redan de nya kraven i American Foods Safety Modernisation Act (FSMA). Denna reviderade lag innebär ett skiftat fokus från kontroll till förebyggande arbete. FSMA kommer dock att medföra ett ökat antal inspektioner på anläggningar utanför USA, vilket kan komma att kräva mer resurser av Arla. Under 2012 genomförde den amerikanska livsmedelsmyndigheten en inspektion av några av våra danska anläggningar med mycket gott resultat. Anläggningarna fick lovord för sin höga grad av livsmedelssäkerhet.

I Danmark har en ny lag om värmebehandling av hallon införts med anledning av sjukdomsincidenter orsakade av hallon smittade med Norovirus. Både Rynkeby Foods och Dairy Fruit uppfyller redan dessa nya krav.

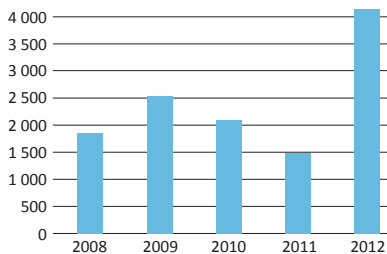
### Nytt dansk-kinesiskt kunskapscentrum

I samarbete med kinesiska Mengniu har Arla skapat ett kunskapscentrum för livsmedelssäkerhet. Läs mer på sid 31.



### Kasserad mjölk med antibiotika

Kasserad mjölk med antibiotika, ton/år i Sverige och Danmark



Sjuka djur behandlas ibland med antibiotika. Under den period som kon behandlas och under en efterföljande period kasseras mjölken. För att säkerställa att ingen antibiotika finns kvar i mjölken tar vi prover och all mjölk som testas positivt för antibiotika kasseras. Mängden kasserad mjölk ökade under 2012 och under året har mjölk kasserats vid 39 tillfällen.

Under våren ökade mängden kasserad mjölk i Danmark. Ökningen ledde till en informationskampanj till mjölkbönderna och deras rådgivare med syfte att förbättra hanteringen av medicin, och vi har fortsatt stort fokus på detta. Vi gjorde även extra analyser och reviderade riktlinjerna för säker mjölkning. Antalet prover från gårdar som har testat positivt visar en liten minskning under året jämfört med 2011. Trots dessa insatser har det kasserats mer än dubbelt så mycket mjölk på grund av antibiotika i Danmark jämfört med föregående år. I Sverige har kassationerna fortsatt att minska.

### Återkallelse av produkter

Om vi måste återkalla en produkt från konsument eller stoppa en produkt som har levererats till kund har vi rutiner som gör det möjligt för oss att agera direkt.

Trots våra ansträngningar och rutiner för livsmedelssäkerhet har vi återkallat produkter vid sex tillfällen under året, eftersom produkterna inte motsvarade förväntad standard.

	2008	2009	2010	2011	2012
Återkallelser	2	4	0	4	6

### Aktuell forskning

Genom forskning och utveckling strävar vi ständigt efter att förbättra och förfina analysmetoder för livsmedelssäkerhet. Några exempel:

**Kontroll av mjölkkråvara** Sedan 2010 samarbetar Arla med mejeriföretaget Fonterra och en ledande leverantör av analysutrustning för att utveckla en metod som kan kontrollera om mjölkkråvara avsiktligt har förorenats. De pilot-tester som har genomförts under året har fallit väl ut och metoden kommer snart att kunna testas på Mengnius mejerier i Kina. Detta kommer att bli en av de första uppgifterna för det nya forskningscentret China-Denmark Milk Technology Cooperation Centre. Syftet med centret är att öka livsmedelssäkerheten i den kinesiska mejeriindustrin. Läs mer på sid 31.

**Bibehållen livsmedelssäkerhet** Under året har vi förbättrat den metod vi använder för att bedöma mikrobiologisk hållbarhet för våra produkter, så kallad predictive microbiology. Metoden gör det lättare och snabbare att utveckla nya produkter med bibehållna krav på livsmedelssäkerhet.

### Listeria i fokus

Myndigheterna i Europa har ökat sin uppföljning av hur företag efterlever EU-föreskrifterna för bakterien *Listeria monocytogenes* som kan orsaka allvarlig sjukdom. Olika länders myndigheter har tolkat lagstiftningen olika. Arla har arbetat med att minska risken för listeria i våra anläggningars miljö i många år och vi har väl utarbetade rutiner för att kontrollera och undvika riskerna. Därigenom möter vi EU-kraven på ett trovärdigt sätt.

### Förlängd hållbarhet med bibehållen kvalitet

För att underlätta kundernas och vår egen logistik och planering strävar vi efter att förlänga produkternas hållbarhet med bibehållen kvalitet. Ett exempel är en mjölkdryck som tillverkas på Stourton Mejeri i Storbritannien. Genom processförändringar har hållbarheten kunnat förlängas från 15 till 20 dagar.



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

## Mat och hälsa

Mjölk + träning = hälsa | Laktosfritt ökar | Ändrade recept ger nyttigare produkter

# Mejeriprodukter för alla

### Mjölk och fysisk aktivitet

Arla vill erbjuda konsumenterna både hälsosamma produkter och information om vilken betydelse de har för hälsan. Under året har vi i Sverige, Danmark och Storbritannien arbetat aktivt med kommunikation kring mjölkprodukters näringsmässiga fördelar i samband med fysisk aktivitet. Vi har strävat efter att inspirera våra konsumenter till träning och rörelse, exempelvis var några av våra aktiviteter kopplade till de olympiska spelen i London. Läs mer på sid 22.

### Nya EU-regler kring hälsopåståenden

I maj 2012 publicerade EU en ny lista över godkända hälsopåståenden. Detta regelverk begränsar kommunikationen kring hälsa på förpackningar och i reklam. Den godkända listan innehåller framförallt påståenden kring vitaminer och mineraler och deras effekter på olika fysiologiska funktioner i kroppen.

Arla har en rad produkter som innehåller bakterier med en positiv inverkan på hälsan, så kallade probiotika. I den nya lagstiftningen har ännu inga hälsopåståenden för probiotiska bakterier blivit godkända. Alla företag som vill kunna göra hälsopåståenden för probiotiska produkter måste ansöka specifikt för dessa. De kliniska studier som ansökningarna grundar sig på måste vara utförda enligt EU:s nyligen publicerade anvisningar. Arla har 40 års erfarenhet av forskning och utveckling av produkter med probiotiska bakterier och vi genomför nu de specifika studier som behövs i syfte att uppnå

ett godkänt hälsopåstående för de produkter som innehåller vår egen bakteriestam *Lactobacillus casei* F19.

### Nytt hälsovarumärke lanserat

I september lanserades det nya hälsovarumärket Arla Wellness® i Sverige som första land. Under utvecklingsarbetet har produktutvecklare, marknadsförare och specialister inom forskning, nutrition och livsmedelslagstiftning arbetat nära tillsammans för att skapa produkter med kommunicerbara hälsopåståenden. Arla Wellness® är en produktserie med mjölk- och yoghurtprodukter med tillsats av vitamin D, vitamin C, kalcium och/eller fibrer. Dessutom innehåller produkterna mjölksyrabakterier. För dessa produkter kan vi göra hälsopåståenden kring benhälsa, matsmältning och immunsystemet. Marknadskommunikationen, som baserar sig på de nya EU-reglerna för närings- och hälsopåståenden, har dock blivit ifrågasatt av en konsumentorganisation.

### Hälsosamma alternativ

I vår strävan att erbjuda hälsosamma alternativ till konsumenterna arbetar vi med att minska mängden socker, salt och fett i existerande produkter.

Sedan det naturliga sötningsmedlet steviolglykosider, som utvinns ur växten *Stevia rebaudiana*, eller sweet leaf, blev godkänt inom EU hösten 2011 har vi introducerat produkter sötade med Stevia på flera europeiska marknader. Stevia är 300 gånger sötare än **socker** och används för



att ersätta artificiella sötningsmedel i produkter med lågt kaloriinnehåll. En utmaning med Stevia är att sötningsmedlet har en smakprofil som gör att det passar bättre med vissa fruktsmaker än andra. För att inte kompromissa med smaken måste yoghurtprodukter därför sötas med en kombination av Stevia och vanligt socker.

Att minska mängden **salt** i ost är svårt utan att ostarna förlorar i smak och konsistens. Särskilt i Danmark har ostens salthalt varit i fokus och vi har ansträngt oss för att minska den. I november 2013 räknar vi med att alla våra danska ostar ska klara den danska myndighetens maxnivå. Högre salthalter kommer enbart att tillåtas för ostar som huvudsakligen exporteras och därför bara säljs i begränsad omfattning i Danmark. Under 2012–2015 driver Arlas globala forsknings- och utvecklingsenhet ett projekt för att hitta alternativ som kan möjliggöra en minskad saltmängd i ost. I Storbritannien har vi minskat mängden salt i smör.

Ett antal produkter med lägre halt av **fett**, exempelvis bredbart matfett, crème fraîche och flera olika cottage cheese, har lanserats i Storbritannien.

Den fettskatt som infördes i Danmark under 2011 togs bort vid årsskiftet 2012/2013, men det påverkar inte Arlas strävan att fortsätta utveckla produkter med låg fetthalt.



#### Laktosfritt ökar

Konsumentintresset för laktosfria produkter fortsätter att öka. Volymmässigt är Sverige och Finland våra i särklass största marknader för laktosfri mjölk, både färsk och med lång hållbarhet. Sedan 2008 har försäljningen av laktosfri mjölk tredubblats i Sverige och dubblats i Storbritannien, medan den har blivit fem gånger större i Danmark, dock från en relativt låg nivå. Vår försäljning är cirka tio gånger större per capita i Sverige jämfört med i Danmark. Finland är det land där vi erbjuder flest laktosfria artiklar.

#### Antal laktosfria artiklar

	2009	2010	2011	2012
Finland	20	31	30	37
Sverige	15	19	32	32
Storbritannien	8	9	11	11
Danmark	–	1	3	3
Tyskland	–	–	2	8

#### Konsumentdialog viktig

Genom att fånga upp konsumenternas frågor och önskemål har vi möjlighet att anpassa och utveckla efterfrågade produkter. På våra europeiska marknader är intresset för naturliga produkter stort och många ställer frågor om tillsatser i produkterna. Vilka produkter som är lämpliga för vegetarianer är också en vanlig fråga. Debatter i olika länder påverkar dialogen med konsumenterna. Exempelvis har diverse allergier diskuterats i Danmark,

Tyskland, Finland med flera länder. Homogeniserad mjölk har diskuterats ur hälsosynpunkt i Sverige. Laktosintolerans har varit ett annat aktuellt ämne.

#### Ost för vegetarianer

En återkommande fråga från vegetarianer är vilken typ av löpe/ystenzym vi använder till ost och färskost. Animaliskt löpe är ett enzym från kalvmagar som får mjölken att koagulera till ostmassa, men det finns även mikrobiellt ystenzym. Genom att använda mikrobiellt ystenzym blir osten tillgänglig för vegetarianer och både ost och vassel kan bli kosher- och halalgodkända.

Trenden inom mejeriindustrin är att öka användningen av mikrobiellt ystenzym och vid slutet av 2012 producerades majoriteten av Arlas ostar med mikrobiellt ystenzym. Undantaget är bland annat ett antal namnskyddade ostar i Sverige som fortfarande tillverkas med animaliskt löpe. Produktbeskrivningarna för dessa är skyddade och tillåter för närvarande inget annat än animaliskt löpe.

#### AFESAC – nytt forskningsråd

Arla har skapat ett forskningsråd, Arla Foods Executive Scientific Advisory Committee (AFESAC), bestående av världsledande specialister inom mat, mikrobiologi, teknologi, förpackning, nutrition och konsumentbeteende. Forskningsrådets uppgift är att utmana Arlas forsknings- och utvecklingsavdelning att

#### Produkter med högt proteininnehåll

Konsumenterna i Skandinavien visar ett stort intresse för produkter med högt proteininnehåll och Arla har under året lanserat mjölk, yoghurt och drickyoghurt med extra mjölkprotein. Cocio har lanserat proteinförstärkt chokladmjölk. Produkterna är lämpliga för den som tränar mycket eftersom proteinet gynnar återhämtning och muskeluppbyggnad. De underlättar även ett jämnt proteinintag över dagen.

#### Ny vasslebaserad produkt

Arla Foods Ingredients har utvecklat en ny vasslebaserad produkt som kan användas i pH-neutrala drycker. Produkten ger helt nya möjligheter för utveckling av kliniska näringsprodukter som exempelvis är bra för muskeluppbyggnad och rehabilitering efter sjukdom. Det som också är unikt med produkten är att den klarar höga temperaturer, vilket är en förutsättning för att tillverka produkter med lång hållbarhet.

#### Arla lanserar ekologisk bröstmjölkersättning

Arla Baby&Me® är en ny serie ekologisk bröstmjölkersättning som har lanserats i Danmark och är på väg ut på marknaderna i Finland och Kina. Under utvecklingen av den nya produktserien har vi följt och studerat vardagslivet för ett antal mammor, vilket har gett unika konsumentinsikter.

tänja på gränserna samt att säkerställa att man fattar strategiskt riktiga beslut som gynnar Arlas fortsatta tillväxt.

#### Forskningsprojekt

Arla stödjer och deltar i en rad forskningsprojekt med målet att utveckla goda, högkvalitativa och hälsosamma livsmedel. Några exempel:

**Inverkan av probiotika** som ges till barn under deras första levnadsår. Ett EU-projekt i samarbete med Norrlands Universitetssjukhus i Umeå.

**Näringsstämhet i relation** till miljömässig hållbarhet. Näringslivsfinansierad doktorsavhandling vid Köpenhamns universitet, Danmark.

**Innovativ reduktion av salt.** I samarbete med andra osttillverkare och universitetet i Århus och Köpenhamn, Danmark.

**Jämförande studie** mellan ett näringstillskott baserat på vassleprotein och ett traditionellt näringstillskott baserat på jordnötter och soja. Testas som behandling för undernärda barn. Klinisk studie i samarbete med en amerikansk hjälporganisation.





## Kan mjölkprodukter ge mer än näring?

*Arlas mål är inte bara att sälja mjölk och mjölkprodukter, utan även att dessa ska bidra till att konsumenterna mår bra på alla sätt.*

**A**rla arbetar för att göra mjölkprodukter tillgängliga för så många människor som möjligt, inklusive exempelvis laktosintoleranta och människor som behöver olika typer av specialkost. Ett exempel är Arla Foods Ingredients som har utvecklat ett vassleprotein som används som näringstillskott inom sjukvården för att påskynda läkning av muskelskador. Men Arla vill även att produkterna ska bidra till konsumenternas välbefinnande. Hur gör man det när det inte är något som företaget självt egentligen kan påverka?

– Välbefinnande kan man få på olika sätt, säger Annika Strömberg som är hälsokommunikatör på Arla i Sverige. Om vi tänker på välbefinnande som hälsa så kan Arla jobba med att kommunicera och ge information om mjölk och mjölkprodukters roll i en sund och balanserad kost. Men vi kan också ge tips om en sundare livsstil överhuvudtaget, som betydelsen av motion och goda vanor.

### **Mjölk som en del av en välbalanserad kost**

I exempelvis Nord- och Västeuropa har mjölk sedan länge varit en basvara som funnits tillgänglig för de flesta. I den här delen av världen minskar nu efterfrågan, trots att mjölk

är ett relativt billigt livsmedel med mycket näring. Och trots att konsumenternas intresse för näringsrik kost ökar världen över.

– I Sverige får nya rön om eventuella negativa effekter av mjölkkonsumtion mycket uppmärksamhet, vilket gör människor osäkra på mjölkens nyttighet. Det har också varit lätt att hacka på mjölken genom att säga att den är otrendig eller bara för barn, säger Annika Strömberg. I andra länder, till exempel i Spanien, har man istället lyft fram mjölken som en sund dryck för vuxna, framförallt för kvinnor.

I Norden presenteras nya näringsrekommendationer under 2013. Dessa fokuserar på att vi bör äta en balanserad kost, där mjölken är en bra och näringsrik komponent. Trots att aktuell forskning inte kan visa något tydligt samband mellan mättat fett från mjölk och dålig hälsa, är rekommendationen från myndigheterna oförändrad – vi ska minska intaget av mättat fett.

– Det finns ju så mycket bra i mjölken. Den är en naturlig källa till tio olika vitaminer och mineraler som vi behöver få i oss varje dag, säger Annika Strömberg. I Sverige och Finland är den största delen av mjölken dessutom berikad



*Tre brittiska olympiska medaljörer (till vänster) deltog i en kampanj för att visa på fördelarna med mjölk, förklarar Ash Amirahmadi (mitten), ansvarig för både mjölkråvara och medlemmar samt marknadsföring på Arla i Storbritannien. Annika Strömberg (till höger), hälsokommunikatör på Arla i Sverige, är övertygad om betydelsen av mjölk som en del av en balanserad diet.*

med D-vitamin som många i Nordeuropa har för lågt intag av. Väljer man en mager mjölk är det också väldigt lite fett. De som helt utesluter mjölk och mejeriprodukter i sin kost kan ha svårt att få i sig tillräckligt med kalcium.

#### **Mjölk + träning = hälsa**

Vad har då Arla gjort för att nå ut med budskapet? Sedan många år tillbaka bidrar företaget till aktiviteter som syftar till att barn och unga ska röra på sig och vara aktiva, exempelvis projektet Aktiv Rundt i Danmark som vill stimulera barn till fysisk aktivitet, goda matvanor och tillräckligt med sömn. I Storbritannien har Arla sedan 2010 deltagit i en branschgemensam kampanj riktad till ungdomar – Make Mine Milk. Här berättar välkända artister, skådespelare och tv-kändisar, alla fotograferade med mjölkmustasch, om fördelarna med mjölk. Även brittiska atleter har berättat om sin träning och mjölkens nyttigheter.

– Att kombinera mjölk och sport är ju inget nytt, men kampanjen har definitivt bidragit till att vända den negativa trenden av minskad mjölkkonsumtion i Storbritannien, säger Ash Amirahmadi, som är ansvarig för både mjölkråvara och medlemmar samt marknadsföring på Arla i Storbritannien. Nu visar undersökningar på en tydlig attitydförändring hos konsumenterna. Mjölken uppfattas idag som en betydligt "coolare" dryck. Att den dessutom har ett lågt fettinnehåll och är näringsrik verkar också ha gått fram.

I den brittiska kampanjen förklaras också på ett lättfattligt sätt vilken funktion de olika näringsämnen i mjölken har för kroppen. Kopplingen mellan mjölk och träning blev särskilt stark när de tre brittiska OS-guldmedaljörerna Laura Trott, Nicola Adams and Jade Jones (se bild) användes i kampanjen strax efter OS i London hösten 2012.

– I första hand skapar ju kampanjen uppmärksamhet, men när vi väl har nått fram till konsumenten är huvudbudskapet mjölkens näringsinnehåll i kombination med det låga fettinnehållet. Genom en kombination av produkterna och ett aktivt liv är vi övertygade om att konsumenterna kan uppnå välbefinnande. Det är i alla fall vad vi hoppas på att inspirera dem till, berättar Ash Amirahmadi.

#### **Arla sponsrar OS-satsning**

En annan liknande kampanj har pågått i Sverige där Arla blev officiell leverantör till Sveriges Olympiska Kommité och dessutom partner i aktiviteten Drömprojektet som syftar till att väcka den olympiska drömmen till liv hos barn och ungdomar. Samarbetet har möjliggjort elitsatsningar för fler aktiva atleter och bidragit till kommitténs satsning på att inspirera barn och ungdomar. I samband med detta designades Arlas förpackningar om till OS-tema och på webben och i annonser berättade idrottsstjärnor om sin träning och vad de åt före och efter träning för att prestera på topp. De delade också med sig av både kostråd och träningstips.

– Mjölakens näringsinnehåll gör att den passar som sportdryck. Den är en naturlig källa till vitaminer, mineraler och kolhydrater, samt till protein som hjälper till att bygga upp musklerna efter träning, summerar Annika Strömberg.



#### **Länkar för mer information**

[www.makeminemilk.co.uk](http://www.makeminemilk.co.uk)

[www.arla.se/komiform](http://www.arla.se/komiform)



# Omsorg om djur och miljö

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

## Miljö och klimat

Vid livsmedelsproduktion och transport av produkter är det oundvikligt att miljöpåverkande ämnen släpps ut till luft, mark och vatten. Vår ambition är dock att minimera utsläppen och ständigt minska miljöpåverkan i hela produktionskedjan för att på så sätt bidra till en hållbar utveckling. Läs mer på sid 26.

## Lantbruk

Vi vill vara säkra på att de gårdar som förser Arla med mjölk arbetar på ett sätt som garanterar mjölkens kvalitet, djurens välbefinnande och hänsyn till miljön. Därför ställs höga krav på Arlabönderna när det gäller mjölkproduktion, djurhälsa och foderkvalitet. Läs mer på sid 30.



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

## Miljö och klimat

Minskad klimatpåverkan | Test av nya drivmedel | Investeringar i energibesparande teknik

# Miljöstrategin stimulerar till kontinuerliga förbättringar

### Miljöstrategi 2020 – från ord till handling

Arlas nuvarande miljöstrategi lanserades 2011 och finns att läsa på [www.arla.se/omarla](http://www.arla.se/omarla). Miljöstrategin börjar nu ge effekt. Strategin omfattar produktens hela livscykel, från mjölkproduktionen på gården till konsumentens hantering av förpackningar och matrester. Den del av strategin som handlar om arbetet på gården står det om i kapitlet Lantbruk på sid 30.

### Lägre utsläpp av växthusgaser

Inom ramen för miljöstrategin är Arlas mål att minska utsläppen av växthusgaser med 25 procent inom produktion, transporter och förpackningar till år 2020, från 2005 års nivå. Utsläppen av växthusgaser har fortsatt att minska under 2012. Ett ökat fokus kommer att läggas på att nå de uppsatta målen.

### Minskade utsläpp från transporter

Arla arbetar kontinuerligt för att effektivisera transporterna och minimera bränsleförbrukningen. Vi har investerat i nya och större fordon för att öka effektiviteten. Vi har även ändrat rutterna och ökat pumphastigheten på tankbilarna för att minska tomgångskörningen och därmed kunnat minska bränsleförbrukningen.

Fusionen mellan Milko och Arla i Sverige kunde ha medfört längre körsträckor för hämtning av mjölk på gårdarna, men genom omfattande rutförändringar har istället transporterna effektiviserats.

Produktionen av smör vid brittiska Westbury Mejeri har utökats, vilket har inneburit effektiviseringar. En av de största klimatvinsterna har åstadkommits genom förflyttningen av produktionen av smör under varumärket Anchor från Nya Zeeland till Storbritannien där det säljs. Smöret tillverkas nu i Storbritannien av mjölk från brittiska bönder.

Vi försöker på olika sätt att minska klimatpåverkan, exempelvis genom att prova olika drivmedel och alternativa fordonstyper. I Storbritannien är hittills elva bilar utrustade så att de kan köras på flytande naturgas och diesel. Flytande naturgas ger 24 procent lägre utsläpp av koldioxid. I Storbritannien har vi även provat, och nu tagit i drift, en kombinerad tankbil och kyltransport. Ena vägen kör fordonet ut färdiga produkter från mejeriet och på återfärden har det med sig mjölk, vilket innebär att fordonet aldrig går tomt. Utfallet håller nu på att analyseras.

I Danmark och Sverige utbildas intransportchaufförerna vart femte år i bränslesnål körteknik.

## Tufft nå klimatmålet för förpackningar

Genom innovationer fortsätter Arla att minska förpackningarnas klimatpåverkan i Storbritannien. Under hösten utvärderades exempelvis nya plastflaskor som kommer att introduceras i början av 2013. Dessa väger 15 procent mindre än sina föregångare och innehåller 15 procent återvunnen plast. Vårt mål är att tillverka plastflaskor som består av 50 procent återvunnen plast.

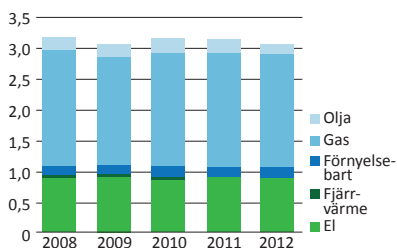
I Skandinavien och Nederländerna har Arla sedan länge förpackat de flytande produkterna i vätskekartong och därmed har Arla redan en hög andel förpackningar med låg klimatpåverkan. Detta innebär att klimatmålet att minska utsläppen av växthusgaser från förpackningarna med 25 procent är en utmaning. Som alltid måste alternativa förpackningar uppfylla kraven på livsmedelssäkerhet, hållbarhet och hur de kan hanteras i logistiksystemet. Dessutom har konsumenterna förväntningar på förpackningarnas funktion, exempelvis ska de vara lätta att öppna och försluta.

## Minskad förbrukning av vatten och energi

Enligt miljöstrategin ska koncernens vatten- och energiförbrukning minska med 3 procent per år fram till år 2020. Då ska också hälften av energiförbrukningen komma från förnyelsebara energikällor. Förbrukningen av vatten har minskat med 2,5 procent och energi med 1,9 procent trots stigande produktionsvolym. Andelen förnyelsebar energi har dock minskat från 17 till 16 procent då nyttillkomna anläggningar har lägre andel förnyelsebar energi än tidigare genomsnitt.



Energianvändning  
TWh

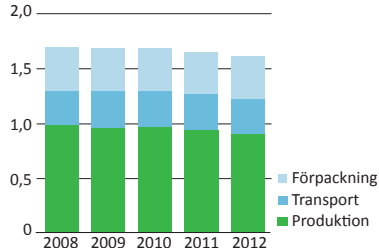


Diagrammet visar alla Arlas anläggningar vid slutet av 2012. Data för tidigare år har uppdaterats. Under 2012 har förbättrad produktions- och energieffektivitet resulterat i minskad energianvändning, trots större produktionsvolym.

## Internationella klimatsamarbeten

Arla deltar i flera internationella branschgemensamma initiativ som syftar till att minska klimatpåverkan för hela mejeriproduktionskedjan, bland annat inom Global Dairy Platform, International Dairy Federation och Sustainable Agriculture Initiative.

Klimatpåverkan  
miljoner ton CO<sub>2</sub>-e



Diagrammet visar alla Arlas anläggningar vid slutet av 2012. Trots större produktionsvolym har Arlas totala klimatpåverkan minskat med 7,8 procent sedan 2005. De största utmaningarna för att nå klimatmålet har vi inom transport och förpackning.

## Utmärkelser för miljöarbete

Arla får ofta utmärkelser för miljö- och klimatarbete. Under året har Arla i Nederländerna fått priset Dutch Lean & Green Star Award. Arla i Storbritannien har tilldelats ett flertal utmärkelser, bland annat Recycling Business of the Year (zero waste) och Best Environmental Sustainability Initiative (zero waste). Dessutom har Arla som första brittiska mejeriföretag fått utmärkelsen Carbon Trust Standard av en världsledande organisation som verifierar minskade utsläpp av växthusgaser.

Under året har totalt cirka 160 miljoner svenska kronor (133 miljoner danska kronor) investerats i särskilda miljö- och energiåtgärder. Bland annat har Arlas mjölkpulveranläggningar Akafa och Arinco i Danmark och Visby i Sverige samt mejeriet Hollandtown i USA och Cocios chokladmjölk-anläggning i Danmark genomfört olika energibesparande förändringar, huvudsakligen genom återvinning av värme från produktionen och optimering av ventilationen. En annan energibesparande åtgärd är bytet till LED-belysning som genomförts på flera anläggningar, bland annat i Jönköping, Stourton i Storbritannien och Hollandtown, USA. Investeringen i nya lågenergilampor betalar sig på 2–3 år.

När det gäller förnyelsebar energi har mjölkpulverfabriken i Visby under året ersatt cirka 40 procent av sitt energibehov med biogas som köps från en anläggning där framförallt gödsel från gårdar rotas.

## Mängden avfall minskar

En annan ambition med miljöstrategin är att kraftigt reducera spillet från förpackningar och livsmedel. I Skövde har mejeriet investerat i nya ystningstankar, vilket har minskat produktsvinnet och effektiviserat produktionen avsevärt. Ett annat exempel är Kruså Mejeri i Danmark där produktionsprocessen har förbättrats och mer av ostkornen nu tas tillvara.

När det gäller konsumentledet har vi bland annat informerat på mjölkpaketen i Sverige och Nederländerna om hur förpackningarna bör återvinnas. Läs mer om Arlas ambition att minska matsvinnet i konsumentledet på sid 28.

## FSC-märkta förpackningar

För förpackningar av vätskekartong pågår ett byte till FSC-märkt papper i Danmark, Sverige och Nederländerna. FSC är en förkortning av Forest Stewardship Council och betyder att papperet är tillverkat av trä från ansvarsfulla skogsbruk. Vår ambition är att all vätskekartong ska ha sitt ursprung i ansvarsfulla skogsbruk.

## Utsläpp från anläggningar

Vid Troldhede Mejeri i Danmark skedde ett utsläpp av slam på grund av att en tätning gått sönder. Skadan lagades omedelbart på ett sätt så att olyckan inte kan ske igen.

## Kritik mot klimatkompensation

Sedan 2009 klimatkompenserar Arla för de utsläpp som produktionen av Yoggi Yalla® ger upphov till och under 2012 började vi även klimatkompensera för alla svenska ekologiska produkter under varumärket Arla Eko®. Klimatkompensationen sker genom trädplantering i Moçambique, i samarbete med stiftelsen Plan Vivo. I slutet av 2012 fick Arla kritik för klimatkompensationen, bland annat med anledning av uppgifter om att bönderna i Moçambique inte fått betalt enligt avtal och att vi lovar för mycket i vår marknadsföring. Arla tar kritiken på största allvar och har inlett en egen granskning av ärendet.



## Kan Arla påverka hur mycket mat som slängs?

*I Europa slängs mer än 25 procent av all mat. EU och andra organisationer har dragit igång kampanjer för att minska den mängd mat som går till spillo. Hur kan Arla hjälpa till?*

**D**e senaste åren har allt mer uppmärksamhet riktats mot den stora mängd mat som slängs. I västvärlden uppges det vara så mycket som 25–30 procent. Att matsvinnet står för 14 procent av världens samlade utsläpp av växthusgaser gör inte saken bättre. I Arlas Miljöstrategi 2020, som presenterades 2011, är en av de fyra huvudpunkterna ambitionen att minska matsvinnet. Arla vill hjälpa konsumenterna att halvera matsvinnet från mejeriprodukter, och företaget siktar även på att minska svinnet i den egna produktionen.

– Startskottet för Arla i Danmark var Miljöstrategin och att vi ungefär samtidigt undertecknade ett initiativ från Miljödepartementet där vi tillsammans med andra branschaktörer lovade att genomföra ett antal konkreta åtgärder för att minska matsvinnet, berättar Maja Møller som är ansvarig för intressentdialog på Arla i Danmark.

En sak är ju att minska svinnet internt inom Arla, men hur påverkar man konsumenterna när man inte har kontroll över deras beteende?

– Vi insåg snart att det är en komplex fråga som kräver

ett brett angreppssätt. Till att börja med bestämde vi oss för att uppmuntra konsumenterna att köpa rätt mängd produkter, att hantera produkterna rätt och att använda dem före bäst-före-datum, och framförallt att använda allt inköpt. Vi ville göra det enklare att slänga mindre!

### **Många aktiviteter i bred insats**

Under 2012 har arbetet koncentrerats till att skapa medvetenhet om problemet, att hitta olika lösningar samt att ta fram nya förpackningar som minskar svinnet. Karolines Køkken, som är Arlas danska recepttjänst, har fokuserat på att skapa recept som gör det lättare att planera inköpen och laga nya rätter av mat som blivit över. Hittills har Arla i Danmark 160 000 prenumaranter på veckomatsedlar som ser till att inga råvaror går till spillo. Även mjölkpaketen har använts för att förmedla det resursklaka budskapet.

– Vi har också uppdaterat vår receptapp för smarta telefoner med en "Töm kylskåpet"-funktion. I den kan man bland annat skanna streckkoder och få tips på vad man kan laga av produkter i kylskåpet. Idén kom efter jul- och nyårs-





*Arla vill hjälpa konsumenterna att halvera matsvinnet från mejeriprodukter, berättar Maja Møller som är ansvarig för intressentdialog på Arla i Danmark. Bland annat arbetar man med recept som både gör det lättare att planera inköpen och att laga mat av rester.*

helgen när vi frågade konsumenterna på Facebook vad de hade kvar i kylan. Av svaren gjorde vi korta YouTube-filmer med förslag på vad man kunde laga av produkten, exempelvis julosten som blivit över efter jul.

I Arlas kylager finns det ibland produkter med för kort hållbarhet för att kunna säljas i butik. En lösning för att undvika att slänga dessa är att ge dem till hjälporganisationer som distribuerar dem vidare till behövande. I Danmark samarbetar Arla med Fødevarebanken och liknande samarbeten finns på flera av Arlas marknader, exempelvis i Nederländerna, Tyskland, Finland, Storbritannien och Kanada.

När det gäller förpackningar som minskar matsvinnet återstår det en hel del att göra, menar Maja Møller. Traditionellt har Arla i Skandinavien varit inriktat på hushåll med barn, och låtit det styra förpackningsstorlekarna. Men, samhället har förändrats. Idag behövs även förpackningar som passar mindre hushåll. Detta är ett dilemma för Arla eftersom konkurrensen om utrymmet i butikshyllorna är hård, vilket begränsar antalet artiklar, samtidigt som produktionen måste vara rationell.

– En förändring som direkt minskar svinnet är att vi har ändrat innehållet i portionsförpackat matfett som smör från 10 till 8 gram. Undersökningar visade nämligen att så mycket som 40 procent slängdes. Vi introducerar också en ny förpackning för yoghurt som ska göra det lättare att få ut allt ur förpackningen.

### **Kampanjer stödjer varandra**

I Danmark har medias uppmärksamhet på matsvinnet varit stort under 2012 och kampanjerna har avlöst varandra. Plötsligt har matsvinn blivit ett ord som många förstår och relaterar till, men är alla positiva?

– Generellt har reaktionen på vårt initiativ varit positiv, säger Maja Møller, och det är ju tydligt att det vi gör hjälper många. Vi vill ju komma våra konsumenter nära och det kan vi i de här frågorna. Dessutom är matsvinn en del av vår värdekedja, så för oss som livsmedelstillverkare är det ett naturligt steg att ta.

– Det finns alltid de som reagerar negativt – de som inte gillar att använda rester. För att nå dessa konsumenter

handlar det om att göra budskapet mer positivt. Vi försöker inspirera människor att använda våra produkter på ett nytt sätt och jobbar med att förändra attityder. Kanske försöker vi återskapa det gamla hushållningsbegreppet i modern tappning? I grunden är det ju planering det handlar om. Och om man planerar väl sparar man tid som är en bristvara för de flesta.

Inom Arla i Danmark har många olika avdelningar följt upp hur väl de har arbetat mot målet att minska matspillet: sälj, marknad, kommunikation samt produktion och logistik för att nämna några. Maja Møller tror att det är en av anledningarna till att det har blivit en så kraftfull och bred insats, och att det finns mycket som både Arla i andra länder och andra organisationer kan lära av det danska initiativet.

– Vi har ett högt satt mål. Det viktigaste är att vi arbetar mot det och att vi har en tilltro till att vi kommer att nå det. Men det går inte utan samarbete, både internt inom Arla och förstås med konsumenterna och med andra som har samma intresse som vi, till exempel den danska organisationen Stop Spild af Mad. Det här är allas vårt samhällsansvar.



### **Minskat svin i Arlas produktion**

Att minska svinnet är en av de fyra huvudpunkterna i Arlas Miljöstrategi 2020. Å ena sidan innebär det att stödja konsumenterna, å andra sidan, och minst lika viktigt, innebär det att minska svinnet i Arlas egen produktion. Läs mer om detta i avsnittet Miljö och klimat på sid 27.



Vi stödjer ett hållbart lantbruk.

## Lantbruk

Bönderna del av Arlas miljöstrategi | Överskott av ekologisk mjölk | Gemensamt kvalitetsprogram

# På väg mot en allt mer hållbar mjölkproduktion

### Hållbar mjölkproduktion gör framsteg

Inom ramen för den miljöstrategi som Arla presenterade 2011 fortsätter vi utvecklingen mot en hållbar mjölkproduktion. Fyra fokusområden har valts:

- **Foder** – Hållbar foderförsörjning
- **Gödning & Näring** – Effektiv hantering och utnyttjande
- **Energi** – Effektivisering och förnybar energi
- **Djur & Natur** – Djurvälstånd och biologisk mångfald.

Under 2013 ska gemensamma mål sättas för de gårdar som levererar mjölk till Arla, bland annat med hur många procent gårdarna tillsammans ska minska utsläppen av växthusgaser. Alla medlemmar ska erbjudas möjlighet att beräkna utsläppen av växthusgaser på gårdsnivå samt rådgivning och förslag på insatsområden. Avsikten är att alla Arlas mjölkbönder ska omfattas av arbetet, men av praktiska skäl har vi börjat i Storbritannien, Danmark och Sverige. I Storbritannien har möten genomförts med cirka 30 procent av de gårdar som är med i Arla Foods Milk Partnership (AFMP). I Danmark och Sverige planeras majoriteten av mötena att hållas under första kvartalet 2013.

En viktig grund för Arlas arbete med att minska klimatpåverkan är ett forskningsprojekt som har genomförts av en doktorand anställd av Arla. I detta har ny kunskap tagits

fram om vilka faktorer som bidrar till mjölkproduktionens klimatpåverkan i hela kedjan fram till färdig produkt. Med kunskap om förutsättningarna och om var potentialen för förbättringar finns kan åtgärder prioriteras. Forskningsprojektet presenterades under året i en doktorsavhandling som har rönt stort internationellt intresse.

### Kärvt för den ekologiska mjölken – och nya möjligheter

Arla är världens största leverantör av ekologiska mejeriprodukter, men under de senaste två åren har efterfrågan på ekologisk mjölk minskat avsevärt i Sverige och delvis i Danmark. De ekologiska bönderna känner av den vikande efterfrågan genom att ekotillägget, den extra betalningen för ekologisk mjölk, har sänkts både 2011 och 2012.

För att ta vara på de affärsmöjligheter tillgången till ekomjölk ger, har dansk ekologisk mjölk börjat säljas i Tyskland. Några danska gårdar har certifierats enligt den tyska ekomärkningen Naturland. Särskilda marknadsåtgärder har också gjorts i Danmark i samband med den årliga Ekodagen i april då korna släpps ut på bete.

I Sverige har Arla sänkt priset till handeln på ekologisk mjölk och höjt priset på den konventionella mjölken, för att minska skillnaden. Vi har också förstärkt marknadsföringen och förnyat förpackningsdesignen för basutbudet

av ekologiska produkter, vilka även klimatkompenseras genom trädplantering i Moçambique. Planteringarna bidrar även till social utveckling och biologisk mångfald. Klimatkompensationen har dock kritiserats, se sid 27.

Sedan 2011 rekryteras inte längre några nya ekologiska gårdar.

### Kvalitetsprogrammet Arlagården® till Tyskland

Arlas kvalitetsprogram för mjölkproduktionen på gården är viktigt både för oss själva och för våra kunder. I Sverige och Danmark gäller kvalitetsprogrammet Arlagården® och under året har vi samarbetat med representanter för våra tyska medlemmar i syfte att introducera programmet i Tyskland. En uppdaterad version av Arlagården® har tagits fram under vintern och vid utgången av 2014 ska denna gälla för alla tyska Arlamedlemmar. Alla tyska gårdar kommer att besökas under 2013 och 2014.

I Storbritannien använder alla gårdar som levererar mjölk till Arla kvalitetsprogrammet Red Tractor Farm Assurance som till stora delar motsvarar Arlagården®. På sikt kommer Arlagården® att införas även i Storbritannien.

### Kvalitetstänkande på export

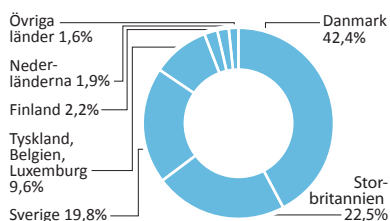
Tillsammans med kinesiska Mengniu har Arla öppnat ett kunskapscenter som kallas China-Denmark Milk Technology and Cooperation Center. Centret, som stöds av både danska och kinesiska myndigheter, ska stimulera samarbeten mellan mejerinäringen i de båda länderna med det övergripande målet att förbättra livsmedelssäkerheten. Arlas kvalitetsprogram Arlagården® har varit en bidragande faktor till avtalet. De kinesiska företagen är intresserade av ta del av Arlas kunskap om och erfarenhet av att säkerställa hög mjölk kvalitet, spårbarhet och kontrollerad mjölk kvalitet på gårdarna.

### Hållbart odlad soja

I januari 2012 beslutade Arla att skynda på omställningen till ansvarsfullt producerad soja. Anledningen är den intensiva sojaodlingens negativa effekter på människor och miljö i Sydamerika. Senast år 2015 ska all soja som används i foder till kor hos Arlas mjölkbönder vara odlad enligt principerna och kriterierna i RTRS (Round Table on Responsible Soy). Under året har vi fört en dialog med viktiga intressenter, i första hand i Danmark och Sverige, för att hitta en gemensam väg till användning av enbart ansvarsfullt odlad soja. Under flera år har Arla även stött nordisk forskning kring alternativa foderblandningar.



### Arlas mjölkinvägning



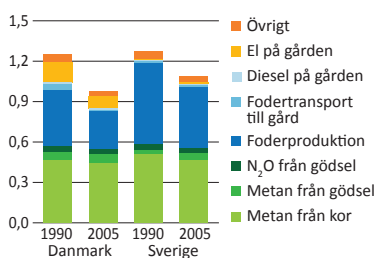
Cirka 15 600 gårdar levererar mjölk till Arla i Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien, Finland, Belgien och Luxemburg, vilket motsvarar cirka 92 procent av Arlas totala volym. På dessa och övriga marknader, där vi även köper mjölk från lokala leverantörer, säkerställer vi att mjölken uppfyller våra kvalitetskrav. Den totala mängden invägd mjölk har ökat med 13 procent under året.

### Förbättrad mjölk kvalitet

Arla arbetar långsiktigt för att förbättra mjölk kvaliteten på gårdarna. Bland annat gör vi rådgivningsbesök och analyser av värmetåliga (termoresistenta) bakterier. I Sverige har ett nittiototal gårdar besökts och rådgivningen har sänkt bakterietalen med cirka 60 procent på dessa gårdar. I Danmark har rådgivningen sänkt den genomsnittliga nivån med 70 procent. En hög mjölk kvalitet ger mer betalt per liter och påverkar därmed gårdens lönsamhet.

### Minskad klimatpåverkan

kg CO<sub>2</sub>-e per kg mjölk



Arla samarbetar med mjölkbönderna för att begränsa den klimatpåverkan som gårdarna står för. Vi har bland annat tagit fram en modell för att beräkna utsläppen av växthusgaser från gårdarna. Arla har valt 2005 som basår för uppföljning av fortsatta förbättringar. Diagrammet visar hur mycket utsläppen har minskat med mellan 1990 och 2005 i Danmark och Sverige.

### Teknikrådgivning för mjölk gårdar

Arla arbetar med rådgivning till svenska och danska mjölkbönder i teknikfrågor, exempelvis för utformning av mjölkkrum. Vi har tagit fram en checklista för ombyggnationer som ger exempel på hur en sådan process kan systematiseras, så att det som till slut levereras motsvarar bondens förväntningar.

### Antal kor per gård

	2010	2011	2012
Danmark	134	141	153
Storbritannien	121	123	126
Sverige	62	66	70
Tyskland	45	47	49
Finland	24	25	28
Belgien	51	52	54
Luxemburg	57	57	58

Källa: Nationella branschorganisationer.

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





# Respektfulla relationer

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

## Arbetsplatsen

Arla har 19 600 medarbetare i 30 länder över hela världen. Vi strävar ständigt efter att förbättra vår arbetsmiljö och organisation. Vi arbetar även med att förstärka vår företagskultur Our Character som beskriver vad vi står för och vårt beteende i strävan att nå gemensamma mål, oavsett historisk och kulturell bakgrund. Om alla medarbetare har goda arbetsvillkor och är engagerade i sitt arbete, kan vi tillsammans göra ett så bra jobb som möjligt. Läs mer på sid 34.

## Mänskliga rättigheter

Vi har tillverkning i många länder och våra produkter säljs över hela världen. Vi är även verksamma i länder som inte fullt ut har erkänt de mänskliga rättigheterna eller som ännu inte lever upp till dem. Oavsett vilket land vi verkar i, agerar vi dock enligt vår fasta övertygelse att varje enskild individs mänskliga rättigheter ska respekteras. Läs mer på sid 38.

## Samhällsrelationer

Vi tar ett långtgående ansvar inom ramen för vår kärnverksamhet. Dessutom strävar vi efter att engagera oss i samhällsfrågor som ligger utanför, men ändå är kopplade till, vår dagliga verksamhet. Vi vill bidra till samhällets utveckling och gör det genom att bygga långsiktiga relationer till människor, företag och organisationer. Läs mer på sid 36.



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

## Arbetsplatsen

Fler medarbetare i Arla | Barometer visar förbättringar | Färre arbetsplatsolyckor

# Vi värnar om medarbetarnas säkerhet och hälsa

### Organisation för framtiden

I våras initierades en omfattande organisationsförändring i företaget. Syftet var att göra organisationen ännu tydligare och mer flexibel för att ta vara på nya strategiska möjligheter och skalfördelar. Ett antal tjänster, huvudsakligen i Danmark, Sverige och Storbritannien, påverkades av organisationsförändringarna och uppsägningar som syftade till att förbättra företagets konkurrenskraft. För att hjälpa medarbetare att hitta nya arbeten erbjöd Arla en rad aktiviteter, exempelvis coaching och hjälp med kompetensbeskrivningar samt jobbsökarutbildning.

Efter rationaliseringsåtgärder samt fusioner och förvärv under året har Arlas totala antal medarbetare ökat till 19 600 personer.

### Barometer – den årliga medarbetarundersökningen

Barometer 2012 genomfördes i november och resultatet rapporterades i mitten av december. Undersökningen har skickats till ungefär 14 000 medarbetare i 29 länder och på 16 språk. Svarsfrekvensen var 88,2 procent.

De övergripande resultaten från undersökningen visar både att medarbetarna är mycket engagerade och att de önskar att den högsta ledningen tydligare ska kommunicera företagets strategi och vision, för att i ännu högre

grad säkerställa att alla arbetar mot samma mål. Även om resultaten för 2012 visar på förbättringar vill medarbetarna fortfarande ha mindre byråkrati i Arla. Det enda betyg som inte har förbättrats är för arbetsmiljö. När det gäller förändringar och information om förändringar anser medarbetarna att det finns utrymme för förbättringar.

### Utbildning i mejerikunskap

Arla har behov av kvalificerade medarbetare och bidrar därför aktivt till utbildningar och kurser i Danmark, Sverige och Storbritannien. Vid Kold College i Odense, Danmark, går både svenska och danska elever mejerit utbildningar. Arla har varit en av initiativtagarna till utbildningarna och vi fortsätter att bidra till utvecklingen av dem. Under 2012 började 18 danska elever med gymnasiekompetens mejerit utbildningen. Nästa år hoppas vi kunna rekrytera elever med samma utbildningsnivå till minst 23 av de 60 platser som Arla bekostar.

I Storbritannien har Arla varit en av initiativtagarna till EDEN (European Dairy Education Now) som är en bred mejerifacklig utbildning som uppfyller europeisk standard. För närvarande går 25 Arlamedarbetare en utbildning i mejeriteknologi via EDEN. Därutöver utbildar sig åtta internationella studenter till mejerijingenjörer vid Köpenhamns universitet i Danmark.

## Högt betyg för ledarutbildning

År 2010 startade ledarskapsutbildningen ALP (Arla Leadership Program) för mellanchefer och ledare i Danmark, Sverige och Storbritannien. Syftet med utbildningen är att tydliggöra kopplingen mellan företagets ambitiösa tillväxtstrategi och chefernas individuella ansvarsområden. Liksom tidigare år ger deltagarna kursen höga betyg, i genomsnitt 4,4 på en 5-gradig skala.

I Mellanöstern och Afrika har vi fortsatt att utveckla ledarna och under året genomfört två delkurser inom ALP. Dessutom har vi hållit en utbildning som heter Commercial Roadmaps som omfattar både operativt ledarskap och kompetensutveckling.

Under året startade vi även tre ytterligare ledarutbildningar i Danmark, Sverige och Storbritannien. En för nyblivna chefer och en för erfarna chefer som är nya i Arla. Likaså har ALP4 (Arla Leadership for Functional Managers) startat. Det är en ledarskapsträning för högre chefer med funktionsområdesansvar, exempelvis marknadsdirektörer, HR-direktörer och mejeridirektörer. Delar av denna utbildning ges på London Business School, vilket deltagarna har upplevt som mycket positivt. Utbildningen har fått toppbetyg. Arla erbjuder även en utbildning för ledare som har höga specialistfunktioner utan att vara linjechefer, Arla Specialist training (ASP).

## Fortsatt fokus på arbetsplats säkerhet

På alla våra anläggningar fortsätter vi arbetet för att förebygga olyckor. Under de senaste två åren har Arla i Storbritannien lyckats minska antalet arbetsplatsolyckor med 40 procent. En bidragande orsak till detta har varit högt satta och tydliga mål för arbetsplats säkerheten i verksamhetens affärsplan. Det senaste året har särskild uppmärksamhet riktats mot att rapportera risker och tillbud.

I Sverige används ett system för systematisk och kontinuerlig förbättring av arbetsmiljön. Vi försöker bland annat öka rapporteringen av risker och tillbud för att långsiktigt minska antalet arbetsplatsolyckor. I Danmark har antalet allvarliga arbetsplatsolyckor med långtidsfrånvaro minskat.

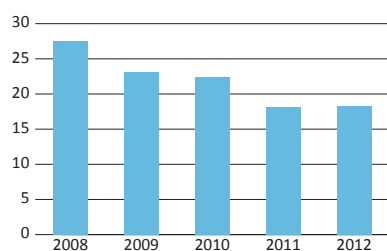
## Fokus på employer branding

För Arla är det viktigt att attrahera och behålla kvalificerade medarbetare. Även om våra produkter är välkända kan kunskapen om hur det är att arbeta på Arla förbättras ytterligare. Därför strävar vi efter att förstärka Arlas image som arbetsgivare. Under året har vi exempelvis deltagit i jobbmässor och andra liknande arrangemang. Våra medarbetare inbjuds ofta som gästföreläsare. Vi har även försökt sprida budskapet att alla som arbetar i Arla är ambassadörer för företaget, vilket gör att den bild våra medarbetare förmedlar också har stor betydelse för hur företaget uppfattas. Vårt mål är att Arla ska uppfattas som en attraktiv arbetsplats som då lockar till sig de bästa talangerna.



### Arbetsplatsolyckor

Antal arbetsplatsolyckor med mer än en dags frånvaro per miljon arbetstimmar



Det totala antalet arbetsplatsolyckor är ungefär samma som föregående år, även om antalet har ökat i några länder. Sedan 2008 har antalet minskat med cirka en tredjedel.

### Integration av nya företag

I maj 2012 avslutades integrationsprogrammet för verksamheten i Sundsvall och Östersund efter fusionen med det svenska mejeriföretaget Milko. Mycket kraft lades på att stödja de nya medarbetarna i Arla för att de skulle anpassa sig så snabbt som möjligt och känna sig som en del av den nya organisationen. Det introduktionsprogram som genomfördes fick betyget 4,8 av 5 av deltagarna.

Med anledning av de fusioner som genomfördes i Storbritannien och Tyskland under hösten 2012 planeras olika aktiviteter som ska säkerställa att de som är nya i koncernen förstår företagets grundvärderingar, kultur och arbetssätt.

### Sjukfrånvaro och personalomsättning

På Arlas anläggningar i Danmark erbjuds nu kostnadsfri sjukgymnastik, besök hos kiropraktor samt massage. Detta har minskat korttidssjukskrivningarna med 15 procent och långtidsfrånvaron med 20 procent.

I Nederländerna har sjukskrivningarna också minskat, vilket förmodas bero på att medarbetarna erbjuds träning under ledning av en sjukgymnast.

Vid Kruså Mejeri i Danmark var personalomsättningen 2012 bara en fjärdedel av omsättningen 2008 då mejeriet införde så kallad varierad arbetstid. Under högsäsong arbetar man nu varannan lördag, medan man under lågsäsong har tid för vidareutbildning. Utöver mejeriets arbete med Lean (metod för förändringsarbete som involverar medarbetarna) har medarbetarna blivit mer engagerade och produktiviteten har ökat.

### Utmärkelser för arbetsmiljö

De tre brittiska mejerierna Tuxford & Tebbutt, Reece's Creamery och Llandyrnog Creamery, alla tidigare Milk Link, har tilldelats den prestigefulla arbetsmiljöutmärkelsen Sword of Honour av British Safety Council i Storbritannien.

Birkum Mejeri i Danmark är nominerat till ett europeiskt arbetsmiljöpris för verksamheter med färre än 100 medarbetare. Utmärkelsen ges för god praxis inom riskförebyggande arbete och samarbete mellan företagsledning och medarbetare.

### Fortsatt kompetensutveckling

I Danmark har en utredning av läs-, skriv- och räkneförmågan hos 4 000 kollektivanställda genomförts. Hittills har ungefär 3 000 medarbetare testats. Cirka 20–25 procent av dessa kommer att erbjudas utbildningsinsatser som syftar till att de ska utveckla sina baskunskaper. Ett liknande program har startats vid Oakthorpe Mejeri i Storbritannien.

### Resultat från Barometer

Läs mer om resultaten av medarbetarundersökningen på sid 39.





*Vi har goda, respektfulla och konstruktiva samhällsrelationer.*

## Samhällsrelationer

Brett samhällsengagemang | Ny fond för ungas hälsa | Gårdsbesök populärt

# Vi bygger långsiktiga relationer

### Viktigt med engagemang

På de marknader där vi är en stor aktör har det blivit ännu mer betydelsefullt att vi kommunicerar vårt samhällsengagemang. Allt fler konsumenter granskar de företag vars produkter de köper och därför är det viktigt att vi står för vårt handlande och vårt beteende både när det gäller affärsverksamheten och andra åtaganden som är kopplade till vårt företag.

Arlas främsta bidrag till samhällets utveckling är att vi skapar arbetstillfällen och ekonomisk tillväxt på de orter där vi har affärsverksamhet. Den lokala förankringen betyder mycket för oss och vi ger därför stor frihet till våra olika verksamheter att bidra till lokalsamhället på det sätt som de finner lämpligast och som skapar engagemang hos medarbetarna. Se exempel på lokala aktiviteter i faktafältet på nästa sida.

Efter Storbritannien är Sverige och Danmark de marknader där vi har störst omsättning. I dessa båda länder är Arla ett välkänt företag, vilket ger oss stora möjligheter att driva viktiga frågor. I Danmark är Arlas verkställande direktör ordförande i regeringens tillväxtgrupp för livsmedelsindustrin och även vice ordförande i styrelsen för Århus universitet, Danmark. I Danmark och Sverige har vi under året fört en aktiv dialog med politiker, EU-parlamentariker samt regeringarnas miljö- och jordbruksutskott i syfte att lyfta frågor kring mejeribranschens förutsättningar att ta ansvar för en hållbar utveckling. I båda länderna samverkar vi även med exempel-

vis Världsnaturfonden WWF och naturskyddsföreningar.

Ett annat viktigt område för oss är att sprida kunskap om ursprunget till våra produkter, om arbetet på gården och om hur mjölken produceras. I Sverige erbjuder vi cirka 50 000 skolbarn per år bondgårdsbesök och kostnadsfria läromedel om livet på gården. Liknande verksamheter finns i Danmark, Tyskland, Belgien och Luxemburg. I Storbritannien och i Danmark erbjuder vi även skolbarn att komma på mejeribesök.

Som internationell organisation kan vi bidra till utbildningar på olika nivåer. I flera länder erbjuder vi praktikplatser samt ämnen och handledning för studenter som gör examensarbeten. Flera av våra medarbetare är också gästföreläsare på olika högre utbildningar. Läs mer sid 34.

### Projektet Children for life

Sedan 2008 driver Arla det långsiktiga projektet Children for life som syftar till att ge barn en bättre framtid genom att bidra med livsmedel och stödda utbildning. Från start har vi samarbetat med SOS Barnbyar i Dominikanska republiken och sedan 2011 även i Honduras. I Bangladesh drivs verksamheten i samarbete med en lokal välgörenhetsorganisation.

Projektet Children for life är ett sätt att engagera våra medarbetare i de lokala samhällen där vi har verksamhet och bidra till utvecklingen där. Ambitionen är också att göra något som kan kopplas ihop med våra produkter och som kan göra verklig skillnad.



## Ny fond ska främja ungas hälsa

I Danmark startade Arla under året ett nytt och långsiktigt initiativ genom att skapa fonden Arla Fonden. Fonden ska aktivt bidra till att unga i åldern 10–14 år lär sig mer om mat, naturliga råvaror och fysisk aktivitet i syfte att inspirera denna generation till en sund livsstil.

Fonden ska samarbeta med andra som också arbetar med ungas matvanor och livsstil. Fondens styrelse består av nyckelpersoner från Arla och externa specialister inom de områden som är viktiga för fondens arbete. I samband med fondens inrättande har Arla i Danmark valt att prioritera sina övriga engagemang så att de i ännu högre grad handlar om att inspirera ungdomar till en sund livsstil.



### Arla bjuder på gårdsbesök

Antal besökare	2010	2011	2012
Betessläpp, Danmark	40 000	63 000	86 000
Betessläpp, Sverige	80 000	100 000	125 000
Gårdsbesök för skolklasser, Danmark	10 000	15 000	11 500
Gårdsbesök för skolklasser, Sverige	42 000	43 000	50 000
Gårdsbesök för skolklasser, Tyskland	–	5 800*	9 500**

\* Hansa Arla Milch \*\* Hansa Arla Milch och MUH

Att besöka våra ägares gårdar på våren när korna släpps ut på bete har blivit en mycket populär aktivitet. Under 2012 var antalet besökare fler än någonsin i Sverige och Danmark. För andra året i rad genomfördes kosläpp även i Finland. I Danmark har dessutom öppet hus på gårdarna och naturfestivaler lockat 126 000 besökare (2011: 145 000). I Storbritannien stödjer vi våra mjölkleverantörer för att göra det möjligt att ta emot besök av skolbarn.

### Kommunikation via mjölkförpackningar

I Sverige, Danmark och Nederländerna använder vi baksidan av mjölkförpackningarna som en kanal för kunskapsspridning och inspiration. Aktuella ämnen under året har exempelvis varit ekologi, att minska matsvinnet, information om WWF:s Earth Hour och inspiration för en aktiv livsstil.

### Livsmedel som välgörenhet

Arla arbetar sedan länge för att minska den mängd mat som slängs, både i vår egen verksamhet och hos konsumenterna. I flera länder, bland annat i Storbritannien, Tyskland, Polen, Danmark, Finland och Spanien, samarbetar vi med organisationer som ser till att produkter med för kort hållbarhetsdatum för att kunna säljas i butik distribueras till behövande.

## Arla som granne

På de platser där vi har anläggningar eller bygger nya påverkningar vi naturligtvis närområdet. I februari 2012 började det nya mejeriet i Aylesbury, Storbritannien, att byggas. Under hela projektets gång har vi lagt oss vinn om att involvera representanter för lokalsamhället så mycket som möjligt och vi bjuder regelbundet in till samrådsmöten samt ger ut ett nyhetsbrev. Boende i området uttrycker oro för bygget och vi svarar så snabbt och tydligt som möjligt på de frågor som ställs.

Arlas dotterbolag Rynkeby Foods bygger för närvarande ett nytt höglager, vilket har resulterat i protester från närboende. Vi har gjort vårt yttersta för att bygget ska störa så lite som möjligt och vi har även hållit samrådsmöten. Dilemmat vi står inför är att om lagret inte byggs skulle verksamheten behöva flyttas till annan ort.

### Aktiviteter i naturen

Arla har ett stort engagemang för naturen och flera av våra projekt syftar till att väcka allmänhetens nyfikenhet för skog, mark och vatten. Några exempel:

**Kanada** Vi sponsrar naturupplevelser för skolbarn. Medarbetare bidrar till närområdet genom att plocka skräp.

**Nederländerna** Vi uppmuntrar barn att värna om biologisk mångfald genom trädplanteringsprojekt.

**Storbritannien** Vi stimulerar barn att upptäcka naturen genom programmet Kids Closer to nature.

**Tyskland** Vi bidrar till naturprojekt för barn.

**Sverige** Vi erbjuder program för skolor där utbildningsmaterial och besök på mjölkgård ingår.

### Sport och sund livsstil

Arla vill gärna stimulera till en sund livsstil. Några exempel på projekt vi stödjer:

**Danmark** Fotbollsskolor och projekt som stimulerar barn till fysisk aktivitet.

**Polen** Löpar- och träningsarrangemang för barn och ungdomar.

**Ryssland** Fotbollsturneringar för barn.

**Saudiarabien** Projekt som syftar till att lära skolbarn betydelsen av att äta frukost.

**Storbritannien** Rugbylag vars medlemmar berättar för skolbarn om hur man lever hälsosamt.

**Sverige** Skidskolor och skidtävlingar för barn samt fotbolls- och basketturneringar för ungdomar.

### Samverkan inom idrott, friluftsliv och välgörenhet

Arla deltar i ett stort antal projekt för goda ändamål. Engagemanget har positiv effekt på medarbetarnas stolthet och engagemang då de kan samlas kring aktiviteter som är utomhus och inte har med det dagliga arbetet att göra.

### Lokala projekt

I Storbritannien bidrar Arlas medarbetare inom ramen för projektet **Community Challenge** till lokal samverkan. Under 2012 har 37 (2011: 46) olika Community Challenge-projekt fått bidrag med sammanlagt 165 000 svenska kronor (2011: 175 000). Ett annat exempel är det danska cykelarrangemanget **Team Rynkeby** där 790 cyklister i 13 danska och 4 svenska lag samlade in 18 miljoner svenska kronor till Barncancerfonden i Sverige och Danmark. Exempel på fler välgörenhetsprojekt:  
**Dominikanska republiken** Vi bidrar till facklitteratur och vidareutbildning för läkare.  
**Kanada** Vi sponsrar evenemang där intäkterna går till cancerforskning.  
**Storbritannien** Vi deltar i ett nationellt välgörenhetsprojekt för cancersjuka där våra medarbetare samlar in pengar.  
**Danmark** Vi samarbetar med Barncancerfonden, där förtjänsten för en juice doneras till fonden. Vi stödjer en FN-kampanj som syftar till att informera om konkreta resultat av biståndprojekt.



*Vi respekterar och stödjer internationella överenskommelser om mänskliga rättigheter.*

## Mänskliga rättigheter

Fortsatt mångfaldsarbete | Kvinnliga medarbetare i Saudiarabien | Stress fortfarande viktig fråga

# Lika rättigheter för alla människor

### Fokus på förbättrad mångfald

Under 2010 startade ett arbete för att öka mångfalden inom Arla och under 2011 arbetade vi fram en strategi för hur vi ska uppnå en kultur som präglas av mångfald och ett inkluderande synsätt. Vi vill säkerställa att alla behandlas lika oberoende av kön, etnisk, social och nationell bakgrund, ras, hudfärg, religion eller tro, sexuell läggning, politisk åskådning, ålder, funktionshinder eller civilstånd.

Under 2012 har mångfaldsarbetet huvudsakligen inriktats på rekryteringsprocessen och på utbildning av ledare. Vi har strävat efter att öka medvetenheten kring hur vår rekrytering går till. Exempelvis har vi upptäckt att alla bilder som används i platsannonser visar yngre personer med nordeuropeiskt utseende. Detta ska vi ändra på eftersom vi vill attrahera medarbetare som representerar samhällets mångfald, då det tillför kunskap och utvecklar företaget.

Drygt 100 ledare i Danmark och en grupp i Mellanöstern har deltagit i en utbildning i mångfald och ett inkluderande synsätt. På grund av neddragningar av antalet medarbetare som kunde leda utbildningen har färre medarbetare än planerat deltagit och inga motsvarande utbildningar har genomförts i något annat land.

För att underlätta kommunikationen mellan olika länder och språkgrupper har Arla beslutat att engelska ska vara koncernens gemensamma språk. Alla koncernövergripande funktioner ska använda engelska i skriftlig kommunikation.

Andra språk får användas om det är nödvändigt för att nå specifika målgrupper.

### Fler nationaliteter representerade i Arla

Vi strävar efter att medarbetare på alla nivåer i företaget ska representera många olika nationaliteter. Hur fördelningen ser ut bland medarbetare och jobbsökande är för närvarande inte möjligt att mäta i våra system, men en sådan funktion kommer att införas under 2013 i de länder där det är tillåtet.

I samband med de fusioner som har genomförts under året fick Arla både fler ägare och medarbetare, vilket vi tror kan möjliggöra ökad mångfald.

### Kvinnor arbetar för Arla i Saudiarabien

Sedan flera år har det varit Arlas strävan att kunna erbjuda kvinnor arbete i Saudiarabien och i april blev det för första gången möjligt. Den utveckling som har skett i landet de senaste åren har gjort det lättare att anställa kvinnor, även om arbetsgivaren måste vidta särskilda åtgärder. I Saudiarabien tillåts exempelvis inte män och kvinnor att arbeta tillsammans. Det innebär att en rad praktikaliteter måste lösas.

För närvarande arbetar 16 kvinnor i ett packeri vid Danya Foods anläggning i Riyadh. För att göra detta möjligt har kvinnorna en egen separat avdelning med egen entré, bönerum, omklädningsrum och toaletter. Arla ordnar även

transporten till och från arbetsplatsen för kvinnorna. Vidare har Arla vid huvudkontoret i Riyadh anställt en grupp kvinnor som gör marknadsundersökningar.

Att ha kvinnliga medarbetare är värdefullt eftersom det också ökar Arlas kunskap om de saudiska konsumenterna. Intresset för att arbeta hos Arla i Saudiarabien är stort och vi får varje vecka ett stort antal ansökningar från välutbildade kvinnor.

### Resultat från Barometer

I den medarbetarundersökning som genomfördes 2012 handlade ett antal frågor om hur bra medarbetarna upplevde att de behandlades på arbetsplatsen. Till exempel om de ansåg att det tas hänsyn till personliga kriser, att de hade balans mellan arbetsliv och privatliv och om någon utsätts för mobbing. Resultatet visar att även om medarbetarna anser att arbetet är bättre organiserat ligger den upplevda stressen och balansen i livet på samma nivå som förra året. Resultatet för den fråga som speglar mobbing visar en positiv utveckling.

Vi har analyserat resultaten från de senaste tre årens undersökningar för att fastställa om de tillfrågades ålder och kön påverkade deras svar. Det har visat sig att kvinnor är något mer positiva till sin situation än män, och äldre är mer positiva än yngre.

### Dialog i tredje världen

Vid besök hos och revisioner av affärspartners i tredje världen har vi ett särskilt fokus på mänskliga rättigheter, exempelvis barnarbete och arbetsmiljöfrågor. Det är viktigt

att våra affärspartners förstår vår syn och respekterar vår Code of Conduct, som även omfattar många andra områden.

I Nigeria arbetar vi med ett packeri och tre förpackningsleverantörer. Dessa besöks två gånger per år, en gång av vår partner och en gång av en Arlarepresentant tillsammans med vår partner. Vid årets besök fanns det inte något att anmärka på och vi noterade att det har skett förbättringar av exempelvis arbetsmiljön och säkerheten på arbetsplatserna. I dialogen med leverantörerna märker vi att Arla inte är den enda kunden som ställer krav på förhållandena på arbetsplatserna, vilket gör att förbättringar genomförs i snabbare takt.

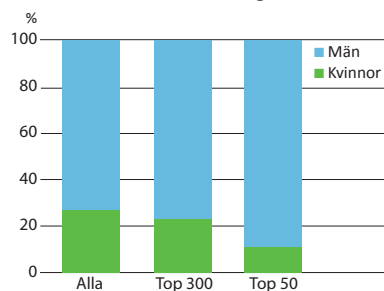
I Bangladesh har vi under ett antal år genomfört två revisioner per år hos vår förpackningsleverantör. Bland annat har vi kontrollerat att medarbetarnas mänskliga rättigheter respekteras. Vid den senaste revisionen 2011 hade vi inte något att anmärka på. Under 2012 ändrades organisationen och medarbetarna anställdes av Arla. Av den anledningen har vi inte genomfört någon revision, men vi har hållit kontakt och gjort besök på samma sätt som med alla andra avdelningar. Vi har inte uppmärksammat några avvikelser från vår Code of Conduct och våra medarbetare i Bangladesh känner till uppförandekoden och dess innehåll.

### Samarbete med Läkare utan gränser

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

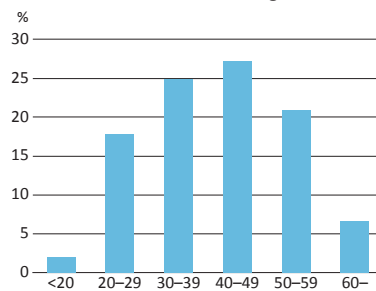


### Medarbetarnas könsfördelning



Fördelningen av kvinnor och män varierar i olika delar av organisationen. Bland våra högsta chefer är det väsentligt färre kvinnor än män. Andelen kvinnor bland företagets 300 högsta ledare har ökat från 17 till 23 procent under 2012. På de lägre chefsnivåerna är andelen kvinnor högre. Ett utvecklingsområde är att rekrytera fler kvinnor till de högsta positionerna. Eftersom rekryteringsbasen är god bör det på lång sikt vara möjligt att uppnå en mer jämn könsfördelning bland de högsta cheferna i Arla.

### Medarbetarnas åldersfördelning



Arlas medarbetare har för närvarande en tillfredsställande åldersfördelning. Ålder är inte, och ska inte vara, avgörande vid rekrytering. Arla ser värdet av att medarbetarna har olika ålder.

### European Work Council

Som arbetsgivare respekterar Arla medarbetarnas rätt att bilda och gå med i fackföreningar samt att förhandla kollektivt. Förutom Arlas samverkan med representanter från de fackliga organisationerna på nationell nivå har vi under året fortsatt vårt samarbete i European Work Council (EWC) som är Arlas internationella forum för facklig dialog. I EWC möter representanter från de fackliga organisationerna i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Nederländerna, Finland och Polen medlemmar i koncernledningen och HR-chefer från affärsområden och stabsfunktioner.



## Krav på certifierad kakao ska förbättra odlarnas situation

*Arla har länge haft kakaoproduktion under luppen. Kakao-bönderna har svårt att leva på sitt arbete och risken att det förekommer barnarbetet är påtaglig.*

**F**ör tre år sedan bestämde Arla att all kakao koncernen köper in till sina egna varumärken ska vara certifierad. Beslutet har tagit tid att genomföra eftersom tillgången har varit begränsad, men sedan 2011 tillverkas alla kakao-produkter från dotterbolaget Cocio med UTZ-certifierad kakao från Elfenbenskusten och från och med 2012 är även all kakao i Arlas varumärkesprodukter UTZ-certifierad. UTZ är en certifieringsorganisation som säkerställer att produktionen sker på ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbart sätt.

– UTZ-kakao är betydligt dyrare, men vi köper den för att det är rätt av oss att göra det, inte för att konsumenterna kräver det, säger Mikael Horsbøll, marknadsdirektör på Cocio som tillverkar, marknadsför och säljer choklad-drycker. Vi använder det inte i marknadsföringen annat än att UTZ-loggan nu sitter på de flesta förpackningar. Vi köper certifierad kakao för att vi ser det som vårt ansvar att bidra till förbättrade villkor för kakaoodlarna och deras familjer.

### Studieresa till Elfenbenskusten

I juni 2012 gjorde Mikael Horsbøll en studieresa till Elfenbenskusten tillsammans med Jane Hansen, inköpare på Arla, och Sanne Vinther, som då var ansvarig för samverkan med intresseorganisationer på Arla. Resan var en sedan länge planerad uppföljning av den revision som gjordes 2009, men den hade skjutits upp i två gånger på grund av politiska oroligheter i landet. På programmet stod besök hos Arlas huvudleverantör och på inköpsstationer, odlingskooperativ och lantbruksskolor samt möten med olika internationella och lokala intresseorganisationer. Huvudsyftet för Arla-representanternas resa var att undersöka olika sätt att motverka eventuellt barnarbete i kakaoproduktionen.

– Detta var mitt första besök i Elfenbenskusten, säger Mikael Horsbøll, och jag visste ju att människorna där har helt andra levnadsvillkor än vi i Europa, men det som verkligen slog mig var att skillnaderna i sättet att tänka är så stora. För kakaoodlarna handlar allt om att varje dag ha mat på bordet för familjen. När man inser det förstår man hur komplex frågan om barnarbete faktiskt är.



*När kakaofrukterna har skördats delas de och bönorna plockas ur. Sedan genomgår bönorna en jäsningsprocess som ger dem den eftertraktade kakaosmaken och därefter torkas de, förklarar Mikael Horsbøll, marknadsdirektör på Cocio.*

### Hållbar kakaoproduktion

Produktionen i Elfenbenskusten har två grundproblem: kakaoodlarna får lite betalt för sin skörd och avkastningen är låg. Bönderna kan nätt och jämnt leva på sitt arbete och det saknas kunskap om hur bra jordbruksmetoder kan ge större skördar av högre kvalitet.

– Vi har lärt oss att kakaoodlingen måste ske på ett hållbart sätt och ge en acceptabel inkomst. Först när detta är uppfyllt kan sociala förhållanden, till exempelvis barnarbete, förbättras, understryker Mikael Horsbøll. Det är där UTZ kommer in.

UTZ övergripande strategi är att förbättra kakaoodlarnas ekonomi och därmed kunna gå vidare till miljöfrågor och sociala förhållanden. För att hjälpa till med certifieringen har Arlas huvudleverantör ett program för utveckling, stöd och förbättring av de sociala förhållandena hos kakaobönderna. Bland annat driver man lokal utbildning via ett antal mobila lantbruksskolor där bönderna får lära sig att utveckla och förbättra sin produktion både kvalitetsmässigt och för större avkastning.

### Utbildning är grunden för välbefinnande

Det är tydligt att bönderna som deltar i undervisningen snabbt gör framsteg genom att lära sig nya tekniker och bättre arbetsmetoder. De blir också mer mottagliga för annan kunskap, exempelvis att barn aldrig ska utföra tunga lyft eller utsättas för risker. Barnen kan självklart hjälpa till med hushållsarbete eller andra lättare sysslor, men det ska inte hindra dem från att gå i skolan, för utbildning är förstås det viktigaste.

– När man talar med bönderna så inser man att de, liksom vi, förstås vill det bästa för sina barn och att de vet vad som är bäst för dem. De vill att barnen ska gå i skolan, de vill inte att de ska arbeta på fälten, men de har inte haft något val och ingen möjlighet att förbättra sin situation.

– Det är tydligt att vi måste stödja dem för att skapa förändring. Om vi inte gör det är risken stor att de blir tvungna att låta sina barn arbeta för att tjäna pengar till familjen. Det är därför UTZ-programmet fungerar så bra – skördarna blir bättre och kvaliteten på bönorna blir bättre, så bönderna blir belönade för det arbete de lägger ner på jordbruket.

### Kooperativ stärker bönderna

Ett annat av Arlas fokusområden är att kakaon så långt det är möjligt ska komma från bondeägda kooperativ eftersom det är den mest transparenta leverantörskedjan. Kooperativen ger bonden bättre betalt och hjälper dessutom långsiktigt till att bygga upp den ekonomiska stabiliteten för den enskilda bonden. Idag kan en bonde till exempel lockas att sälja till lägre pris till en kringresande uppköpare för att det ger pengar i handen direkt, även om han eller hon vet att det ger bättre betalt att sälja till kooperativet. Problemet är att pengarna då kanske dröjer en vecka eller mer.

– Vi kan inte garantera att barn inte är delaktiga i produktionen av kakao, avslutar Mikael Horsbøll. Men vi kan bidra till att göra produktionen hållbar för bönderna, så att de kan tjäna tillräckligt på sitt arbete utan att barnen tvingas arbeta.



### Om Arlas tillverkning

Huvuddelen av Arlas produktion av chokladdrycker sker hos Arlas dotterbolag Cocio i Esbjerg, Danmark, och på Esbjerg Mejeri. Produkterna marknadsförs till exempel under varumärkena Matilde®, Cocio® och Pucko®.

Utöver den omtalade huvudleverantören har Arla även andra leverantörer som tillhandahåller mindre volymer av Arlas kakao.

### UTZ-certifiering

För mer information om UTZ, se [www.utzcertified.org](http://www.utzcertified.org).



# Vilken marknad nämns var?

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

KAPITEL	SID	DK	UK	SE	DE	NL	FI	ÖVRIGA
Affärsprinciper	6–7		●	●	●	●		
Verksamhetsprinciper	8–9	●	●	●	●		●	Belgien, Luxemburg
Fördjupning – ägare	10–11		●	●				
Inköp	12–13	●	●	●		●		Dairy Fruit, Cocio Kina
Marknadsagerande	14–15	●	●	●	●	●	●	Rynkeby Foods, Kina, Ryssland, Bangladesh, Nigeria, USA, Kanada, Förenade Arabemiraten, Oman, Qatar
Livsmedelssäkerhet	18–19	●	●	●			●	Rynkeby Foods, Dairy Fruit Kina, Kanada, USA
Mat och hälsa	20–21	●	●	●	●		●	Arla Foods Ingredients, Cocio Kina
Fördjupning – mjölk och hälsa	22–23	●	●	●			●	Spanien
Miljö och klimat	26–27	●	●	●		●		Cocio USA
Fördjupning – matsvinn	28–29	●	●		●	●	●	Kanada
Lantbruk	30–31	●	●	●	●			Kina, Belgien, Luxemburg
Arbetsplatsen	34–35	●	●	●	●	●		Mellanöstern, Afrika
Samhällsrelationer	36–37	●	●	●	●	●	●	Rynkeby Foods Belgien, Luxemburg, Dominikanska Republiken, Honduras, Bangladesh, Polen, Spanien, Kanada, Ryssland, Saudiarabien
Mänskliga rättigheter	38–39	●	●	●	●	●	●	Arla Foods Ingredients Saudiarabien, Nigeria, Bangladesh, Polen
Fördjupning – kakao	40–41	●		●				Cocio



# Arla stödjer Global Compact

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

## Global Compacts principer

	FÖRETAGEN OMBEDS ...	EXEMPEL FRÅN ARLA	SID
<b>MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>att stödja och respektera skydd för internationella mänskliga rättigheter inom den sfär som de kan påverka; och</li> <li>försäkra sig om att deras eget företag inte är delaktiga i brott mot mänskliga rättigheter.</li> </ol>	Affärsprinciper Inköp Mat och hälsa Arbetsplatsen Samhällsrelationer Mänskliga rättigheter Fördjupning	6–7 12–13 20–21 34–35 36–37 38–39 40–41
<b>ARBETSVILLKOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>att upprätthålla föreningsfrihet och ett faktiskt erkännande av rätten till kollektiva förhandlingar;</li> <li>avskaffande av alla former av tvångsarbete;</li> <li>faktiskt avskaffande av barnarbete; och</li> <li>avskaffandet av diskriminering vid anställning och yrkesutövning.</li> </ol>	Affärsprinciper Inköp Arbetsplatsen Mänskliga rättigheter Fördjupning	6–7 12–13 34–35 38–39 40–41
<b>MILJÖ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>att stödja försiktighetsprincipen vad gäller miljörisker;</li> <li>ta initiativ för att främja större miljömässigt ansvarstagande; och</li> <li>uppmuntra utveckling och spridning av miljövänlig teknik.</li> </ol>	Affärsprinciper Inköp Marknadsagerande Miljö och klimat Fördjupning Lantbruk	6–7 12–13 14–15 26–27 28–29 30–31
<b>KORRUPTION</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>motarbeta alla former av korruption, inklusive utpressning och bestickning.</li> </ol>	Affärsprinciper	6–7

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

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

Läs mer om Global Compact och organisationens principer på [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) och mer om Arlas Code of Conduct på [www.arla.se/omarla](http://www.arla.se/omarla).

**Arla Foods AB**  
SE-105 46 Stockholm  
Lindhagensgatan 126  
Tel +46 8 789 50 00

**Arla Foods amla**  
Sønderhøj 14  
DK-8260 Viby J.  
Tel +45 89 38 10 00

E-post [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.se](http://www.arla.se)



Närmare Naturen™

