

Vores ansvar

ARLA FOODS' CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY RAPPORT 2011



Tættere på Naturen™

En større virk indebærer et



er en virksomhed i stor forandring. Vi v
ger hele tiden at optimere og effektivis
bærer, at vores påvirkning af omverden
ødt at vide, at Arla har et stærkt grundla
redygtighed og ansvarsfuld virksomheds

i ser på årets fremskridt inden for bæredyg-
leg særligt fremhæve den nye miljøstrategi,
nterede i forsommeren. Miljøstrategi
et helhedssyn på produktionskæden
og involverer både mælkeproducen-
e i vores arbejde med at reducere
øj- og klimapåvirkning. Det er også
let af arbejdsskader fortsat falder
stet af årets medarbejderunder-
svt. Undersøgelsen viser blandt
jdernes engagement og stolthed
Arla fortsat ligger på et meget højt
erskab og engagerede medarbej-
etning for gode resultater og en høj
ed.

nde år vil vi fortsætte arbejdet
vores værktøjer til og rutiner for
b. Samarbejdet med mælkepro-
også være intensivt. Som en del af
skal vi sammen udarbejde en ny
bæredygtig mælkeproduktion. Desuden
vores fokus på sundhed, fordi vi ønsker
forbrugerne til en sund livsstil, som øger
efindende.

Global Compact

siden tilsluttede Arla sig Global Compact,
bale initiativ, der har til formål at fremme
rretningsadfærd. Som medlem har vi dels
tet os til at indarbejde de ti grundlæggende
pper i Global Compact i vores strategi og vores
omhedskultur og dels til at formidle denne

Indhold

Forord	
Om Arla	2
Forretningsprincipper	4
Eksempel	6
Virksomhedsprincipper	8
Fødevarerikkerhed	10
Ernæring og sundhed	12
Miljø og klima	14
Landbrug	16
Indkøb	18
Arbejdspladsen	20
Eksempel	22
Markedsadfærd	24
Eksempel	26
Samfundsrelationer	28
Menneskerettigheder	30
Eksempel	32

Medmindre andet er angivet, indeholder denne rapport fakta og tal fra Arla Foods' helejede mejeriselskaber i 2011. Rapporten indeholder også eksempler fra helejede datterselskaber og joint venture-mejeriselskaber. Rapportens opbygning følger Arla Foods' Corporate Social Responsibility Code of Conduct, der blev udgivet første gang i foråret 2008. Mere information findes på www.arla.dk.

©Arla Foods amba, 2012

Projektkoordination: Arla Foods Produktionsansvarlig: Anna Michélsen

Tekst: Arla Foods i samarbejde med Anna Michélsen

Grafisk design: Intellecta Corporate Grafisk produktion: Formalix

Oversættelser: Amesto Translations Foto: Thomas Carlgren og Arlas arkiv Tryk: Scanprint A/S, 2012

Email: csr@arlafoods.com



En større virksomhed indebærer et øget ansvar

Arla er en virksomhed i stor forandring. Vi vokser, præsenterer nye produkter og forsøger hele tiden at optimere og effektivisere virksomheden. Den løbende udvikling indebærer, at vores påvirkning af omverdenen også hele tiden forandrer sig. Det er godt at vide, at Arla har et stærkt grundlag at bygge videre på, når det gælder bæredygtighed og ansvarsfuld virksomhedsdrift.

Når vi ser på årets fremskridt inden for bæredygtighed, vil jeg særligt fremhæve den nye miljøstrategi, som vi præsenterede i forsommeren. Miljøstrategi 2020 anlægger et helhedssyn på produktionskæden fra jord til bord og involverer både mælkeproducenter og forbrugere i vores arbejde med at reducere Arlas samlede miljø- og klimapåvirkning. Det er også glædeligt, at antallet af arbejdspladser fortsat falder i Arla, og at resultatet af årets medarbejderundersøgelse er så positivt. Undersøgelsen viser blandt andet, at medarbejdernes engagement og stolthed over at arbejde i Arla fortsat ligger på et meget højt niveau. Et godt lederskab og engagerede medarbejdere er en forudsætning for gode resultater og en høj grad af ansvarlighed.

I det kommende år vil vi fortsætte arbejdet med at forbedre vores værktøjer til og rutiner for ansvarligt indkøb. Samarbejdet med mælkeproducenterne vil også være intensivt. Som en del af miljøstrategien skal vi sammen udarbejde en ny standard for bæredygtig mælkeproduktion. Desuden fortsætter vi vores fokus på sundhed, fordi vi ønsker at inspirere forbrugerne til en sund livsstil, som øger deres velbefindende.

Vi støtter Global Compact

For fire år siden tilsluttede Arla sig Global Compact, FN's globale initiativ, der har til formål at fremme etisk forretningsadfærd. Som medlem har vi dels forpligtet os til at indarbejde de ti grundlæggende principper i Global Compact i vores strategi og vores virksomhedskultur og dels til at formidle denne

forpligtelse til vores medarbejdere, andelshavere, leverandører, samarbejdspartnere, kunder og verden omkring os.

Denne rapport er en del af det arbejde – her præsenterer vi et udvalg af de initiativer, der har kørt i løbet af året. Rapporten er også en del af Arlas årsregnskab for 2011, den kan hentes på www.arla.dk.

Fortsat ansvar

De store forandringer, der er sket i Arla i årets løb, er et resultat af, at vi følger vores vækststrategi. I denne sammenhæng er det tilfredsstillende, at alle vores store fusioner og opkøb har fået konkurrencemyndighedernes godkendelse. Desuden er forbrugernes opfattelse af Arla forbedret betydeligt i de målinger, der er foretaget i Danmark, Sverige og Finland. Vi mener, det viser, at der bliver lagt mærke til vores arbejde med ansvarlighed, og at det skaber troværdighed på markedet. Disse positive signaler giver os ny energi til at fortsætte det intensive arbejde med at blive en stadig mere bæredygtig virksomhed. Vi inviterer dig til at følge vores rejse – i denne rapport og på vores hjemmeside!

Aarhus, februar 2012

Peder Tuborgh, administrerende direktør

Hvorfor er det vigtigt for os at tage ansvar?

Forbrugerne skal kunne føle sig trygge ved vores fødevarer. Derfor er sikre produkter en grundlæggende forudsætning for Arla.

Vores ejere, mælkeproducenterne, skal kunne tro på fremtiden. Det kræver, at Arla driver en lønsom og konkurrencedygtig forretning.

Vi ønsker, at jordens ressourcer skal bruges på en bæredygtig måde. Ved at have en langsigtet miljøstrategi sikrer vi, at vi bidrager til dette.

Vi vil bidrage til udviklingen i samfundet og gå foran med et godt eksempel. Som en stor aktør har vi mulighed for at gøre dette.

Vi vil tiltrække engagerede medarbejdere og have gode relationer til alle i vores omverden. Det kan vi opnå ved at tage ansvar.

Ansvarlighedsarbejdet i Arla

Vi har formuleret vores principper for etisk og bæredygtig udvikling i vores retningslinjer "Vores Ansvar – Arla Foods' Code of Conduct", som kan downloades fra www.arla.dk.

Med retningslinjerne har vi et værktøj og et kompas, som viser, hvordan vi skal agere og tage ansvar for vores aktiviteter. De områder, som retningslinjerne beskriver, er de samme, som vi behandler i denne rapport. Rapporten beskriver, hvordan ansvarlighedsarbejdet udvikler sig inden for de forskellige områder. Samtidig giver rapporten os mulighed for at følge op på, hvilke områder vi fremover skal fokusere særligt på.

For at sikre den interne opfølgning har vi en CSR-komité med repræsentanter fra koncernens ledelse og med Peder Tuborgh, administrerende direktør, som formand. Komitéens opgave er at prioritere de områder, der behøver særlig opmærksomhed for at sikre, at Arla også på langt sigt er et ansvarligt selskab.



Vores Ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct.

Kort om Arla 2011

ANDELSHAVERE

Arla Foods er et andelsselskab, der ejes af 8.024 mælkeproducenter – 3.514 i Danmark, 3.865 i Sverige og 645 i Tyskland.

ANTAL MEDARBEJDERE

Danmark	7.641
Sverige	3.490
Storbritannien	2.695
Tyskland	544
Finland	449
Holland	367
Øvrige lande	2.231
I alt	17.417

NETTOOMSÆTNING

DKK 54,9 milliarder, heraf 78 procent på vores kernemarkeder Storbritannien, Sverige, Danmark, Tyskland, Finland og Holland.

ÅRETS RESULTAT

DKK 1,3 milliarder.

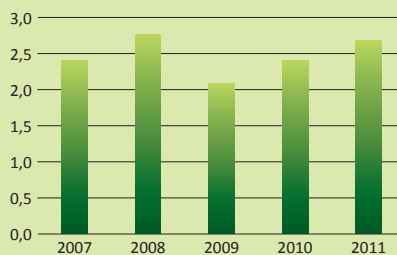
RÅ MÆLK I MILLIONER KILO

Danmark	4.320
Storbritannien	2.011
Sverige	1.820
Tyskland	417
Finland	257
Holland	202
Øvrige lande	214
I alt	9.241

LEDELSE

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

MÆLKEPRIS, DKK per kilo



Diagrammet viser den gennemsnitlige udbetalte pris per kilo mælk, som Arla har betalt til sine ejere i løbet af året, inklusiv efterbetaling.

Om Arla

Arla Foods er en global mejerikoncern og et andelsselskab, der ejes af svenske, danske og tyske mælkeproducenter. Vores produkter sælges under kendte varemærker i mere end 100 lande. Vi har produktion i 12 lande og salgskontorer i yderligere 18. Arla er også verdens største producent af økologiske mejerivarer.

Mælkeprisen påvirkes af markedssituationen

Arla har fortsat arbejdet med at betale vores ejere den højeste mulige pris for mælken. I løbet af året er mælkeprisen både steget og faldet flere gange på grund af svingende efterspørgsel på verdensmarkedet. Ved årsskiftet var Arla-indtjeningen (betalingen til andelshaverne plus konsolidering) 2,80 danske kroner per kilo mælk, hvilket giver en stigning på 0,28 danske kroner i løbet af året.

Flere ejere i Arla

Arla har fortsat arbejdet med sin vækststrategi, og i løbet af året blev der gennemført flere fusioner og opkøb. I foråret godkendte andelshaverne og EUs konkurrencemyndigheder fusionen mellem Arla og det tyske andelsmejeri Hansa-Milch, hvilket betød 645 nye Arla-landmænd i Tyskland. I juli købte Arla Sundsvall mejeri af det svenske andelsmejeri Milko, og i efteråret fusionerede Arla med Milko og fik 554 nye svenske mælkeproducenter som andelshavere. Efter fusionerne er Arlas bestyrelse udvidet med en repræsentant fra Tyskland og en fra det nordlige Sverige. I slutningen af året blev opkøbet af det sydtyske mejeri Allgäuland-Käseerei godkendt.

Et joint venture mellem Arla og det tyske mejeriselskab DMK er også etableret. Den nye virksomhed skal producere valleproteiner til levnedsmiddelindustrien. Produktionen af valleproteiner er en vigtig del af Arlas vækststrategi.

Store organisationsændringer

I løbet af året har Arla gennemført store organisationsændringer, fordi nye mejerier er kommet til, samtidig med at andre er lukket. På grund af de hurtige ændringer på mejerimarkedet har vi også set et behov for at have endnu mere fokus på kernemarkederne. Derfor besluttede ledelsen i efteråret at oprette tre nye, selvstændige forretningsområder i koncernen: Sverige, Danmark og Tyskland/Holland. De er nu repræsenteret i topledelsen. Den nye organisation for Tyskland og Holland, som gælder fra og med den 1. januar 2012, har fået base i Düsseldorf, Tyskland, og den tidligere nordiske organisation er ophørt.

Organisations- og strukturændringerne har betydet, at vi har været nødsaget til at opsiges medarbejdere, men samlet set er antallet af medarbejdere stiget i 2011. De medarbejdere, som bliver opsagt, forsøger vi i første omgang at tilbyde ansættelse andre steder i koncernen.

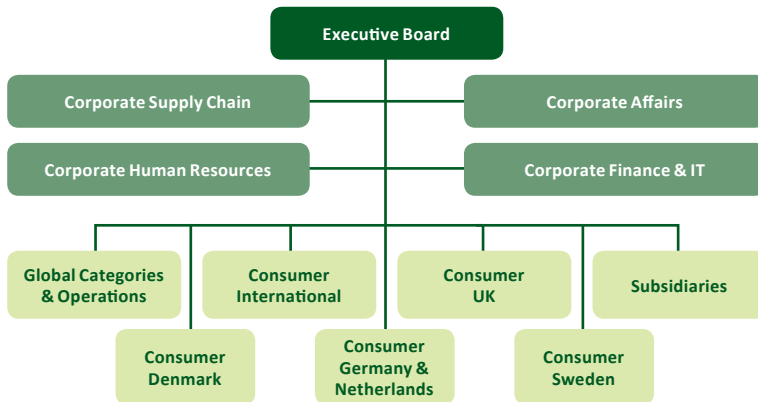
Ny miljøstrategi fra jord til bord

I maj præsenterede Arla en ny, ambitiøs miljøstrategi, som ud over produktion, transport og emballage også omfatter gårdene. Sammen med landmændene skal vi skabe en standard for bæredygtig mælkeproduktion.

Finansiering af væksten

At gennemføre Arlas ambitiøse vækststrategi kræver kapital. Ligesom de svenske og danske andelshavere i 2010 besluttede at øge deres investering i Arla, har Arlas britiske mælkeproducenter besluttet at øge investeringen i Arlas britiske virksomhed. Investeringen på cirka 600 millioner kroner vil ske over en periode på 8–10 år.

ARLA-KONCERNENS ORGANISATION



CORPORATE CENTRE OG GLOBAL BUSINESS SERVICES (GBS)

Corporate Supply Chain arbejder med andelshaverservice, teknik, kvalitet, miljø, globalt indkøb og investering, under ledelse af Povl Krogsgaard.

Corporate Affairs arbejder med koncernudvikling og -kommunikation, under ledelse af Peder Tuborgh.

BUSINESS GROUPS

Global Categories & Operations (GCO) har det overordnede ansvar for Arlas tre globale varemærker – Arla®, Lurpak® og Castello® – og for innovation. Forretningsområdet har også ansvaret for mælkeplanlægning, Business to business-salg, produktion af ost, smør- og blandingsprodukter samt mælkepulver i Skandinavien. Forretningsområdet ledes af Jais Valeur.

Consumer Business Groups er ansvarlig for produktion af ferskvarer samt distribution, markedsføring og salg af Arlas produkter i de respektive geografiske områder.

Corporate Human Resources håndterer spørgsmål vedrørende personale- og organisationsudvikling for hele koncernen, under ledelse af Ola Arvidsson.

Corporate Finance & IT håndterer spørgsmål vedrørende økonomi, IT og jura, under ledelse af Frederik Lotz.

Consumer Denmark, under ledelse af Peter Giørtz-Carlsen.

Consumer Sweden, inklusive Finland, under ledelse af Christer Åberg.

Consumer UK, under ledelse af Peter Lauritzen.

Consumer Germany & Netherlands, under ledelse af Tim Ørting Jørgensen (fra 1. januar 2012).

Consumer International, øvrige lande, under ledelse af Finn S. Hansen (fra 1. januar 2012).

Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods, Cocio og Dairy Fruit er datterselskaber, som Arla ejer 100 procent.

ANDELSDEMOKRATI

8.024 andelshavere
3.865 svenske, 3.514 danske og 645 tyske

54 kredsråd
29 i Sverige og 25 i Danmark

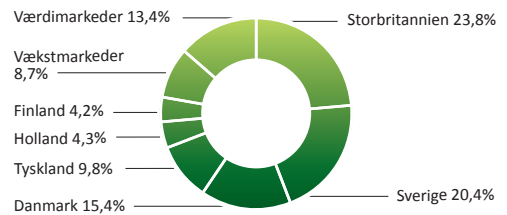
8 regioner
4 i Sverige og 4 i Danmark

Repræsentantskabet
150 andelshavere og 10 medarbejderrepræsentanter

Bestyrelsen
16 andelshavere og 4 medarbejderrepræsentanter

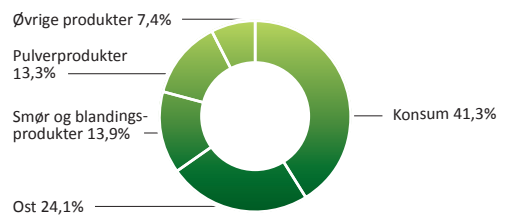
Repræsentantskabet er Arlas øverste besluttede organ. Arlas bestyrelse vælges af regionerne og repræsentantskabet. Alle valg og afstemninger foretages efter princippet "en mand, en stemme".

NETTOOMSÆTNING FORDELT PÅ MARKEDER



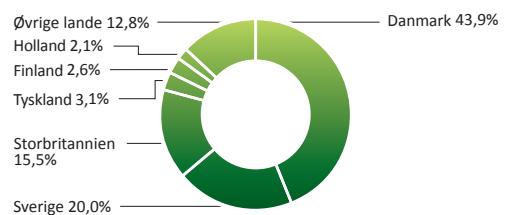
Arlas samlede nettoomsætning er steget med 12 procent sammenlignet med 2010.

NETTOOMSÆTNING FORDELT PÅ VAREGRUPPER



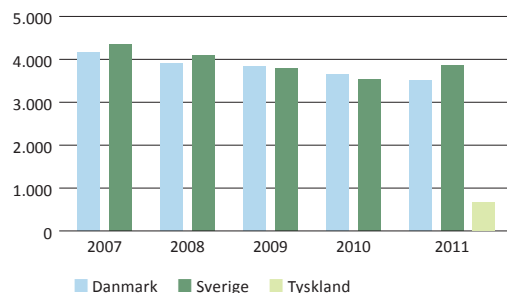
Fordelingen af Arlas nettoomsætning på varegrupper er stort set som i 2010.

MEDARBEJDERE HOS ARLA



Det samlede antal medarbejdere, cirka 17.400, er steget med cirka 1.200 siden 2010.

ANDELSHAVERE I ARLA



I løbet af året er antallet af ejere steget med 12 procent, primært på grund af fusionerne med andelsmejerierne Hansa-Milch, Tyskland, og Milko, Sverige. Arlas 645 tyskere ejere er stadig andelshavere i Hansa-Milch.

Fair forretningsførelse og socialt ansvar

Vi optræder troværdigt og med integritet i alle vores aktiviteter.

Fra: Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct



Arla er en international virksomhed og et andelsmejeriselskab ejet af danske, svenske og tyske mælkeproducenter. Vi overholder lovgivningen i alle de lande, hvor vi driver forretning, og vi følger principperne i vores Code of Conduct. Det sikrer, at vi optræder troværdigt og med integritet, og at vi dermed sætter et godt eksempel for ansvarsfuld forretningsadfærd.

FORBEDREDE RAPPORTERINGS MULIGHEDER

Arla har udviklet en global politik for whistleblowing, som bliver implementeret i 2012.

GODKENDTE FUSIONER

Fusionerne mellem Arla og andelsmejerierne tyske Hansa-Milch og svenske Milko er blevet godkendt af konkurrencemyndighederne.

STØTTE TIL GLOBAL COMPACT

De seneste fire år har Arla været medlem af FN's initiativ Global Compact, og vi har siden 2009 deltaget i organisationens nordiske netværk.

Fortsat overholdelse af konkurrencelovgivning

Arlas ledelse arbejder løbende med at sikre, at koncernen overholder den til enhver tid gældende konkurrencelovgivning. I 2011 gennemførte Arla ligesom i de foregående år uddannelsesseminarer i hele organisationen for at sikre, at ledere og medarbejdere er fuldt informeret om konkurrencelovgivningens krav og for at give dem hjælp til at overholde disse regler.

Arla er opmærksom på de udfordringer, der er forbundet med at integrere nye virksomheder i koncernen efter fusioner og opkøb. I 2011 har integrationsprocesserne derfor også haft fokus på uddannelse i at overholde lovgivningen.

Fusion mellem Arla og Milko

Den 5. oktober 2011 godkendte Arlas andelshavere den foreslåede fusion mellem Arla og det svenske andelsmejeri Milko økonomisk forening. Dermed kunne Milkos mælkeproducenter blive en del af Arla Foods amba. Efter de svenske konkurrencemyndigheders undersøgelse blev fusionen godkendt den 26. oktober 2011 på betingelse af, at Arla sælger Milkos anlæg ved Grådö i Sverige til en tredjepart, der er godkendt af konkurrencemyndighederne, og at nogle af Milkos varemærker sælges fra.

Politik for whistleblowing indføres

I 2009 overvejede Arla de mulige fordele ved at implementere en politik for whistleblowing i hele koncernen som supplement til den eksisterende rapportering gennem organisationen. I 2010 blev emnet debatteret i Arla Foods' CSR-komité, som besluttede

at udvikle en global politik. Derfor udarbejdede Arla i 2011 en global politik for whistleblowing.

Politikken implementeres i 2012 og giver, ud over de traditionelle måder, en ekstra mulighed for at rapportere om eventuelle uregelmæssigheder. Den bliver tilgængelig for Arlas medarbejdere, som får mulighed for at rapportere om begivenheder i forbindelse med problemstillinger beskrevet i vores Code of Conduct "Vores ansvar", enten via et weblink eller en hotline hos en ekstern leverandør. Indrapportering kan ske anonymt og vil blive gennemgået af nogle få sagsbehandlere i Arla.

Konkurrence i den danske detailsektor

I juni 2011 offentliggjorde Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen sin rapport om konkurrencesituationen og andre markedsforhold i den danske detailsektor. Rapporten konkluderer, at detailkæderne som følge af deres størrelse står stærkt, når der forhandles med leverandørerne. Dermed reduceres risikoen for, at store leverandører misbruger deres position på markedet. Konkurrencestyrelsen oplyste også i rapporten, at der ikke er fundet tegn på, at store leverandører er i stand til at misbruge deres dominerende position på markedet og udelukke konkurrenter.

Harmoniseret regnskabsaflæggelse

Fra 2012 vil Arlas årsregnskab blive udarbejdet i henhold til den internationale standard for regnskabsaflæggelse, IFRS (International Financial Reporting Standard). Læs mere om ændringerne hen imod mere gennemsnitlighed på de næste sider.

ARLA STØTTER GLOBAL COMPACT

Arla er medlem af Global Compact, og vores Code of Conduct supplerer de 10 grundprincipper i Global Compact. Vi forpligter os til at indarbejde initiativet og dets principper i vores strategi og virksomhedskultur og til at formidle det til vores medarbejdere, ejere, leverandører, samarbejdspartnere, kunder og verden omkring os.

De forpligtelser, der følger med Global Compact, betyder også, at Arla hvert år på en åben og ærlig måde skal oplyse om, hvordan virksomheden lever op til sin Code of Conduct. Denne CSR-rapport beskriver de fremskridt, Arla har gjort i det forgangne år, og de områder, hvor der er plads til forbedringer.

BESKYTTELSE AF ARLAS VAREMÆRKER

Arla har en veletableret global politik for immaterielle rettigheder, der beskriver vores generelle og globale syn på, hvordan vi skal håndtere immaterielle rettigheder i vores forretning. Politikken sikrer, at der tages højde for immaterielle rettigheder, hvis det er relevant – lige fra fusioner og opkøb til kopiprodukter.

BESTIKKELSE OG FACILITATION PAYMENTS

I 2011 blev der ikke rapporteret nogen forekomster af hverken bestikkelse eller facilitation payments. Arla ser dette som resultatet af koncernens indsats for at undgå sådanne betalinger og håndtere spørgsmål om etik på en ansvarlig måde.

STORBRIANNIENS ANTI-KORRUPTIONSLOV

Den 1. juli 2011 trådte en ny lov om bekæmpelse af korruption, Bribery Act, i kraft i Storbritannien. Selvom Arlas globale politikker i en årrække tydeligt har forbudt at tilbyde og modtage bestikkelse, har Arlas britiske forretning sammensat en ekstra erklæring og politik fra topledelsen og vil iværksætte et undervisningsprogram for at sikre, at alle relevante medarbejdere har indsigt i lovens krav.

For at støtte politikken om nultolerance over for bestikkelse og korruption skal enkeltpersoner ikke alene undgå at deltage aktivt i bestikkelse (at tilbyde eller modtage), men også sikre, at der ikke sker passiv accept, hvor man for eksempel vender det blinde øje til. Politikken og dens praktiske anvendelse følges op regelmæssigt.

FUSION MED HANSA-MILCH

I april 2011 godkendte EU-Kommissionen fusionen mellem Arla og Hansa-Milch. Mejerivirksomheden i Hansa-Milch er blevet overdraget til Arla, mens Hansa Arla Milch eG forbliver et andelselskab med sine egne andelshavere, og det indgår i Arla Foods amba som andelshaver. Det betyder, at den demokratiske struktur i Hansa Arla Milch eG bevares. Desuden har det nordtyske andelsmejeri sine egne repræsentanter i bestyrelse og udvalgene i Arla Foods amba.

OPKØB AF ALLGÄULAND-KÄSEREIEN

I begyndelsen af november 2011 godkendte EU-Kommissionen Arla Foods' opkøb af Allgäuland-Käsereien. Med opkøbet af Allgäuland-Käsereien driver Arla nu forretning både i det nordlige og sydlige Tyskland.

TVISTER

Arla er meget sjældent involveret i retstvister. Det er Arlas politik at forsøge at løse alle tvister på en fredelig måde, der tager hensyn til virksomhedens rettigheder og forpligtelser.

KOMITÉ FOR JURIDISK STRUKTUR

For at styrke vores fokus på at overholde gældende national selskabsret og lokale principper for god virksomhedsledelse samt reducere kompleksiteten har Arla oprettet en komité for juridisk struktur. Komitéens opgave er at forberede gennemførelse af Arlas vækststrategi, hvilket vil indebære, at flere selskaber kommer med i koncernen.

Jagten på den optimale virksomhedsstyring

Stadig større konkurrence og hurtigt skiftende markedsforhold er realiteten for mange multinationale virksomheder i dag. Spørgsmålet er, hvordan man bedst håndterer driften i en verden, der er så vanskelig at forudsige? Arla har valgt ikke længere at bruge traditionelle budgetter og ser med nye øjne på virksomhedsstyringen. I stedet for de hidtidige metoder ser man fremad, arbejder på at nå ambitiøse mål og sammenligner sig kun med de bedste.

Det seneste år har Arlas ledelse taget en række beslutninger om nye interne systemer til virksomhedsstyring. Hele koncernen skal nu anvende samme værktøj til at planlægge driften, budgetter er fortid, og fra 2012 vil Arla aflægge regnskab i henhold til den internationale standard for regnskabsaflæggelse (IFRS). Disse ændringer ses som nødvendige, for at Arla kan realisere sin strategi – at betale den bedst mulige mælkepris til ejerne, at være en ansvarlig virksomhed og at fortsætte med at vokse.

”Arlas ledelse har udvist stort mod ved at turde gennemføre så markante ændringer,” siger Frederik Lotz, der som koncerndirektør for økonomi og IT er foregangsmand for ændringerne.

Svært at spå om fremtiden

Inden man begynder at diskutere de interne ændringer, mener Frederik Lotz, at man først skal se på de forhold, som gælder for alle store internationale virksomheder nu om dage. Han beskriver tre vigtige faktorer i vores omgivelser. For det første mener han, at det er blevet meget vanskeligere at forudsige fremtiden og lave prognoser. Markederne er så dynamiske, at uanset hvad man forudsiger, gætter man sjældent rigtigt.

”Tidligere var vi bedre i stand til at anslå, hvor mange procent vi ville vokse med, og mælkeprisen var mere stabil,” siger Frederik Lotz. ”Enhver, som prøver at forudsige noget i dag, vil få det svært, fordi tingene ikke altid går, som vi forestiller os.”

Det er også blevet vigtigere for virksomhederne at agere ansvarligt. Det er ikke længere nok blot at tilbyde gode produkter til forbrugerne og en god mælkepris til ejerne. I dag skal virksomhederne også spille en aktiv rolle i verden, have en socialt ansvarlig profil og engagere sig i samfundsspørgsmål. Frederik Lotz mener, at dette er vigtigt for Arla på alle niveauer, lige fra hvordan virksomheden låner penge, til hvordan man tiltrækker nye medarbejdere.

Den tredje og mindst lige så vigtige faktor er den stigende konkurrence på globalt plan.

”Virksomheder, der ikke er konkurrencedygtige, forsvinder ganske

enkelt. Der stilles større krav end nogensinde før. Vi har indset dette og er fast besluttet på at vokse. Vi vil ikke bare lade stå til,” siger Frederik Lotz.

Slut med budgetter

Et af de første skridt i den interne forandringsproces var at holde med at lave den slags budgetter, man tidligere brugte til at måle forretningsområdernes præstationer. I stedet tvinger Arla sig selv til at definere fremskridt på en anden måde. Ved hjælp af månedlige rapporter sammenligner man nu samme periode med det foregående år og stiller sig selv spørgsmålet – gør vi det bedre?

”Vi har indset, hvad store virksomheder rundt omkring i verden også oplever – at traditionelle budgetteringsmetoder er forældede. I en verden præget af hurtige forandringer er budgetter forældede i det øjeblik, de er lavet,” forklarer Frederik Lotz.

Med det nye system stræber Arla konstant efter at blive bedre og være lige så succesfuld som de succesrige virksomheder, Arla sammenligner sig med, og ikke kun dem i mejeri- og fødevareresektoren. Arla sætter meget ambitiøse mål, såkaldte ”stretched targets”. Ifølge Frederik Lotz vil det ikke altid være muligt for forretningsområderne at nå disse mål, men ved at sætte barren højt skabes energi og organisationsforandringer, som ellers ikke ville blive gennemført.

”Det er et kulturskifte,” siger Frederik Lotz. ”At være en succesfuld virksomhed er en daglig udfordring.”

En ny slags dialog

Frederik Lotz mener, at forandringerne allerede har givet en mere kvalitativ og konstruktiv dialog i ledelsen, hvor der er større fokus på, hvordan virksomheden kommer videre, end på at forklare, hvorfor bundlinjen ikke stemmer med budgettet. Fire gange om året mødes repræsentanter fra hvert forretningsområde med en gruppe fra topledelsen i et forum kaldet Business Boards. Der debatteres mange emner: Klarer vi os bedre end sidste år? Hvor langt er vi fra vores ambitiøse mål, og hvad skal der til, for at vi når dem? Business Boards træffer også vigtige beslutninger for forretningsområderne.

Ifølge Frederik Lotz er det vigtigt at fokusere på konstante forbedringer og at arbejde med de value drivers, der bringer Arla nærmere de ambitiøse mål. I managementverdenen kaldes dette ofte for en performance-kultur, og det er netop det, Arla stræber efter.



”Vi bliver hurtigere til at træffe beslutninger og hurtigere til at tilpasse os nye forhold. Dette vil være uundværligt for vores overlevelse.”

”I en performance-kultur ønsker man at nå resultater og er aldrig tilfreds. Man stræber efter at blive den bedste, og man justerer løbende sine planer for at tilpasse sig forandringerne i verden omkring virksomheden,” siger Frederik Lotz. ”Det kan være barskt, men på den anden side får man øjeblikkelig feedback på, hvad man har gjort godt eller dårligt. Der er ikke plads til uklarhed.”

Frederik Lotz forventer, at den nye tankegang vil få store konsekvenser for koncernen. Alle i Arla vil være på udkig efter nye løsninger til produkter, strukturer, arbejdsmetoder osv. Han er overbevist om, at den nye metode vil have en positiv effekt på de økonomiske resultater, og at den vil hjælpe med både at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere.

Større gennemsigthed

Fra og med regnskabsåret 2012 skifter Arla fra de danske principper for regnskabsafreggelse til regnskab efter den internationale IFRS-standard. Det skyldes blandt andet et ønske om at kunne sammenligne Arlas præstationer med andre succesrige virksomheder. IFRS-standardens betyder også, at virksomheden kommer til at udlevere flere oplysninger om sin økonomiske situation og derfor bliver endnu mere åben end tidligere. Det betyder samtidig, at det fremover bliver nemmere at gennemføre opkøb og opnå lån hos internationale banker.

”Vi er nødt til at opføre os, som om vi var en børsnoteret virksomhed,” siger Frederik Lotz. ”IFRS-standardens hjælper os med at blive en endnu mere professionel virksomhed, hvilket vil styrke vores image. Uden et godt omdømme når vi ikke vores mål, så det er et skridt i den rigtige retning.”

Fælles værktøj til driftsplanlægning

Den tredje større forandring i Arlas interne systemer er, at hele virksomheden nu bruger et fælles værktøj

til at planlægge driften. Værktøjet Lots[®] er en overskuelig og struktureret proces ledet af uddannede

procesledere, som hjælper et team til at reflektere over driften, både set fra et eksternt og internt perspektiv. Metoden, der leder frem til en forankret forretningsplan, har været anvendt i organisationen i en årrække, men den bliver endnu vigtigere nu, hvor budgetprocessen nedlægges. I august gennemførte Arlas ledelse en virksomhedsplanproces ved hjælp af værktøjet, og det resulterede i en række prioriteringer samt økonomiske og strukturelle mål. Disse blev i efteråret formidlet videre til forretningsområderne og til alle enheder i organisationen.

Kristian Eriknauer er direktør og assistent for koncernledelsen. Han er også ansvarlig for administration og support af Lots[®]-processen i Arla og er meget positiv over resultaterne.

”I år har vi haft den bedste planlægningsproces nogensinde,” siger Kristian Eriknauer. ”Fordelen ved at bruge Lots[®] er, at vi har en fælles mission, vision og prioritering, ligesom vi bruger de samme begreber for mål, aktiviteter og konsekvenser. Dermed bliver det nemt at se, at vi arbejder hen mod de samme mål, uanset hvor i virksomheden, vi befinder os.”

”I performance-kulturen vil der også være en mere tydelig sammenhæng mellem forretningsplanen og opfølgningen i de enkelte medarbejders dialogsamtale.”

”Samlet set leder alle disse forandringer til, at vi bliver hurtigere til at træffe beslutninger og hurtigere til at tilpasse os nye forhold. Dette vil være uundværligt for vores overlevelse og rentabilitet på langt sigt,” konkluderer Frederik Lotz.

IFRS

IFRS står for International Financial Reporting Standards – den internationale standard for regnskabsafreggelse. Standarden bruges af de fleste større virksomheder i verden.

LOTS[®]

Lots[®] er en model til driftsplanlægning, som med hjælp fra en uddannet procesleder resulterer i en forretningsplan, hvor mission, vision, værdier, mål, aktiviteter, ressourcer og kompetencer specificeres. Resultatet af en Lots[®]-proces er en konkret forretningsplan med aktiviteter, der er nemme at følge op på.



Frederik Lotz, koncerndirektør med ansvar for økonomi og IT.



Kristian Eriknauer, direktør og assistent for koncernledelsen.

Mælkeproducenter som andelshavere og leverandører

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

Fra: Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct



Arla er et demokratisk ledet andelsselskab, der skaber værdi for sine andelshavere – danske, svenske og tyske mælkeproducenter. Alle andelshavere har mulighed for at påvirke væsentlige beslutninger, og andelshaverne vælger repræsentanter til virksomhedens styrende organ. Bestyrelsen er ansvarlig for at træffe beslutninger om virksomhedens overordnede strategier og sørge for, at virksomheden drives med andelshavernes bedste for øje.

ARLA FÅR FLERE ANDELSHAVERE

Arla har fået et stort antal nye andelshavere i løbet af året, og den samlede mængde indvejet mælk er steget med 5 procent.

NY METODE TIL FASTSÆTTELSE AF MÆLKEPRISEN

Bestyrelsen besluttede at introducere en ny model for fastsættelse og kommunikation af mælkeprisen til ejerne. Ansvar for reguleringen er nu uddelegeret fra bestyrelsen til topledelsen.

MÆLKEPRISEN TIL EJERNE STEG

I løbet af året er Arlaintjeningen (betalingen til andelshaverne plus konsolidering) steget med 28 øre til 2,80 kroner per kilo mælk.

Mange nye andelshavere

To fusioner, den første med det tyske mejeri Hansa-Milch og den anden med svenske Milko, har givet Arla i alt cirka 1.200 nye mælkeproducenter. Dette er på linje med Arlas vækststrategi og behov for mere mælk.

554 mælkeproducenter i det nordlige Sverige, som leverede mælk til Milko, udgør nu den fjerde region i Arla-organisationen i Sverige. Region Nord i Sverige har sin egen repræsentant i bestyrelsen og fem medlemmer i repræsentantskabet, og alle svenske Arla-landmænd er andelshavere på lige fod med de øvrige andelshavere.

De tyske mælkeproducenter er stadig medlemmer af andelsmejeriet Hansa-Milch, der tæller som én andelshaver i Arla. Integrationen af de tyske mælkeproducenter i Arlas virksomhed giver en række udfordringer i forbindelse med kommunikation, kurser og samkøring af eksempelvis kvalitetsprogrammer (se side 16). De tyske landmænd har en repræsentant i bestyrelsen og fem medlemmer af repræsentantskabet. Disse tyske repræsentanter deltager i Arlas uddannelses- og mentorordning, hvor de danske og svenske medlemmer af repræsentantskabet fungerer som mentorer.

Alt materiale til bestyrelsens medlemmer og repræsentantskabet udleveres nu også på tysk. Vi vil også gradvist forbedre kommunikationen til de tyske landmænd. Denne proces forventes at være fuldt integreret i begyndelsen af 2012. De tyske landmænd får som gruppe udbetalt samme mælkepris som deres danske og svenske kolleger, men på individuelt niveau bruger vi fortsat den betalingsmodel, som Hansa-Milch brugte før fusionen. I øjeblikket vurderer vi, hvilken model der fremover skal bruges til beregning af mælkeprisen. Hvad angår investeringer i koncernen, behandles alle andelshavere i Arla og Hansa-Milch ens.

Arlas britiske mælkeproducenter i Arla Foods Milk Partnership (AFMP) har besluttet at øge deres andel i Arlas britiske datterselskab, Arla Foods UK.

Denne investering sker over en periode på 8–10 år fra januar 2012 og vil udgøre cirka 600 millioner kroner. Gennem et joint venture ejer de britiske mælkeproducenter i øjeblikket 3,2 procent af det britiske datterselskab. Investeringen vil bringe de britiske mælkeproducenter tættere på Arla, og de vil få større indsigt i virksomheden.

Nye arbejdsmetoder for bestyrelsen

For at fastholde det forretningsmæssige og strategiske fokus iværksatte Arlas bestyrelse en gennemgang af bestyrelsens ansvar, forpligtelser, arbejdsopgaver og struktur i løbet af året. Den største konsekvens af gennemgangen er, at bestyrelsen har besluttet at introducere en ny model med faste rutiner for fastsættelse af mælkeprisen til Arlas ejere, og at ansvaret for fastsættelse af mælkeprisen nu er blevet uddelegeret til topledelsen. Noteringen offentliggøres den første arbejdsdag i hver måned på Arlas hjemmesider.

Et andet resultat af gennemgangen er, at problemstillinger, der handler om andelshavernes rolle som Arla-leverandører, fremover vil blive håndteret af arbejdsgrupper under bestyrelsen. Hver arbejdsgruppe består af et bestyrelsesmedlem fra hver region. Der vil være en fælles arbejdsgruppe for Danmark og Sverige og en separat arbejdsgruppe for Tyskland. Arbejdsgrupperne vil arbejde med områder som for eksempel den nye miljøstrategi og kvalitetsprogrammer. En anden vigtig opgave for arbejdsgrupperne er at sikre, at bestyrelsens beslutninger forankres hos andelshaverne.

Uddannelse af repræsentanter

Valg til repræsentantskabet og kredsradene fandt sted i 2011. Nyvalgte repræsentanter har deltaget i et introduktionsprogram, som er tilpasset specielt efter de forskellige opgaver. Repræsentantens rolle, viden om virksomheden og møder mellem repræsentanter fra alle tre lande indgår i kursusprogrammet.

FAKTA OM ANDELSHAVERE OG LEVERANDØRER

	2009	2010	2011
Andelshavere	7.625	7.178	8.024
- bosat i Sverige	3.787	3.529	3.865
- bosat i Danmark	3.838	3.649	3.514
- bosat i Tyskland (medlemmer af Hansa-Milch)	-	-	645
Medlemmer af AFMP i Storbritannien	1.400	1.362	1.330
Leverandører i Finland	1.113	1.060	1.000
- heraf på kontrakt	283	260	243
Leverandører til Allgäu-land-Käserei	-	-	1.338
Forslag stillet til repræsentantskabsmødet	14	5	1
Deltagere i andelshaverseminarer	927	380	200
Klager til ankeudvalgene i Danmark og Sverige	41	43	13

I slutningen af 2011 udgjorde antallet af andelshavere 8.024, hvilket er en stigning på 12 procent i forhold til året før. I løbet af året steg mængden af mælk fra andelshaverne med 5 procent sammenlignet med 2010.

Cirka 60 procent af Arlas 370 folkevalgte repræsentanter deltager i vores kurser hvert år. I perioden 2010/2011 blev der holdt i alt 342 kursusdage.

AFMP ROADMAP

For at støtte planlægningen af de mange udfordringer, som Arlas britiske mælkeproducenter står overfor, har vi introduceret det såkaldte AFMP Roadmap. Den overskuelige plan viser de vigtigste initiativer og projekter, der vil blive arbejdet med de kommende 12–15 måneder.

MÆLKEPRISEN

I løbet af sommeren 2011 hævdede Arla mælkeprisen til ejerne betydeligt, men i september faldt prisen igen. På det tidspunkt havde første halvårs stigende priser på mælkepulver på verdensmarkedet fået udbuddet af råvarer til at stige, så priserne igen faldt. Samtidigt påvirkede den økonomiske usikkerhed i USA og Europa forbrugernes indkøbsvaner negativt. Efterspørgslen på økologiske mælkeprodukter faldt også i løbet af 2011, særligt i Sverige, og det førte til en sænkning af det tillæg, den økologiske landmand får for sin mælk.

NY ARLA-FORMAND

I maj afløste Åke Hantoft, den tidligere næstformand, Ove Møberg som Arla-formand. Jan Toft Nørgaard er den nye næstformand.

ARLA-QUIZZEN

Andelshavere og medarbejdere i Arla i Sverige deltog i Arla-quizzen, som testede, hvor meget de vidste om Arla. Tolv hold nåede finalen. Alle hold bestod af en andelshaver og en medarbejder.

Sikre produkter er vores højeste prioritet



Vi imødekommer forbrugernes krav om sikre mejeriprodukter.

Fra: Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct

Som ansvarsfuld producent af fødevarer er det vores opgave at sikre, at forbrugere ikke bliver syge eller tager skade af at spise og drikke vores produkter. Vores processer skal være sikre, og høje kvalitetsstandarder skal opretholdes gennem hele produktionskæden – fra råvare til emballeret produkt. Skulle der opstå problemer, har vi et system, der sikrer fuld sporbarhed af vores råvarer, ingredienser og slutprodukter, så vi straks kan lokalisere problemet og iværksætte den fornødne handling.

FORBEDREDE ANALYSEMETODER

I år har vi udviklet flere nye analysemetoder, som er med til at sikre kvaliteten af vores produkter.

MINDRE KASSERET MÆLK

Arbejdet med at reducere mængden af mælk, som kasseres på grund af antibiotikarester, fortsætter med at give resultater.

HØJERE KUNDEKRAV

Vores kunder viser stigende interesse for fødevarer-sikkerhed. Sammen med kunderne udvikler og forbedrer vi vores analysemetoder og risikovurderinger.

Højere krav til fødevarerikkerhed hos kunderne

Vores kunder viser fortsat stor interesse for fødevarerikkerhed. De vil gerne lære mere om for eksempel emballagens sporbarhed, fremmedlegemer i produkterne og hygiejneprocedurer. Sammen med kundernes krav ansporer de løbende opgraderinger og justeringer af kvalitets- og fødevarerikkerhedsstandarderne os til at forbedre vores metoder endnu mere. Desuden har vi løbende en udfordring i at kontrollere, at vores leverandører, både internt og eksternt, overholder vores strenge krav til fødevarerikkerhed og kvalitet. Den globale indkøbsafdelings evalueringer er en vigtig del af dette arbejde. Se side 19.

Konstant forbedring af risikovurderingerne

Arla har gennemarbejdede procedurer og sikre metoder til at garantere kvaliteten af vores produkter. Vi fortsætter dog med at udvikle vores risikovurderinger. For eksempel gør vores metode til prædiktiv mikrobiologi, som bruges til at beregne den mikrobiologiske holdbarhed, det nemmere og hurtigere at udvikle nye produkter samtidig med, at fødevarerikkerheden opretholdes. Koordineringen mellem interne afdelinger, der arbejder med fødevarerikkerhed og produktudvikling, er blevet forbedret, så vi

hurtigere kan introducere nye og unikke produkter. Et eksempel på dette er de laktosefrie produkter, der fremstilles på Linköping Mejeri i Sverige.

I Storbritannien bruger vi nye ingredienser (frugt og blandede krydderurter) og ny emballage til hytteost. Begge dele kræver en detaljeret risikovurdering og kontrol af leverandører og procedurer for at håndtere allergener.

Certificering af fødevarerikkerhed

Arla har 70 anlæg. Af disse er 51 nu certificerede efter ISO 22000-standarden for fødevarerikkerhed. De anlæg der endnu ikke er ISO 22000-certificerede, opfylder de nationale standarder for fødevarerikkerhed. Desuden har Arla i alt 40 certifikater af typen BRC (British Retail Consortium) og IFS (International Food Standard) efter ønske fra vores kunder.

Vi ser fordele ved at konvertere de nuværende certifikater til det nye fælles FSSC 22000-system for fødevarerikkerhed, og vi ser, at andre større europæiske fødevarerproducerer følger samme tendens. Arla har taget initiativ til en dialog med kunderne, fordi vi gerne vil have deres støtte til et mere ensartet certificeringssystem.

MÆLKEKVALITET PÅ GÅRDEN

Chaufførerne, som henter mælk på gårdene, udfører en vigtig opgave, fordi de er de første til at vurdere mælkenes kvalitet, inden den pumpes over i tankbilen. I Danmark, Sverige og Storbritannien bliver chaufførerne uddannet i hygiejne, mælkekvalitet og i den korrekte metode til at udtage prøver til laboratorietest. Chaufførerne spiller en vigtig rolle, da de ofte har direkte kontakt med mælkeproducenterne og derfor kan sige til, hvis tingene på gården ikke er, som de skal være.

UPASTEURISERET OST I DANMARK

Tistrup Mejeri har fået de danske myndigheders tilladelse til at producere ost fra upasteuriseret mælk. Fremstilling af upasteuriseret ost stiller ekstremt store krav til fødevarerikkerheden, da der er større bakteriologisk risiko, når mælken ikke varmebehandles som normalt. Nogle af de afgørende faktorer for fødevarerikkerheden ved fremstilling af upasteuriseret ost er: Brug af metoden prædiktiv mikrobiologi, tilpasning af risikofaktoranalysen og brug af mælk fra udvalgte gårde, som giver mælk af en særlig høj kvalitet. Osten sælges til restauranter og visse dele af detailhandlen fra begyndelsen af 2012.

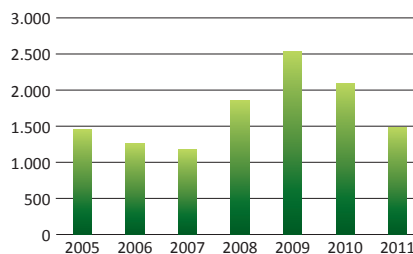
TILBAGEKALDELSE AF PRODUKTER

Hvis vi skal tilbagekalde et produkt fra forbrugerne eller trække et produkt tilbage, som er leveret til butikkerne, har vi faste procedurer, der gør, at vi kan reagere med det samme.

I løbet af året har vi i Danmark tilbagekaldt produkter i fire tilfælde. Grundene har været risiko for gæring, mikrobiologisk forurening af produkter og forkert udløbsdato.

	2007	2008	2009	2010	2011
Tilbagekaldelser	7	2	4	0	4

KASSERET MÆLK MED ANTIBIOTIKA, ton/år i Danmark og Sverige



Syge dyr behandles sommetider med antibiotika. Mens en ko behandles med medicin og i en periode derefter, kasseres mælken. Vi tager prøver for at sikre, at mælken ikke indeholder antibiotika. Hvis vi finder spor af antibiotika, kasseres mælken.

Vi har i løbet af året gjort en indsats for at reducere mængden af kasseret mælk, og det har resulteret i, at mængden er faldet med cirka 30 procent fra 2010 til 2011. Vi kasserede mælk i 27 tilfælde, hvilket var det samme i 2010.

OPFØLGNING PÅ UHELD

Hvis der sker et uheld i produktionen, følges der omhyggeligt op på det, og ved alvorlige uheld iværksættes en særlig undersøgelse. Procedurerne forbedres, og erfaringerne videreføres til de andre afdelinger i koncernen. I Storbritannien har vi gennemført et kursus i at håndtere uheld med deltagere fra hovedkontoret, mejerierne og distributionscentrene. Kurset har forbedret vores procedurer yderligere og har også hjulpet os med at undgå, at uheld bliver et større problem.

NYE ANALYSEMETODER

Vi arbejder konstant på at forbedre og forny vores analysemetoder. For eksempel har vi for nylig udviklet en ny kvalitativ metode til øjeblikkeligt at identificere skimmel i supper og en lignende metode til at identificere gær og skimmel i produktioner, der indeholder frugt.

I samarbejde med den svenske mejeriforening Svensk Mjolk har vi udviklet en metode til at identificere gramnegative bakterier (indikatorer for utilstrækkelig hygiejne i produktionsprocessen). I 2011 blev denne metode godkendt af Nordisk Metodikkomité for Levnedsmidler (NMKL).

Desuden samarbejder vi med Fonterra, som er et andet større mejeriselskab, og en førende leverandør af analyseudstyr om at udvikle en ny metode, der kan bruges til at undersøge, om mælk har været udsat for forsætlig forurening. Vores arbejde viser, at metoden giver hurtige resultater selv for uidentificerede stoffer. Metoden gennemgår for øjeblikket en pilottest, som har til formål at kontrollere den yderligere, før den kan bruges kommercielt. Det er vores mål at udvikle en metode, der kan bruges i mejeribranchen i hele verden.

Mejeriprodukter til alle forbrugere

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

Fra: Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct



Arla ønsker at imødekomme forbrugernes krav til sunde produkter og pålidelige ernæringsoplysninger. Vi informerer vores forbrugere om indholdet i alle vores produkter, så de selv kan vælge det mejeriprodukt, der passer til deres smag og behov. Gennem forskning vil vi øge vores viden om, hvilken rolle mejeriprodukter spiller i en velbalanceret kost.

PÅLIDELIGE NÆRINGSDEKLARATIONER

Vi har høje ambitioner, når det handler om at informere forbrugere om produkternes næringsindhold, og vi har sat flere forskningsprojekter i gang for at finde forbedringsmuligheder.

FLERE LAKTOSEFRI PRODUKTER

Antallet af laktosefrie produkter er steget i løbet af året, og vi sørger nu for mere information om laktoseintolerans og vores produkter.

FEDT ER ET AKTUELT EMNE

I Danmark er en særlig fedtafgift blevet indført. Arla er ikke enig i indførelsen af denne afgift, fordi vi mener, at en sund kost består af en balance mellem mange forskellige fødevarer.

Nøglehulsmærke på flere varer

I Skandinavien bruger vi Nøglehulsmærket til at vise hvilke produkter, der er et sundhedsmæssigt godt valg i en bestemt kategori. Nøglehulsmærket er relativt nyt i Danmark, og siden lanceringen er antallet af nøglehulsmærkede produkter tredoblet, se nedenstående tabel. Fra 1. januar 2012 forsvinder Nøglehulsmærket dog fra 25 af Arlas danske skæreeoste, da det ikke er lykkedes os at reducere saltindholdet tilstrækkeligt uden at ændre smagen og konsistensen. I 2011 fik disse 25 oste dispensation fra kravet om et maksimalt saltindhold på 1,25 procent.

Frugtyoghurt indeholder ofte relativt store mængder sukker. I Danmark lancerede vi i løbet af året en hindbæryoghurt, der indeholder så lidt sukker, at den må bære Nøglehulsmærket. Det er den første danske frugtyoghurt, der er nøglehulsmærket.

På grund af mindre efterspørgsel er antallet af nøglehulsmærkede produkter i Sverige mindsket i løbet af året.

Laktosefri produkter er populære

Arla ønsker at lave mejeriprodukter til alle, også til dem, der lider af laktoseintolerans. For øjeblikket sælger vi laktosefri produkter i Danmark, Sverige, Finland, Storbritannien og Tyskland, og efterspørgslen er stor. Vi sælger flest laktosefri produkter i Finland. Se nedenstående tabel.

Viden om laktoseintolerans er generelt lav, og derfor har vi på flere af vores hjemmesider forbrugsinformation om, hvad laktoseintolerans betyder. I løbet af året har vi haft en dialog med de danske og svenske myndigheder, fordi vi ønsker at få nøglehulsmærket vores laktosefri mælk. Det har været en stor udfordring, fordi laktosefri mælk lovmæssigt ikke kategoriseres som mælk, men som en "mælkedrik". Dialogen gav bonus, og Nøglehulsmærket viser nu forbrugeren, at den laktosefri mælk er et sundt valg inden for sin produktkategori på samme måde som almindelig mælk.

Forskellige syn på fedt

For at få befolkningen til at vælge sundere fødevarer indførte den danske regering i oktober en ny afgift på mættet fedt. Resultatet var en stigning i forbrugerpri- serne på ost, smør og kød samt en ekstra administra- tiv byrde for fødevarereproducenterne.

I Sverige har Arla oplevet en stigende efterspørg- sel efter smør og andre fedtholdige produkter, delvist på grund af diverse madtrends. Kombineret med lavere mælkeproduktion i Sverige resulterede det i mangel på smør på det svenske marked i sensomme- ren. Ved at omorganisere produktionen lykkedes det os at løse smørmanglen.

PRODUKTER TIL INDISK MADLAVNING

I august lancerede vi et nyt sortiment af mejeri- produkter til indisk madlavning i Storbritannien, hvor der er en stor indisk befolkning. Sortimentet består af paneer (blød, hvid indisk ost), dahi (en type yoghurt, der bruges i curries), lassi (yoghurt- drik) og raita (yoghurtsauce). Det har taget tre år at udvikle disse produkter, som er blevet til i samarbejde med forbrugerne og en professionel indisk kok.

MÆRKNING AF SØDEDE DRIKKEVARER

Efter en indskærpelse fra de danske fødevarer- myndigheder har Rynkeby Foods føjet teksten "sød" og "fremstillet af koncentrat" til saft, der er sødet med sukker. Rynkeby Foods har også føjet nye oplysninger til mærkningen på en sol- bærsaft, så det fremgår, at den også indeholder æbler. Denne ændring skete efter, at en dansk avis gjorde offentligheden opmærksom på mærk- ningsfejlen.

NYT CENTER FOR ERNÆRINGSFORSKNING

At fremstille baby mad kræver specialviden og ekspertise. I løbet af året åbnede vi et europæisk- kinesisk center for ernæringsforskning, som vil fokusere på klinisk forskning inden for babyernæ- ring. Lederen af forsknings- og udviklingsafdelin- gen har base på vores kontor i Shanghai i Kina.

AKTUELLE FORSKNINGSPROJEKTER

Arla støtter og deltager aktivt i en række forskel- lige forskningsprojekter. Det overordnede mål for vores forskning er at opnå bedre mulighed for at udvikle gode og sunde fødevarer af høj kvalitet.

Flere studier har til formål at dokumentere, hvordan næringsdeklarationer og sundheds- anprisninger påvirker forbrugernes opfattelse af produkterne. I en af undersøgelserne er den generelle konklusion, at de fleste forbrugere hverken bekymrer sig om næringsdeklarationen på købstidspunktet eller lader oplysningerne om det ernæringsmæssige indhold påvirke deres opfattelse af, hvor sundt et produkt er. Visse sundhedsanprisninger kan endda have den modsatte effekt. De forbrugere, der reagerede mest positivt på sundhedsanprisninger, var dem, der i forvejen var mest interesserede i sunde produkter.

En anden undersøgelse har vist, at mættet fedt i ost ikke påvirker kolesteroleet i blodet lige så meget som samme mængde mættet fedt i smør. Tilsyneladende modvirker protei- og/eller kal- ciumindholdet i ost effekten af det mættede fedt og sænker kolesterolniveauet.

Vi forsker også inden for mejeriteknologi og fødevarer sikkerhed.

NYT, NATURLIGT SØDEMIDDEL

Som en del af indsatsen for at gøre vores pro- dukter så naturlige som muligt arbejder vi på at erstatte kunstige sødemidler, som ofte er kemisk fremstillet, med mere naturlige produkter, som har et lavt kalorieindhold. I starten af 2012 lan- cerer vi i Holland en ny yoghurt drik, som er sødet med et nyt naturligt sødemiddel. Den søde smag kommer fra planten *Stevia Rebaudiana*, i daglig tale kaldet sukkerplanten eller sød stevia, som er 300 gange sødere end sukker.

NØGLEHULSMÆRKET

Antal nøglehulsmærkede varer

	2009	2010	2011
Sverige	72 ¹⁾	68	62
Danmark	21	45	61

¹⁾ I CSR-rapporten 2009 var det anførte tal for antal produkter (45) og ikke antal varer (produkter sampakket i forskellige størrelser).

LAKTOSEFRI PRODUKTER

Antal laktosefri varer

	2009	2010	2011
Finland	87	92	103
Sverige	15	19	32
Storbritannien	8	9	11
Danmark	-	1	3
Tyskland	-	-	2

Ny ambitiøs miljøstrategi

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

Fra: Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct



Ved fødevarereproduktion og transport af produkter er det uundgåeligt, at der ledes miljøpåvirkende stoffer ud i luften, på markerne og i vandet. Det er vores ambition at minimere udledningerne og hele tiden reducere miljøpåvirkningen i hele værdikæden for at bidrage til en bæredygtig udvikling.

NY MILJØSTRATEGI

Vi har præsenteret en ny miljøstrategi, som har et holistisk syn på produktionskæden fra ko til forbruger.

ØGET BRUG AF BIOGAS

Som et led i vores ønske om at minimere vores udledning af drivhusgas bruger et af vores anlæg nu biogas, og vi arbejder på at øge anvendelsen af biogas.

PAPIR FRA CERTIFICEREDE SKOVE

Vi er i gang med at skifte vores kartoner til flydende produkter til FSC-certificeret papir, som er fremstillet af træ fra skove, der udnyttes bæredygtigt.

Miljøstrategi 2020 inkluderer gårdene

I sommer lancerede vi Arlas Miljøstrategi 2020. Den nye miljøstrategi er en videreudvikling af tidligere miljø- og klimastrategier med én stor forskel: Den nye strategi omfatter vores produkters samlede livscyklus – fra mælkeproduktion på gården til forbrugernes håndtering af emballage og madspild. Det er vores mål at reducere udledningen af drivhusgasser for hele produktionskæden og ikke som tidligere kun for mejeriproduktion, transport og emballage.

En af de største ændringer er det nye samarbejde med landmændene om at sætte nye standarder for mælkeproduktionen i perioden frem til 2013. Læs mere om dette på side 17.

Arlas tidligere klimastrategi indgår nu i miljøstrategien, og det er stadig Arlas klimamål at reducere den direkte og indirekte udledning af drivhusgasser med 25 procent inden for produktion, transport og emballage inden 2020 (i forhold til 2005-niveaue). På Hobro Mejeri er vi for eksempel begyndt at genbruge varme fra kølevandssystemet ved hjælp af varmepumper. Det har medført et lavere energiforbrug til varme og en reduktion på cirka 10 procent i udledningen af drivhusgasser på mejeriet. Et lignende system er blevet installeret på Sipoo Mejeri i Finland.

Arlas nye miljøstrategi sætter også mål for reduktion af koncernens forbrug af vand og energi på tre procent om året indtil 2020. Herefter skal halvdelen af den energi, vi bruger, komme fra vedvarende energikilder. På Danmark Protein i Danmark har vi for

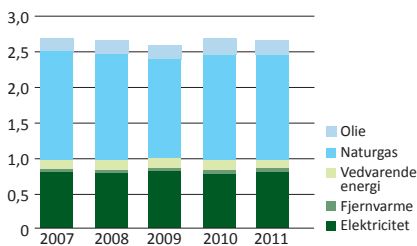
eksempel i løbet af de seneste tre år opnået en vandbesparelse på 20 procent, hovedsageligt ved at genbruge vand. Et eksempel er, at UV-lys renser vandet, så det kan genbruges i produktionen.

Et andet mål i miljøstrategien er at reducere emballagen og madspildet kraftigt. I 2020 vil vi udelukkende bruge emballagematerialer, der kan genbruges, og vi vil hjælpe forbrugerne med at reducere madspildet fra deres mejeriprodukter med 50 procent, for eksempel ved at tilbyde forskellige emballagestørrelser og inspirere til at lave mad med rester. Vi arbejder også på at minimere affaldet fra vores egen mejeriproduktion. Ved udgangen af 2011 var det lykkedes for alle vores anlæg i Storbritannien helt at eliminere affald til deponering. På Stourton Mejeri sender vi rørensningenheder igennem rørsystemet for at minimere både spildet og vandmængden i forbindelse med produktionen af hytteost.

Biogas erstatter fossile brændstoffer

Andelen af bæredygtig energi kan blandt andet øges ved at skifte til biogas. Ved udgangen af året havde mælkepulveranlægget i Visby i Sverige erstattet halvdelen af sit energiforbrug med biogas produceret primært af gødning fra gårde. Vi er også i gang med at projektere et biogasanlæg i Videbæk, hvor vores anlæg bruger store mængder energi. I fremtiden vil den energi, der bruges på disse anlæg, blive fremstillet af gødning fra gårde og affaldsprodukter fra Arlas produktion.

ENERGIFORBRUG, TWh

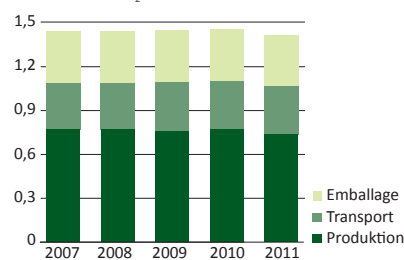


Energitalle er fra udgangen af 2011 og gælder for alle Arlas produktionssteder. Tidligere års energital er blevet opdateret. Mere effektiv produktion og energiuudnyttelse har i 2011 ført til lavere energiforbrug i Arla på trods af større produktion. Inklusive elektricitet og fjernvarme var 17 procent af energien vedvarende energi.

INDSIGT I KLIMASPØRGSMÅL

I forbindelse med lanceringen af vores nye miljøstrategi har vi offentliggjort detaljerede oplysninger om vores udledning og om vand- og energiforbrug for alle vores anlæg. Oplysningerne kan findes i en online miljødatabase. Database indeholder oplysninger om udledning og forbrug på koncernniveau, per land og per produktionssted.

UDLEDNING AF DRIVHUSGASER, Millioner ton CO₂-e



Tallene for udledning af drivhusgasser er fra udgangen af 2011 og gælder for alle Arlas produktionssteder. Arlas samlede udledning af drivhusgasser var 1,4 millioner tons CO₂ ækvivalenter, sammenlignet med 1,5 millioner tons i 2005, selv om produktionen i samme periode er steget.

FSC-MÆRKET EMBALLAGE

I Danmark, Holland og Sverige er vi begyndt at bruge FSC-mærkede kartoner til vores flydende produkter, og i Holland bruger vi desuden FSC-mærket bølgepap. FSC er en forkortelse for Forest Stewardship Council og betyder, at papret er fremstillet af træ fra skove, der drives bæredygtigt. Det er vores mål løbende at udskifte alle kartoner til flydende produkter med FSC-mærkede materialer.

ARBEJDE MED MILJØSTRATEGI

Arbejdet med den nye miljøstrategi har været i gang et stykke tid. I begyndelsen af året inviterede vi en række interesseorganisationer og universiteter til en rundborde diskussion for at få deres syn på vores strategiske initiativer. Mødet var meget udbytterigt. Der blev sat fokus på en række vigtige emner, og det resulterede i en mere holistisk miljøstrategi.

I løbet af sommeren og efteråret blev miljøstrategien præsenteret for en række interesserede organisationer og politikere. Vi er overbeviste om, at det har været med til at opbygge en konstruktiv dialog, der er til fordel for alle parter. Det er vores mål fortsat at samarbejde og udveksle knowhow og erfaring.

På vej mod en mere bæredygtig mælkeproduktion



Vi støtter et bæredygtigt landbrug.

Fra: Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct

Vi vil sikre, at de gårde, der leverer mælk til Arla, drives med respekt for mælke kvalitet, dyrevelfærd og miljø. Derfor stiller vi høje krav til vores mælkeproducenter, når det handler om mælkeproduktion, dyrevelfærd og foderkvalitet. Vi kontrollerer vores mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Tyskland, Storbritannien og Finland for at sikre, at de følger kvalitetsprogrammerne. I de øvrige lande, hvor vi køber mælk, sørger vi for, at de nationale regler for mælkekvalitet følges.

NY MILJØSTRATEGI INKLUDERER GÅRDENE

Vi arbejder på at opnå en mere miljø- og klimavenlig mælkeproduktion, og fra 2020 er det vores mål udelukkende at købe mælk fra bæredygtige landbrug.

VIGTIGHEDEN AF KVALITETSPROGRAMMER

Når vi integrerer nye mælkeproducenter i Arla, gennemgår vi de kvalitetsprogrammer, de følger.

UDFORDRINGER FOR ØKOLOGISK PRODUKTION

I Sverige og Danmark er efterspørgslen efter økologiske mælkeprodukter faldet. Det betyder, at vi nu har en overproduktion af økologisk mælk.

Bæredygtige landbrug i 2020

I juni introducerede Arla en ny miljøstrategi, som nu også omfatter Arlas mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Finland, Storbritannien og Tyskland. Frem mod 2013 vil vi sammen med landmændene udvikle en ny standard for bæredygtig mejeriproduktion, og derefter skal der arbejdes på at overholde standarden. Standarden vil primært have fokus på jordens kvalitet og næringsmæssige balance, foderproduktion, beskyttelse og forbedringer af biodiversiteten, effektiv udnyttelse af ressourcer og reduktion af udledningen af drivhusgasser.

Arla har allerede afholdt en række workshopper med vores britiske mælkeproducenter for at diskutere, hvordan udledningen af drivhusgasser kan reduceres. Lignende møder vil finde sted i de øvrige fire lande, hvor vi har mælkeproducenter. Vi vil også arbejde med demonstrationsgårde, hvor vi vil udvikle, teste og implementere nye arbejdsmetoder.

Kvalitetsprogrammer er stadig vigtige

Pålidelige kvalitetsprogrammer for mælkeproduktionen på gården og for rå mælk er fortsat vigtige for Arla og for vores kunder, som viser stor interesse for disse initiativer. Kvalitetsprogrammerne opdateres løbende. I kvalitetsprogrammet Arlagården, som benyttes i Danmark og Sverige, er der for eksempel foretaget en række mindre justeringer i løbet af året.

Når vi får nye mælkeproducenter, er det vigtigt at sikre, at deres kvalitetsprogrammer svarer til standarderne i Arlagården-programmet. I 2012 vil vores tyske landmænds kvalitetsprogrammer og Arlagården-programmet blive sammenlignet ned til den mindste detalje. Målet er at formulere et fremtidigt kvalitetsprogram for Tyskland.

De hyppigste anmærkninger fra kvalitetsprogrammet Arlagården i Sverige og Danmark er krav til hygiejne, orden i mælkerummet og registrering og opbevaring af lægemidler. På repræsentantskabs-

mødet i marts besluttede Arlas bestyrelse at ekskludere en dansk andelshaver på grund af alvorlige og gentagne afvigelser fra kvalitetsprogrammet. Ekskludering er sidste skridt, som kun tages, når alle andre muligheder er udtømt.

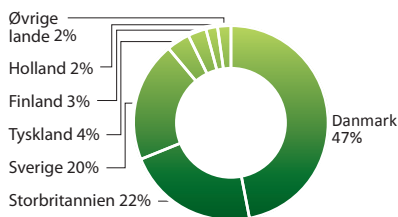
Rådgivning forbedrer mælkekvaliteten

Arla støtter målrettede rådgivningsbesøg hos de danske og svenske andelshavere for at forbedre mælkekvaliteten. De seneste måneder har vi optrappet indsatsen over for gårde, der har rapporteret høje niveauer af bakterier i mælken. Analyser kombineret med rådgivning har haft en meget positiv effekt. I Danmark og Sverige forsøger vi desuden at minimere de varmebestandige (termoresistente) bakterier i mælken. Gennemsnittet per milliliter blev sidste år reduceret med cirka 30 procent. I Danmark har 86 procent af de gårde, der har fået støtte, forbedret deres resultater. En høj mælkekvalitet giver en højere pris per liter mælk og har derfor betydning for gårdens lønsomhed.

Overproduktion af økologisk mælk

Arla er verdens største leverandør af økologisk mælk, og vores brede produktsortiment har længe været med til at øge forbrugernes interesse for økologiske fødevarer. I løbet af året lancerede Arla Ingman en række økologiske friskvarer i Finland. I Danmark og Sverige er interessen for økologiske mælkeprodukter dog faldet betydeligt det seneste år, og det betyder, at vi nu har en overproduktion af økologisk mælkeråvare. For os er det en del af vores langsigtede strategi, at vi også kan tilbyde forbrugerne økologiske mælkeprodukter, og vi forsøger at øge interessen gennem blandt andet gennem mere markedsføring. Det er også muligt at øge salget af økologiske produkter i Tyskland, Finland og Holland, hvor interessen for økologiske produkter er stigende.

ARLAS INDVEJEDE MÆLK



Cirka 10.000 gårde leverer mælk til Arla i Danmark, Sverige, Tyskland, Storbritannien og Finland. Det svarer til cirka 96 procent af koncernens samlede mælkemængde. På disse og andre markeder, hvor vi køber mælk fra lokale leverandører, sikrer vi, at mælken opfylder vores kvalitetskrav. Mængden af indvejet mælk steg med 5 procent i løbet af året.

ANTAL KØER PER GÅRD I GENNEMSNI

Antal køer per gård er et gennemsnit, der omfatter alle mælkeproducenter i landet.

	2009	2010	2011
Danmark	129	134	141
Storbritannien	113	118	120
Sverige	59	62	66
Tyskland	43	45	47
Finland	23	24	25

Kilde: Nationale brancheorganisationer.

POPULÆRE GÅRDBESØG

Arla vil gerne forbedre forbrugernes forhold til landmændene ved at understrege de mange positive værdier, der er forbundet med mælk, køer og gårde. Læs mere om de forskellige former for gårdbesøg på side 29.

KONTROVERSIELT FODER

I januar 2012 besluttede Arla at fremskynde omlægningen til ansvarligt soja. Senest i 2015 skal al soja, som bruges i kvægfoder på gårde, der leverer til Arla, være dyrket efter principperne og kriterierne i RTRS (Round Table on Responsible Soy). I løbet af 2012 vil Arla købe RTRS-certificeret svarende til 30 procent af den mængde soja, der bruges af Arlas mælkeproducenter i Sverige og Danmark. Læs mere på side 31.

SAMARBEJDE MED FASTFOODKÆDE

En række Arla-landmænd har samarbejdet med en multinational fastfoodkæde i Sverige. Formålet har været at fortælle forbrugere om livet på mælke- og kvæggårdene. Fastfoodkæden køber økologisk mælk hos Arla, og vi ser et stort potentiale i at øge salget af mælk på restauranterne, især til de unge forbrugere.

Forbedret program til bæredygtige indkøb

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

Fra: Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct



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

FORBEDRET KOMMUNIKATION

For at forbedre samarbejdet med eksterne leverandører og minimere risikoen for Arla har vi gjort en stor indsats for at gøre oplysninger, der er relevante ved indkøb, tilgængelige for alle medarbejdere.

BÆREDYGTIGE INDKØB

Vores retningslinjer for køb af palmeolie har resulteret i en væsentlig bedre placering på WWF Verdensnaturfondens liste over ansvarlige købere af palmeolie.

FORBEDRET EVALUERING AF LEVERANDØRER

Årets evalueringer af leverandører af ingredienser og emballage er gennemført i henhold til det nye program for bæredygtige indkøb.

Færre leverandører

Den globale indkøbsafdeling har det overordnede ansvar for indkøb i Arla. Afdelingens indkøb udgør cirka 69 procent af vores samlede omkostninger til indkøb i 2011 mod 58 procent året før. Afdelingens arbejde med at samle ordrer hos færre leverandører og reducere antallet af nye leverandører begynder at bære frugt. I 2011 gennemgik vi alle aktive leverandører, og det resulterede i, at antallet af leverandører blev reduceret med en fjerdedel.

Arla har nu cirka 950 foretrukne leverandører, der er godkendt af den globale indkøbsafdeling. Det betyder, at der forefindes underskrevne kontrakter, som regulerer samarbejdet mellem Arla og leverandørerne, og at disse leverandører er vores førstevalg som leverandør. Vi arbejder stadig hen imod vores mål om, at alle foretrukne leverandører skal have underskrevet vores adfærdskodeks for leverandører. Ud af alle de leverandører, der håndteres globalt, har i alt 83 procent underskrevet vores adfærdskodeks, hvilket svarer til en forbedring på 18 procent sammenlignet med året før.

Forbedret program for bæredygtige indkøb

Siden 2009 har vi udviklet værktøjer og processer til indkøb og i 2011 startede implementering og test. Den globale indkøbsafdeling arbejder videre med et globalt program til evaluering af leverandører. Det skal kunne benyttes i alle de områder, hvor vi driver forretning. Leverandørerne skal udfylde et omfattende spørgeskema om etisk og social ansvarlighed, miljø, fødevarerikkerhed og produktkvalitet. Spørgeskemaet er blevet ændret i 2011, og den nye

version, der har et væsentligt forbedret afsnit om etik, vil blive implementeret i 2012. Det nye program er blevet udviklet for at overholde de krav, der stilles i både internationale og nationale CSR retningslinjer og standarder. Denne proces startede i Arla Nijkerk i Holland som forberedelse til implementering af ISO 26000 og certificering efter det hollandske system "CSR Performance Ladder" i begyndelsen af 2012.

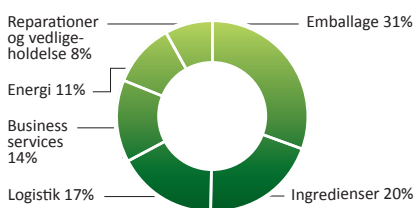
På baggrund af svarene i spørgeskemaet og oplysninger, der hentes internt, evaluerer vi leverandørernes præstation og giver dem skriftlig tilbagemeldning. Evalueringerne bruges også til at definere, hvor hyppigt leverandørerne skal evalueres.

Den globale indkøbsafdeling har i løbet af året evalueret alle de leverandører af ingredienser og emballage, der vurderes som højrisikoleverandører med hensyn til produktkvalitet og etik. Evalueringerne blev gennemført som en del af det nye program til bæredygtige indkøb. I de tilfælde, hvor leverandøren ikke overholdt kravene, blev der fulgt op overfor leverandøren, eventuelt med et kontrolbesøg. Som en del af programmet har vi startet efteruddannelse af auditørerne i sociale forhold.

Kontrolbesøg i 2011

Hvert år gennemfører vi en række grundige kontrolbesøg, hvor vi kontrollerer leverandørerne i detaljer. I 2011 gennemførte vi 60 kontrolbesøg på globalt plan, hvilket er flere end i 2010, hvor vi gennemførte 40. Stigningen skyldes primært implementeringen af Arlas nye leverandørevalueringssystem hos vores datterselskab Dairy Fruit.

GLOBALLE AFTALER



Diagrammet viser Arlas aftaler som håndteres af den globale indkøbsafdeling, fordelt på forskellige kategorier af varer og tjenester. Sammenlignet med 2010 er andelen for Ingredienser steget, mens Business Services nu udgør en mindre del.

De 10 største leverandører står for 19 procent af vores samlede omkostninger til indkøb (mod 20 procent i 2010). Følgende var vores fem største leverandører i 2011, angivet efter størrelse: Tetra Pak (emballage, processudstyr og pakkerimaskiner), IBM (IT service), Elopak (emballage og pakkerimaskiner), Carat (media) og Logoplaste (emballage).

UTZ-CERTIFICERET KAKAO

Efter kontrolbesøget i 2009 planlagde vi et opfølgende besøg hos vores kakaoleverandør i Elfenbenskysten. På grund af politiske uroligheder blev besøget udskudt i både 2010 og 2011. Formålet med besøget er først og fremmest at skabe kontakter til NGO'er og se UTZ-certificeringen i praksis. UTZ er en organisation, som tilbyder certificering af kakaoproduktion ud fra kriterier som produktion, miljø og sociale forhold.

I 2011 blev alle Cocio-produkter fremstillet med UTZ-certificeret kakao. Disse produkter udgør cirka 19 procent af koncernens samlede indkøb af kakao. Fra begyndelsen af 2012 vil alle Arlas kakaoprodukter også blive fremstillet med UTZ-certificeret kakao.

BÆREDYGTIGT INDKØB AF FRUGT

Vores datterselskab Dairy Fruit har implementeret Arlas program til evaluering af leverandører og øget antallet af kontrolbesøg hos leverandørerne til 25 i år mod fire i 2010. Fra 2014 vil alle leverandører af frugt blive evalueret i det nye system.

I samarbejde med Danida støtter Dairy Fruit også et projekt om udvikling af et landbrugsområde til dyrkning af frugt i Bolivia. Formålet er at lære fruktavlerne at dyrke jorden optimalt på en bæredygtig måde.

OPFØLGNING PÅ PALMEOLIE

Brugen af palmeolie er blevet stærkt kritiseret, fordi den kan medvirke til, at regnskoven fældes og truede dyrearter udryddes. Arla køber kun palmeolie fra virksomheder, der er medlem af Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) – en organisation, som har udviklet retningslinjer for certificering af bæredygtig palmeolie.

Arla har en målsætning om, at al palmeolie i vores produkter på vores europæiske kernemarkeder skal være certificeret senest ved udgangen af 2012. Fristen for alle andre markeder er udgangen af 2015. I 2011 var al den palmeolie Arla købte GreenPalm-certificeret.

Hvert år udarbejder WWF Verdensnaturfonden en liste over ansvarlige købere af palmeolie. Fordi vores retningslinjer nu er på plads, scorede Arla i år syv ud af ni på WWF Verdensnaturfondens liste over ansvarlige købere af palmeolie, hvilket er en væsentlig forbedring. For at opnå en bedre placering, skal vi være medlem af RSPO. Arla har indtil videre besluttet ikke at blive medlem, da det forudsætter aktiv deltagelse i organisationen, og det har vores forbrug af palmeolie været for lille til at retfærdiggøre.

Fokus på medarbejdernes sikkerhed og trivsel

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

Fra: Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct



Arla har 17.400 medarbejdere i 30 lande over hele verden. Vi arbejder hele tiden på at forbedre vores arbejdsmiljø og organisation. Vores mål er også at styrke vores virksomhedskultur, Our Character, som beskriver, hvad Arla er, og hvad vi står for i vores indsats for at nå fælles mål, på tværs af medarbejderes historie eller kulturelle baggrund. Hvis alle medarbejdere har gode arbejdsforhold og er engagerede i deres arbejde, kan vi sammen gøre vores arbejde bedst muligt.

FOKUS PÅ ARBEJDSMILJØET

Vi arbejder konstant på at forbedre både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø.

KOMPETENCEUDVIKLINGEN FORSÆTTER

Kvalificerede medarbejdere er afgørende for Arlas succes. Det seneste år har vi prioriteret lederudvikling og uddannelse af mejeriarbejdere.

STOLTE OG TILFREDSE MEDARBEJDERE

Årets medarbejderundersøgelse viser en fortsat forbedring af medarbejdernes tilfredshed og engagement i arbejdet.

Systematisk arbejde med arbejdsmiljøet

Vi stræber efter at have et sikkert og sundt arbejdsmiljø, og vi gennemfører hele tiden forbedringer for at forebygge ulykker og sygdom. På Nijkerk Mejeri i Holland har man for eksempel ekstra fokus på medarbejdere med manuelt arbejde, der kræver tunge løft, og tilbyder derfor fysisk træning flere gange om ugen. Initiativet har givet gode resultater, blandt andet mindre sygefravær. I Storbritannien har man siden 2009 arbejdet på at reducere antallet af arbejdsulykker, og indtil nu har det medført en reduktion på 20 procent. I Canada har et lignende arbejdsmiljøprogram reduceret fraværet på grund af arbejdsulykker med 89 procent siden 2009. Hvis en medarbejder i Danmark er fraværende i mere end 30 dage på grund af en arbejdsulykke, besøger en repræsentant fra topledelsen driftsstedet for at følge op på den forebyggende indsats. I Götene i Sverige har et projekt for at mindske sygefraværet reduceret det korte sygefravær med 20 procent. I samarbejde med arbejdsmiljømyndighederne kan problemer identificeres tidligt, syge medarbejdere kan få rådgivning, og indsatser omkring eventuel genoptræning kan sættes i gang hurtigst muligt. Desuden er et nyt system til rapportering af ulykker, tilløb til ulykker og observerede risici blevet indført i Sverige.

Lederuddannelse

Cirka tre fjerdedele af målgruppen i Danmark, Sverige og Storbritannien har nu deltaget i ALP (Arla Leadership Program) for mellemledere og første linie ledere. Programmet blev introduceret i 2010 og har også kørt i Canada. Formålet med uddannelsen er at hjælpe vores ledere med at sætte fokus på koblingen mellem virksomhedens ambitiøse vækststrategi og ledernes individuelle ansvarsområder.

Et skræddersyet ALP-kursus fandt sted i Dubai for 55 ledere fra Mellemøsten og Nordafrika. Kurset indebar et møde mellem mange forskellige kulturer, og der var primært fokus på Arlas værdier og virksomhedens syn på lederskab. I løbet af året har vi også satset på at udvikle generiske kompetencer hos medarbejdere i Mellemøsten og Nordafrika, så det gøres nemmere for dem at skifte mellem de forskellige markeder.

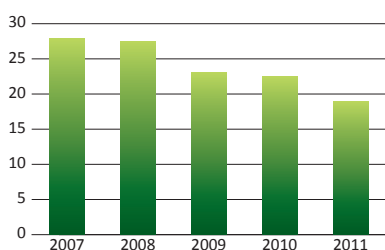
Barometer – den årlige medarbejderundersøgelse

Arlas medarbejderundersøgelse, Barometer, blev i november og december besvaret af 12.246 medarbejdere i 26 lande og på i alt 16 sprog. Den årlige undersøgelse måler medarbejdernes engagement, og den måler, hvordan de opfatter virksomhedens målsætning, fokus og lederskab. Resultatet for 2011 viser en generel forbedring inden for alle forretningsområder.

Index for Arla-medarbejdernes engagement er 78 af 100 (77 i 2010), og det på trods af at den globale trend hos de virksomheder, vi kan sammenligne os med, viser, at engagementet siden 2008 generelt er faldet. Medarbejdernes store engagement kan også ses af den høje svarprocent på 87 (86 procent i 2010).

Årets undersøgelse viser, at Arla kan gøre endnu mere for at skabe en tydelig kobling mellem medarbejdernes arbejdsopgaver og Arlas mål og resultater. At skabe tydelige roller og mindske bureaukratiet er eksempler på andre områder, der kan forbedres. Begge dele vil kunne være med til at mindske medarbejdernes oplevelse af stress, et område hvor der ikke er skabt forbedringer i løbet af det seneste år.

ARBEJDSULYKKER, Antal arbejdsulykker med mere end en dags fravær per million arbejdstimer



Antallet af arbejdsulykker er siden 2008 blevet reduceret med næsten en tredjedel.

ARLAS ARBEJDSMILJØSTRATEGI

I 2010 præsenterede Arla en ny arbejdsmiljøstrategi med et mere holistisk syn på medarbejdernes trivsel, sundhed og sikkerhed. Visionen for strategien er 100 procent engagement og trivsel, og ingen ulykker og mobning på arbejdspladsen. I løbet af året var der fokus på følgende globale fokusområder: mindre stress, mindre mobning, fortsat udbredelse af sikkerhedskulturen (adfærdsbaseret sikkerhed, BBS) og mindre fysisk belastning ved manuelt arbejde.

ORGANISATIONSÆNDRINGER

Efter omorganiseringer, opkøb af virksomheder og rationaliseringer er det samlede antal fuldtidsansatte hos Arla steget med cirka 1.200.

ALKOLÅS I DISTRIBUTIONSBILER

I 2010 blev alkoholås installeret i alle distributionsbiler på Årsta Terminal i Sverige. I 2011 blev et lignende system introduceret på Kalhäll Terminal, også i Sverige. Inden chaufføren får nøglen til bilen, skal han eller hun puste i et alkometer. Systemet har mange positive effekter, både for trafikikkerheden og for Arlas image.

INTERNE EKSPERTER

I Sverige har vi opnået større videndeling i organisationen ved at bruge interne specialister som undervisere på nogle af vores mejerier. Medarbejdere, som har særlige færdigheder, for eksempel inden for hygiejne, kvalitet og arbejdsmiljø, tilbydes grundlæggende kurser og videreuddannelse i pædagogik. De interne underviseres viden om gældende lovgivning, standarder, interne rutiner og om vores produkter sikrer, at undervisningen bliver direkte koblet til medarbejdernes daglige opgaver og effekten af undervisningen bliver bedre. Samtidig bliver planlægningen af kursusforløbene mere fleksibel, og de interne specialister får videreudviklet deres færdigheder yderligere, hvilket er til fordel for Arla. Mere end 100 interne specialister arbejder nu som instruktører, undervisere eller interne kontrollanter på Arlas arbejdspladser.

INITIATIV MED KOST OG MOTION

I Danmark blev vægttabsaktiviteter gennemført i fem forskellige steder i 2011. Konsulenter og fysioterapeuter rådgav grupper og enkeltpersoner om, hvordan de kan ændre deres kost- og motionsvaner, for eksempel ved at ændre menuen i medarbejderkantininen eller lade bilen stå og gå i stedet. Det er en længere proces, fordi det tager tid at skabe nye vaner. Alligevel har flere medarbejdere allerede sagt, at de har fået mere energi og glæde i hverdagen, og det kan øge andre kollegers interesse for at deltage i disse aktiviteter.

Et lignende initiativ er indført i Canada, dog i mindre skala.

UDVIKLING AF KOMPETENCER

Eksempler på kurser i 2011:

- **I Danmark** evaluerede vi læse- og skrivefærdighederne blandt 4.000 overenskomstansatte medarbejdere. Formålet med evalueringen var at tilbyde læse- og skriveundervisning til medarbejdere, der har svært ved at læse og skrive.
- **I Canada** gennemførte vi kurser for at gøre medarbejderne bedre til at håndtere deres opgaver effektivt.
- **I Storbritannien** er 75 studerende startet på en ny toårig uddannelse, der er skræddersyet af mejeribranchen.
- **Arla Foods Ingredients** har udviklet et kursusprogram, der skal øge bevidstheden om Arlas produkter og arbejdsgange.

Hurtigere integration betyder bedre resultater

Siden Arla lancerede sin vækststrategi for tre år siden, er virksomheden vokset, hovedsageligt på grund af en række fusioner og opkøb på kernemarkederne. Arla arbejder med et fast mål om at indlemme de nye virksomheder i koncernen hurtigst muligt, så de følger Arlas virksomhedskultur, men erfaringen viser samtidig, at det er bedst at begynde med at lære den nye virksomhed at kende.

Det seneste årti har Arla formuleret retningslinjer og modeller, der beskriver virksomhedens værdier, virksomhedskulturen og hvad der forventes af medarbejderne. Begrebet ONE binder hele virksomheden sammen og forklarer den fælles strategi, mission, vision og virksomhedskultur. Når nye virksomheder integreres i Arla, er interessen ikke begrænset til deres produkter og deres bidrag til bundlinjen. Vi vil også gerne sikre, at medarbejderne hurtigst muligt føler sig som en del af Arla og forstår, hvordan virksomheden fungerer.

”Vi driver virksomhed for at tjene penge. Jo hurtigere vi får folk til helhjertet at forstå Arlas vision, mission og strategi, og jo hurtigere organisationen bliver effektiv, jo før kan vi høste de fordele ved den integration, der er begrundelsen for fusionen og opkøbet. I bund og grund handler det om hastighed og kvalitet,” forklarer Per Kracht, HR-direktør for Consumer Tyskland og Holland – det nye forretningsområde, som i øjeblikket arbejder med at integrere mejerivirksomhederne Hansa-Milch og Allgäuland-Käsereien i Arla.

”Alternativet ville være blot at sige ”nu er I Arla” og så ellers fortsætte som normalt. Jeg kan ikke forestille mig, at det ville give nogen fordele ved integrationen. Vores nye medarbejdere har behov for hurtigt at føle sig knyttet til Arla,” siger Per Kracht.

Begynd med at forstå

Per Kracht har arbejdet i Arla i lang tid og var også involveret i opkøbet af virksomheden Friesland Foods i Nijkerk i Holland i 2009.

Han mener, at når det handler om integration, er man nødt til at begynde med at tænke på den virksomhed, der skal integreres. Den har tidligere levet sig eget liv i en anden

sammenhæng og med et andet perspektiv – og det er det, der ændrer sig efter en fusion. Når man har accepteret det, må man begynde at sætte sig ind i, hvordan deres virksomhed fungerer på alle niveauer.

”For at blive forstået er man nødt til at forstå,” siger Per Kracht. ”Vi skal i et vist omfang forstå virksomhedens historie, hele dens kultur, og hvordan virksomheden har opnået sin nuværende status, før vi kan begynde at introducere vores koncepter og arbejdsmetoder. Vi er nødt til at spørge os selv, hvad vi kan lære af dem. Ellers risikerer vi, at folk i den nye virksomhed føler, at alt, hvad de tidligere har gjort, ikke kan bruges til noget. Faktisk er det modsatte tilfældet – vi mener, at vi sammen kan opnå noget stort.”

Historisk set har Arla været god til at forstå de praktiske, teknologiske og økonomiske aspekter af virksomhederne, men integrationen af Nijkerk i Holland har ikke været smertefri.

”Vi lagde hårdt ud. Vi skiftede logo og brugte det nye logo på arbejdstøjet, men det er stadig ikke lykkedes os at give medarbejderne adgang til intranettet My Workplace og e-mail-systemet, hvilket har gjort det sværere for de hollandske medarbejdere at føle sig som en del af virksomheden. Det er ikke nok bare at skifte logo, hvis medarbejderne ikke har adgang til praktiske oplysninger eller til et fælles e-mail-system. Vi undervurderede vigtigheden af at løse en række praktiske problemer, og vi er nødt til at gøre det bedre fremover,” siger Per Kracht.

Ændringer begynder i ledelsen

I årenes løb er Arla blevet bedre til at se de kulturelle forskelle, som Per Kracht mener kan være store, selv mellem lande som Danmark og Holland eller Danmark og Tyskland, som ellers ligger tæt på hinanden. Eksempler på forskelle kan være, hvordan medarbejderne tiltaler hinanden, eller i hvilken grad folk tør sige deres mening på arbejdspladsen.

I den integrationsmodel, som udvikles i øjeblikket, går man grundigt til værks. Udgangspunktet er en dialog med ledelsen i den nye virksomhed, hvor Arla begynder med at spørge ind til den nye virksomheds værdier. Det gør det ofte relativt nemt at finde ligheder med Arlas virksomhedskultur – Our Character – og dermed finde de ting, virksomhederne har til fælles, så man har noget at bygge videre på.

”Vi kan ikke nå alting på én gang – Our Character, Our Leadership, Our Dialogue, Vores ansvar, Tættere på Naturen™ osv. – vi er nødt til at tage ét skridt ad gangen, så folk har tid til at reflektere over tingene og finde deres egen vej i Arla.”



”Man kan ikke fusionere med en anden virksomhed gennem e-mail og PowerPoint-præsentationer. Man er nødt til at være til stede.”

Modstand mod forandring er naturligt

Per Kracht understreger vigtigheden af, at Arla viser respekt for nye medarbejdere og giver dem tid til at lære, hvordan Arla fungerer. Når de gør det, bliver arbejdsdagen meget nemmere. Han mener, at det er en helt normal menneskelig reaktion at føle modstand over for ændringer. Derfor er eksempelvis ledergruppen hos Hansa-Milch blevet uddannet i at forstå, hvorfor de vil støde på modstand fra medarbejderne, og at det er at forvente.

Modstand beskrives i tre faser. Den første reaktion er, at man ikke forstår ændringen og derfor opbygger modstand mod den. I anden fase forstår man ændringen, men kan ikke lide den, fordi den vil påvirke det arbejde, man kender til. I sidste fase har man accepteret ændringen og kan måske godt lide ideen, men man tror ikke, at den kan gennemføres, eller at ledelsen kan håndtere den.

I hver fase skal medarbejderne have relevante forklaringer, og for at få tingene til at fungere skal der være god kommunikation mellem medarbejderne og deres ledere. Per Kracht mener derfor, at den bedste løsning er, at det er linjelederne, der møder medarbejderne og med egne ord fortæller om ændringerne.

”Man opnår ikke noget ved, at én fra hovedkontoret rejser ud for at forklare Arlas værdier og derefter flyver hjem igen nogle timer senere. Lederne af den nye virksomhed skal have hjælp til at gøre værdierne til deres egne. Vi skal undgå, at folk føler, at deres chef bare står og læser højt fra en PowerPoint-præsentation, som hovedkontoret har leveret.”

At gøre som man siger

Per Kracht mener, at medarbejdernes reaktion afhænger af kvaliteten af den dialog, man har haft.

I sit arbejde bruger han en enkel kommunikationsmodel, hensigt – adfærd – resultat, til at forklare,

hvor godt et budskab modtages.

”Lyttøren skal forstå forbindelsen mellem det, jeg vil sige, min adfærd og resultatet. Hvis jeg ikke lægger mærke til den reaktion, jeg får, aner jeg ikke, hvordan resultatet bliver. Og hvis modtagerens reaktion ikke stemmer overens med det, jeg ville formidle, bør jeg måske som leder spørge mig selv, hvordan jeg kan gøre tingene anderledes. Var jeg ikke tydelig nok? Hvorfor syntes de, at jeg var usammenhængende?”

En anden faktor, der hjælper på integrationen, er at sikre, at den nye organisation får hjælp til at skabe kontakt til de relevante personer i Arla. Det rækker ikke at vide, hvilken afdeling man skal kontakte omkring bestemte spørgsmål. I en organisation af Arlas størrelse skal den nye virksomhed helt fra begyndelsen have hjælp til at finde den rette person at tale med.

Vigtigt med nærvær til krop og sjæl

Hvor godt og hvor hurtigt vi opnår integration, måles hvert år i Arlas medarbejderundersøgelse, Barometer, og gennem interviews med ledelsen om hvor langt man er kommet med de forskellige aktiviteter. Per Kracht erkender dog, at det ikke altid giver et retvisende billede.

”Man kan ikke fusionere med en anden virksomhed gennem e-mail og PowerPoint-præsentationer. Man er nødt til at være til stede, være tilgængelig og sikre, at der er en god dialog. Kun på den måde kan man virkelig fornemme, hvordan integrationen skrider frem.”

DEFINITIONER

ONE – Det begreb, der forener Arla-koncernen i hele verden og beskriver koncernens strategi, mission, vision, virksomhedskultur og ressourcer.

Our Character – Arlas virksomhedskultur er kendetegnet ved ordene: Lead, Sense, Create. Vi ønsker, at medarbejderne går foran, er fordomsfrie, åbne og kreative.

Our Leadership – Arlas ledelse bygger på nøgleordene: Envision, Engage og Deliver.

Our Dialogue – Arla-programmet for udviklingssamtaler mellem medarbejder og leder.

Vores ansvar – De etiske værdier og det samlede begreb for Arlas Code of Conduct og den årlige CSR-rapport, som beskriver i hvor høj grad koncernen overholder dette kodeks.

Tættere på Naturen™ – Det løfte til forbrugerne, som er pejlemærke i hele koncernen.

OPKØB OG FUSIONER 2008: Arla køber de resterende 70 procent af Arla Ingman i Finland.

2009: Arla køber friskmælksmejeriet Friesland Foods Fresh Nijkerk i Holland.

2010: Arla køber en andel i British Westbury Dairies.

2011: Arla fusionerer med det nordtyske mejeri Hansa-Milch og med svenske Milko. Den sydtyske virksomhed Allgäuland og to mindre mejerier i Danmark opkøbes.



Per Kracht, HR-direktør for Consumer Germany & Netherlands.

Fortsat vækst på markeder med stor konkurrence



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

Fra: Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct

Forbrugernes tillid til os er afgørende for, om vi kan sælge vores produkter. Ved at agere ansvarsfuldt, kommunikere åbent og have en løbende dialog med kunder og forbrugere skaber vi forudsætningerne for denne tillid. Samtidig må vi tilpasse os verdensmarkedet, der bliver mere og mere konkurrencepræget og omskifteligt. På de markeder, hvor vi er en stærk aktør, har vi et særligt ansvar for ikke at udnytte vores position.

ANSVARLIG MARKEDSLEDER

I 2011 voksede Arla gennem fusioner og opkøb, primært i Sverige og Tyskland.

BEDRE VIRKSOMHEDSIMAGE

I den årlige undersøgelse er forbrugernes opfattelse af Arla forbedret væsentligt i Danmark, Sverige og Finland.

BEVIDST MARKEDSPOSITION

Vores fokus på Tættere på Naturen™ og vores strategi med tre globale varemærker begynder at give resultater.

Arla fortsætter med at vokse

Arla er godt på vej til at nå sine ambitiøse vækstsmål i Strategi 2015, og i løbet af året har koncernen gennemført en række fusioner og opkøb. I begyndelsen af året fusionerede Arla med det nordtyske mejeriselskab Hansa-Milch og i efteråret med svenske Milko. I november blev det sydtyske Allgäuland-Käsereien købt.

Sammenlægningen med de tyske virksomheder krævede godkendelse fra EUs konkurrencemyndigheder, og fusionen med Milko krævede godkendelse fra de svenske konkurrencemyndigheder, Konkurrensverket. De svenske konkurrencemyndigheds godkendelse var betinget af, at Arla skal sælge Milko-mejeriet ved Grådö i Sverige og en række af Milkos varemærker. Myndighederne frygtede, at fusionen ellers ville medføre væsentlig mindre konkurrence på markedet for mælk, syrnede mælkeprodukter, yoghurt og adskillige andre produkter. Inden fusionen var Arla markedsleder i Sverige. Efter fusionen står Arla bag cirka 50 procent af salget af mejeriprodukter i Sverige.

Først på året opkøbte Arla også to små danske mejerier, hvoraf det ene fremstiller en røget specialost, og det andet fremstiller cremefraiche og hytteost.

Som førende på nogle markeder arbejder vi fokuseret på at sikre, at vi aldrig overtræder den gældende konkurrencelovgivning. Det gælder også for vores datterselskab Rynkeby Foods, som er en stor producent af juice og frugtdrikke i både Danmark og Sverige. Rynkeby samarbejder med de nationale brancheorganisationer for at sikre, at der er en fair konkurrence mellem mindre og større aktører på markedet.

Hård konkurrence på mejerimarkedet

På vores kernemarkeder er der stadig stor konkurrence. Vores konkurrenter er både lokale, regionale og internationale aktører. Markedet er vokset en smule, men det er ikke lykkedes Arla at opnå en tilsvarende vækst. Der har dog været vækst inden for lavpris produkter og kundernes egne varemærker. Denne tendens er en udfordring for os, da det er vores strategi at være kendt for vores Arla-varemærker. I Danmark og Sverige vokser kundernes egne varemærker særligt hurtigt, og vi stræber efter at finde løsninger, så forbrugerne i højere grad værdsætter og vælger Arlas varemærker.

I Finland har der været særlig stor konkurrence på mælkemarkedet, og i både Sverige og Finland er nationale oste under pres fra billigere, importerede oste.

House of Castello® styrker Arlas tredje varemærke

Det er en del af Arlas Strategi 2015 at samle alle vores produkter under tre globale varemærker, Arla®, Lurpak® og Castello®. Arla® og Lurpak® klarer sig godt og har begge stærke varemærkepositioner. Castello®, der tidligere var kendt for sine blåskimmeloste, skal nu tilbyde flere oste under det nye navn House of Castello®, som blev lanceret i år. Målet er at blive verdens førende varemærke inden for luksusost, som kendetegnes af høj kvalitet, luksus og nydelse.

Tættere på Naturen™ kendetegner Arla

For tre år siden besluttede Arla, at Tættere på Naturen™ skal være det grundlæggende løfte til forbrugerne og gælde for både virksomheden og dens produkter. Artiklen på side 26 beskriver hvilke ændringer, der er gennemført, og hvor langt virksomheden er kommet i arbejdet med Tættere på Naturen™.

I DIALOG MED FORBRUGERNE

Arla Forum besvarer spørgsmål fra forbrugerne via telefon, e-mail og brev. Som noget nyt i år tilbød vi tosproget kundeservice i Canada. I Storbritannien er vi på vej til at blive et kendt navn, og der har været et stigende antal henvendelser fra britiske forbrugere.

Vi modtager spørgsmål om alt fra næringsindhold til anmodninger om flere laktosefrie produkter. Generelt stilles der forskellige typer spørgsmål i de forskellige lande, og ofte afspejler spørgsmålene de aktuelle debatter i medierne. Derfor er det vigtigt, at vi kan imødekomme de forskellige nationale behov.

Antal forespørgsler	2009	2010	2011
Danmark	22.000	20.500	20.300
Sverige	26.000	28.000	26.500
Sverige (Internet)	46.000	40.000	45.000
Storbritannien	26.000	24.000	25.000
Finland	13.000	16.000	15.000
Tyskland	-	-	8.000
Holland	-	5.800	6.100
Kina	5.000	31.000	19.000
USA	250	1.400	160
Canada	-	-	800

FORBRUGERNES OPFATTELSE

I Danmark, Sverige og Finland måler vi hvert år forbrugernes opfattelse af Arla. Generelt får vores produkter en høj score. I Danmark forbedres vores omdømme fortsat, især på det etiske parameter. I Sverige er forbrugernes opfattelse forbedret på alle parametre, og vi har nu det bedste image, siden undersøgelsen startede. Vores image er også blevet forbedret i Finland, hvor cirka 79 procent af forbrugerne siger, at de gerne vil købe Arla-produkter. I Finland opnåede vi i år den højeste score siden 2007.

	2009	2010	2011
Arla i Danmark	58,6	61,0	64,9
Arla i Sverige	74,3	71,3	77,7
Arla i Finland	71,7	69,5	73,1

Tabellen viser den samlede score (på en skala fra 0–100, hvor 100 er bedst), som forbrugerne gav Arla sammenlignet med mange andre virksomheder i en undersøgelse, udført af Reputation Institute.

KUNDERNES OPFATTELSE AF ARLA

På vores kernemarkeder undersøger Arla og datterselskabet Rynkeby Foods hvert år, hvordan vores kunder ser på os som leverandør. I Danmark placerer vi os som den bedste af de 20

største leverandører til detailhandlen. I år blev vi nummer to i Storbritannien. I Finland viste kundeundersøgelsen fine resultater for service, innovation, pålidelighed og leveringsikkerhed, og vi har forbedret vores placering fra sidste års nummer 20 til dette års nummer 16. I Sverige var vi nummer et i 2010, men faldt til nummer 24 i år, primært på grund af leveringsproblemer. I en undersøgelse i Danmark lå Rynkeby Foods nummer et i år og sidste år i kategorien for køle- og frostvarer og nummer fire i kategorien for kolonialvarer. Arla Foods Ingredients får generelt en høj score i kundeundersøgelser, og kundeloyaliteten ligger på samme høje niveau som i undersøgelsen for to år siden.

ARLA VINDER PRISER

Hvert år vinder Arla priser inden for en række områder, herunder kvalitet, etik, arbejdsmiljø m.m. Priserne spænder fra meget lokale priser til priser tildelt koncernen. I år nominerede de svenske forbrugere for eksempel Arla som den bedste fødevarerproducent, hvad angår miljøspørgsmål og social ansvarlighed. Prisen Sustainable Brand 2011 bygger på en undersøgelse, der er baseret på de 10 principper i FN's Global Compact. For at framhæve alle disse priser og opmuntre til flere har vi lanceret en ny intranet-side, Trophy Room, hvor medarbejderne kan læse om priserne.

Tættere på Naturen™ – fra ide til virkelighed

Da Arla for tre år besluttede, at målsætningen om at komme Tættere på Naturen™ skulle gennemsyre hele virksomheden, begyndte en lang rejse. Men Arlas råvare er mælk, så naturen og naturlighed har altid ligget os på sinde. Så hvad betyder Tættere på Naturen™ egentlig for Arla?

I den nye virksomhedsstrategi, som blev introduceret i 2008, indgik også ændringer af Arla-varemærkerne: Arla®, Lurpak® og Castello®. I forbindelse med disse ændringer blev Tættere på Naturen™ præsenteret som den nye platform for det globale Arla®-varemærke og for virksomheden. Marianne Bach arbejder med at omsætte Tættere på Naturen™ til praksis. Hun beskriver det overordnede mål:

”Når folk ser det svenske bilmærke Volvo, tænker langt de fleste automatisk på sikkerhed. På samme måde ønsker vi, at vores kunder automatisk skal forbinde Arla med Tættere på Naturen™.

Tættere på Naturen™ – skridt for skridt

I Arlas årsregnskab for 2008 forklarede virksomheden, hvordan Tættere på Naturen™ skulle kendetegne virksomhedens prioriteter de kommende år, og at det er Arlas løfte til forbrugerne, at virksomheden vil fremstille inspirerende og sunde produkter, der er præget af naturen. Helt fra begyndelsen stod det klart, at Tættere på Naturen™ primært handlede om tre nøgleområder: Arlas produkter skulle være så naturlige som muligt, mælkeproduktionen på Arlas gårde skulle ske i harmoni med naturen, og Arlas egen produktion skulle belaste miljø og klima så lidt som muligt. Intet af dette var nyt for Arla. Det nye bestod i at få Arla til at skille sig ud fra konkurrenterne ved at have en mere tydeligt defineret position.

På nogle af Arlas markeder var man allerede nået langt i arbejdet med at komme Tættere på Naturen™. For eksempel var dele af virksomheden allerede godt i gang med at indføre miljøvenlige initiativer, så her var der et godt grundlag at bygge videre på. Samtidig var der andre områder af virksomheden, hvor der var behov for mere arbejde, før de kunne betegnes som tættere på naturen.

Indholdet i Tættere på Naturen™ var altså ikke helt nyt, men det var nyt, at Arla begyndte at formidle et klart budskab om at komme Tættere på Naturen™, og at virksomheden skridt for

skridt ville gennemføre forbedringer. For at nå det overordnede mål blev en lang række aktiviteter sat i gang. Danny Micklethwaite, som er ansvarlig for den globale Arla®-varemærkestrategi, er ikke i tvivl om, hvad der er vigtigst i Arlas arbejde med Tættere på Naturen™:

”Altid at leve op til vores løfte. Hvis ikke vi gør Tættere på Naturen™ til mere end bare et reklameslogan, er det en fiasko. Gode varemærker bygger på fundamental, urokkelig troværdighed, og vi ønsker at gøre Arla til sådan et varemærke.”

Arbejdet med ingredienser

Et af de første projekter, der blev sat i gang, var en gennemgang af hele produktsortimentet for at sikre, at Arlas produkter kun indeholder et minimum af tilsætningsstoffer for at være så naturlige som mulige. Tilsætningsstoffer bruges til at give produkter en bestemt smag, holdbarhed eller funktion, og nogle tilsætningsstoffer fremstilles kemisk og kunstigt. Hvor det er muligt, er kunstige tilsætningsstoffer nu fjernet eller erstattet af naturlige alternativer. Dette er et løbende og langsigtet arbejde. Arla har også udviklet og lanceret en række nye produkter, der er fri for tilsætningsstoffer, for eksempel yoghurten Arla Yoggi® Fri.

Tættere på Naturen™ i praksis

De mange muligheder for at besøge Arla-landmændenes gårde, især i Danmark og Sverige, er en meget tydelig måde at vise Arlas fokus på miljøet og køerne på gården. Gårdbesøg har været et tilbud til børn og voksne længe før lanceringen af Tættere på Naturen™.

”Arla er en virksomhed, der er ejet af landmænd, så det er helt naturligt at vise gårdene og dyrene frem. Tættere på Naturen™ bliver mere troværdigt, når folk kan komme og opleve det i praksis,” siger Danny Micklethwaite.

I Danmark og Sverige inviterer mange Arla-landmænd skoleelever på besøg på gårdene for at lære mere om samspillet mellem menneskerne, dyrene og naturen. Børnene møder landmanden, ser køerne og lærer, hvor maden kommer fra. Gennem gård- og mejeribesøg ønsker Arla at give skolebørn et indtryk af fødekæden fra



” Hvis ikke vi gør Tættere på Naturen™ til mere end bare et reklameslogan, er det en fiasko. Gode varemærker bygger på fundamental, urokkelig troværdighed.”

jord til bord og på den måde vise forbindelsen mellem naturen og produkterne. I Sverige har Arla tilbudt gårdbesøg siden begyndelsen af 1990'erne, og i gennemsnit har cirka hver tredje af de svenske 6–9-årige børn besøgt en Arla-gård.

Forbrugerne har også mulighed for at besøge Arla-gårdene i forbindelse med naturfestivaler, og når køerne kommer på græs i foråret – et arrangement, der er blevet en tradition i Danmark og Sverige. Interessen er gennem årene steget, og i 2011 introducerede Arla også disse aktiviteter i Finland. På alle Arlas kernemarkeder tilbydes forskellige aktiviteter, der skal inspirere børn og voksne til at komme Tættere på Naturen™.

Støtte fra den nye miljøstrategi

Den tredje grundpille i Tættere på Naturen™ er Arlas fokus på miljøet. I mange år har virksomhedens miljøstrategi omfattet mejeriproduktion, emballage og transport til og fra mejerierne. Den nye miljøstrategi, som Arla præsenterede i 2011, involverer også mælkeproducenterne, som sammen med Arla vil skabe en ny standard for bæredygtig mejeriproduktion.

De mange initiativer og aktiviteter, som er gennemført siden lanceringen af Tættere på Naturen™, blev i 2011 samlet i en intern database. Her er mere end 600 aktiviteter, lige fra specifikke energibesparende tiltag, som for eksempel installation af varmepumper til at genvinde varme fra køling og spildevand, til de krav, kakaoproducenterne skal opfylde, før Arla vil købe deres kakao. Den store samling af informationer viser tydeligt, at Tættere på Naturen™ har haft stor indflydelse på virksomheden de seneste tre år.

Kom Tættere på Naturen™-spillet

I 2011 begyndte Arla at involvere alle medarbejderne i arbejdet med Tættere på Naturen™. Det blev gjort

ved hjælp af et brætspil, hvor formålet er at få deltagerne til at udveksle allerede eksisterende gode initiativer og komme med

nye konkrete ideer, så deres egen afdeling i Arla kan komme endnu tættere på naturen.

”Vores medarbejdere er utroligt kreative, og at involvere alle i arbejdet er en god måde at få Tættere på Naturen™ til at trænge ud i hver en kroge i virksomheden,” siger Marianne Bach. ”Spillet har resulteret i en masse gode ideer, og mange små forbedringer kan tilsammen gøre en stor forskel i en organisation af Arlas størrelse.”

Undersøgelser, der måler Arlas image blandt forbrugerne i Danmark, Sverige og Finland, viser tydeligt, at Tættere på Naturen™ nu begynder at have en effekt. Forbrugerne forbinder i stigende grad begrebet ”naturlige produkter” med Arla.

”I 2011 hørte jeg for første gang nye medarbejdere sige, at de var blevet inspireret til at søge job i Arla på grund af Tættere på Naturen™ og vores arbejde med bæredygtigt landbrug. De ønsker at arbejde for en virksomhed, der handler ansvarligt. Det fortæller mig, at vores arbejde med Tættere på Naturen™ nu begynder at bære frugt, og at vi bevæger os i den rigtige retning”, udtaler Marianne Bach.

I det kommende år vil Arla fortsætte sit arbejde med at finde ud af, hvad Tættere på Naturen™ betyder for forbrugerne i flere forskellige lande. Marianne Bach forklarer, at der kan være store nationale forskelle. I Skandinavien er folk for eksempel meget bevidste om miljøet og bæredygtighed, mens folk i Asien er meget interesserede i oplysninger om, hvor ingredienserne i produkterne kommer fra. Ved at lære mere om, hvordan Tættere på Naturen™ opfattes i de forskellige kulturer, forventer Arla at kunne gøre informationen til forbrugerne endnu bedre.



Tættere på Naturen™

AKTIVITETER

Eksempler på Tættere på Naturen™-aktiviteter for børn

Storbritannien: I Storbritannien er mere end 3.000 børn tilmeldt Arla Nature Adventure Club, som tilbyder forskellige måder at udforske naturen på. Børnene opfordres til at deltage i udendørs aktiviteter, som kan tilpasses til barnets have, legeplads, skov eller skolegård. Børnene opfordres også til at dele deres billeder af ting, de ser i naturen, eller ting, de har lavet af naturens materialer.

Tyskland: I Tyskland samarbejder Arla med NABU (Nature and Biodiversity Conservation Union). Samarbejdets mange aktiviteter skal opmuntre børn til at komme ud og opleve naturen.



Marianne Bach,
senior brand manager.



Danny Mickelthwaite,
vice president.



Vi bygger langsigtede relationer



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

Fra: Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct

Vi tager et stort ansvar inden for rammerne af vores kernevirkksomhed. Ud over dette bestræber vi os på at engagere os i bredere samfundsspørgsmål i forbindelse med vores forretningsaktiviteter. Vi ønsker at bidrage til samfundets udvikling, og det gør vi ved at opbygge langsigtede relationer til mennesker, virksomheder og organisationer.

MINDRE MADSPILD

Vi stræber efter at mindske den mængde mad, der kasseres, både i vores egen produktion og hos forbrugerne.

ÅBENT HUS PÅ GÅRDENE

Forbrugernes interesse for at besøge vores gårde er stigende i både Danmark og Sverige.

HJÆLPEPROJEKT UDVIDET

Som en del af vores hjælpeprojekt for børn i den tredje verden, begyndte vi i år at arbejde i Honduras.

Children for Life-projekt

Arla har drevet projektet Children for Life siden 2008. Det er et langsigtet projekt, der har til formål at give underprivilegerede børn en bedre fremtid ved at hjælpe med mad og støtte deres uddannelse. Helt fra begyndelsen har vi samarbejdet med SOS Børnebyerne i den Dominikanske Republik, og i år involverede vi os også i Honduras, hvor vi nu sørger for et dagligt glas mælk til 150 børn på et børnehjem. Vi har dog stoppet samarbejdet med SOS Børnebyerne i Vietnam, da vi ikke længere har et lokalt kontor der. I Bangladesh arbejder vi fortsat sammen med en lokal velgørhedsorganisation.

Children for Life-projektet skal involvere medarbejdere i de lokalområder, hvor vi driver forretning, og bidrage til udviklingen i området. Vores ambition er at hjælpe aktiviteter, der har en logisk kobling til vores produkter, og som gør en forskel. I øjeblikket undersøger vi, hvilke lande programmet kan udvides til.

Socialt engagement på lokalt niveau

Arlas primære bidrag til social udvikling er at skabe arbejdspladser og økonomisk vækst de steder, hvor vi driver forretning. Den lokale forankring er vigtig for os, og derfor lader vi de enkelte arbejdspladser i koncernen bidrage til lokalsamfundet på den måde, de selv finder bedst, og som engagerer medarbejderne.

I Rusland har vi for eksempel valgt at støtte et børnehjem i Pavlovsk, mens vi i Finland støtter lokale sportsklubber. I Storbritannien deltager vores medarbejdere i Community Challenge og samarbejder med de lokalsamfund, hvor vi driver forretning. I 2011 bidrog Arla til 46 (2010: 32) forskellige Community Challenge-projekter til en samlet værdi af 140.000 kroner (2010: 105.000 kroner).

Forbrugere besøger gårdene

Som en del af Arlas initiativ Tættere på Naturen™ inviterede vi offentligheden til at besøge vores gårde, især i Danmark og Sverige. På den måde håber vi at øge offentlighedens bevidsthed om naturlige råvarer og forholdet mellem mennesker, dyr og natur. Et meget populært arrangement er, når køerne lukkes ud på græs i foråret. I Sverige havde vi mere end 100.000 besøgende i år (2010: 80.000), mens besøgstallet i Danmark er steget med mere end 50 procent. Arrangementet fandt for første gang også sted på gårde i Finland, og det var en stor succes. I Storbritannien deltager nogle landmænd i et årligt branchevent, Open Farm Sunday, hvor landmændene opfordres til at åbne deres gårde for offentligheden.

Vi inviterer også skolebørn til at besøge vores gårde i Sverige og Danmark. Siden 1993 har næsten 800.000 svenske skolebørn besøgt en gård. Denne ekstremt populære aktivitet er i år blevet udvidet med en ny hjemmeside, og undervisningsmaterialet er blevet opdateret og tilpasset det svenske pensum. Vi er også begyndt at arrangere skolebesøg i Finland. I Danmark inviteres skolebørn til at besøge gårde og mejerier, og arrangementer med åbne gårde og naturfestivaler tiltrak i år cirka 145.000 besøgende.

Mindre madspild

Arla har længe haft fokus på at mindske den mængde mad, der går til spilde på produktionssteder og hos forbrugerne. Emnet er nu en del af vores nye miljøpolitik. I Canada samarbejder vi for eksempel med organisationen Second Harvest, der distribuerer Arla-oste af høj kvalitet, men med for kort holdbarhed til at kunne sælges i butikker, til herberger og skoler. Lignende samarbejder om distribution af mad til værdigt trængende har vi i Tyskland med organisationen Tafeln, i Storbritannien med St. George's Crypt og i Finland med Manna Pankki.

ARLA GÅRDBESØG

Antal besøgende	2009	2010	2011
Køer på græs, Danmark	35.000	40.000	63.000
Køer på græs, Sverige	68.000	80.000	100.000
Gårdbesøg for skolebørn, Danmark	7.500	10.000	15.000
Gårdbesøg for skolebørn, Sverige	45.000	42.000	43.000

STØTTE TIL SPEJDERJAMBOREE

Arla deltog i den store internationale World Scout Jamboree, som fandt sted i nærheden af Kristianstad i Sverige denne sommer. Jamboreen havde 80.000 besøgende fra 150 lande, og vi så derfor arrangementet som en god mulighed for at fortælle om økologisk produktion og tilbyde økologiske mejeriprodukter til spejdernes egen madlavning. Vi gennemførte også en række aktiviteter, som skulle vise vigtigheden af at genbruge emballagen.

MÆLKEKARTONER I SVERIGE OG DANMARK

I Sverige og Danmark bruger vi bagsiden af mælkekartonerne til at kommunikere med og uddanne forbrugerne. De svenske sider handler ofte om landmandens arbejde, gården og miljøet, men vi bringer også sjove historier eller nyttige tip på kartonerne.

SUND LIVSSTIL

Kost og motion er afgørende for en sund livsstil. Derfor sponsorerer Arla en lang række aktiviteter, for eksempel:

- **Morgenmad i Saudi-Arabien** Arla har leveret produkter til et projekt, der fortæller skolebørn om vigtigheden af at spise morgenmad. Flere end 360.000 børn deltager i projektet.
- **Sponsoreret løb i Polen** Arla er hovedsponsor for et trænings- og løbarrangement i byen Kolobrzeg.
- **Fodboldskoler i Danmark** Næsten 35.000 børn og teenagere deltog i årets fodboldskoler.
- **Aktive børn i Danmark** Cirka 140.000 børn deltog i et projekt, der havde til formål at motivere børn til at deltage i fysisk aktivitet.
- **Sunde budskaber i Storbritannien** Arla har sponsoreret Leeds Rhinos rugbyklubs besøg på 30 skoler, hvor medlemmerne fortalte om sund livsstil.

VELGØRENHED FOR KRÆFTPATIENTER

I mange lande støtter Arla velgørhedsarbejde, der hjælper kræftramte og andre med behov for omsorg. Vi ser et stigende antal velgørhedsprojekter, der er knyttet direkte til produktsalg. Et eksempel er en svensk kampagne, hvor Arla donerede 80 øre til forskning inden for brystkræft for hver Keso®-hytteost med hindbær, der blev solgt i kampagneperioden.

Det store Team Rynkeby-cykelarrangement slog alle tidligere rekorder i år. Der var flere deltagere end nogensinde før, og arrangementet indsamlede 9,6 millioner kroner til Børnecancerfonden i Danmark og Sverige. Andre eksempler på velgørhedsaktiviteter er:

- **Saudi-Arabien** I samarbejde med velgørhedsorganisationen SANAD har vi givet bidrag til kræftramte børn.
- **USA** Gennem et velgørhedsprojekt har vi bidraget til et børnehospital i Seattle.
- **Canada** Vi deltog i en række arrangementer, heriblandt en volleyballturnering, hvor overskuddet går til kræftforskning.
- **Sverige** Vi har bidraget økonomisk til børnehospitalet Sachsska Barnsjukhuset i Stockholm.

Faste overbevisninger

Vi respekterer og støtter de internationalt anerkendte menneskerettigheder.

Fra: Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct



Vi har produktion i mange lande, og vores produkter sælges over hele verden. Det betyder, at vi er repræsenteret i lande, som endnu ikke fuldt ud har anerkendt menneskerettighederne, eller som endnu ikke overholder dem. Uanset hvor vi driver forretning, er det vores faste overbevisning, at det enkelte menneskes rettigheder bør respekteres og overholdes.

FOKUS PÅ MENNESKERETTIGHEDER

På vores kontrolbesøg i den tredje verden er vi særligt omhyggelige med at sikre, at menneskerettighederne overholdes.

ØGET FOKUS PÅ MANGFOLDIGHED

Vi fortsætter vores arbejde med at øge mangfoldigheden i Arla og har introduceret en strategi, som skal være med til at skabe en virksomhedskultur, der er mangfoldig og inkluderende.

FÆRRE KVINDelige TOPCHEFER

På trods af Arlas ønske om at have en bedre fordeling af mænd og kvinder er andelen af kvindelige topchefer blevet reduceret.

Initiativer til øget mangfoldighed

I 2010 satte vi initiativer for at øge mangfoldigheden i gang i Arla. Vi vil sikre, at alle behandles ens, uanset alder, etnisk, social eller national oprindelse, race, hudfarve, religion eller tro, seksuel orientering, politiske holdninger, alder, handicap eller ægteskabelig status. I 2011 udarbejdede vi en strategi for, hvordan vi vil opbygge en kultur, der er både mangfoldig og inkluderende. Læs mere i artiklen på de næste sider.

I årets medarbejderundersøgelse, Barometer, fik udsagnet "I min afdeling har vi fordel af vores forskellighed i teamet (for eksempel etnisk oprindelse, køn, alder og uddannelse)" index 64 mod 63 året før.

På trods af gode intentioner om at have en afbalanceret fordeling mellem mænd og kvinder er 15 procent af medlemmerne i Arlas forretningsområders ledergrupper kvinder. Blandt selskabets 300 topledere er 17 procent kvinder sammenlignet med 22 procent året før. 27 procent af alle Arlas ansatte er kvinder.

Forskelligheder påvirker oplevelsen

I medarbejderundersøgelsen 2010 handlede fem af spørgsmålene om, hvordan medarbejderne oplevede at blive behandlet på arbejdspladsen. Syntes de for eksempel, at der blev taget hensyn til personlige kriser, var der en rimelig balance mellem arbejde og privatliv, og havde de bemærket nogen form for mobning? I 2011 analyserede vi resultaterne fra 2010 mere dybdegående for at finde ud af, om svarpersonens alder og køn havde nogen indflydelse. Det viser sig, at kvinder er mere positive omkring deres arbejde end mænd, og at ældre er mere positive end yngre medarbejdere.

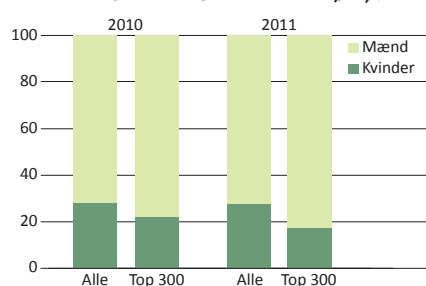
Dialog med leverandører i den tredje verden

Ved kontrolbesøg hos leverandører i den tredje verden har vi især fokus på menneskeretligheder, børnearbejde og arbejdsmiljø. Det er vigtigt, at vores leverandører forstår vores holdning og respekterer vores Code of Conduct, som både omfatter disse og mange andre områder.

I Nigeria samarbejder vi med et pakkeri og en række emballageleverandører. Vi har tidligere oplevet, at emballageleverandørernes forståelse for kravene i forhold til vores Code of Conduct varierede. Derfor besøgte vi sammen med vores lokale partner de fire leverandører i år og gennemgik Code of Conduct med dem. Selvom alle fire hævdede at opfylde vores krav, har vi kun tilstrækkelig tillid til at handle med tre af dem. Forholdene hos den fjerde leverandør levede ikke op til vores krav, og vi kan derfor ikke forsætte samarbejdet, før forholdene forbedres væsentligt. Fremover vil leverandørerne få besøg to gange om året, én gang af vores samarbejdspartner alene, og én gang, hvor en repræsentant fra Arla deltager sammen med vores samarbejdspartner.

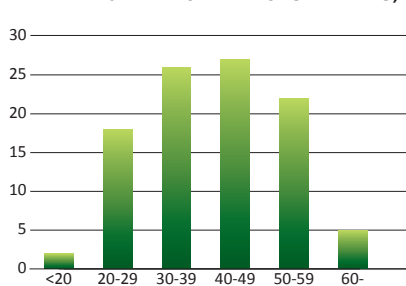
I Bangladesh besøger vores interne kontrollant vores emballageleverandør hvert halve år, og i den mellemliggende periode følger lokale Arla-medarbejdere op på forholdene. Ved hvert besøg kontrollerer vi, at leverandøren overholder vores kvalitetskrav, og vi gennemgår fokusområderne i detaljer. I oktober havde vi et kontrolbesøg hos en potentiel underleverandør i Bangladesh. På grund af et dårligt arbejdsmiljø kunne vi ikke acceptere et samarbejde. I en hal, hvor der bruges organiske opløsningsmidler, var ventilationen helt utilstrækkelig.

MEDARBEJDERE FORDELT PÅ KØN, %



Fordelingen af mænd og kvinder i Arla varierer i de forskellige dele af organisationen. I topledelsen er der væsentligt færre kvinder end mænd. På de nedre lederniveauer er der dog en højere andel af kvinder. Et fokusområde er derfor at rekruttere flere kvinder til toplederstillingen. Rekrutteringsgrundlaget er så godt, at det på sigt bør være muligt at opnå en mere lige fordeling mellem mandlige og kvindelige topledere i Arla.

MEDARBEJDERNES ALDERSFORDELING, %



Den nuværende aldersfordeling i Arla er tilfredsstillende. Alder er ikke – og skal ikke være – afgørende, når vi ansætter medarbejdere. Arla ser en styrke i, at medarbejderne har en god aldersfordeling.

SAMARBEJDE OM LIGESTILLING

I Arla er indsatsen for at opnå ligestilling mellem kønnene en vigtig del af vores strategi for mangfoldighed og inkludering. I august 2010 underskrev Arlas administrerende direktør Peder Tuborgh støtteerklæringen til Women's Empowerment Principles, et initiativ af FN's udviklingsfond for kvinder (UNIFEM) og Global Compact. I marts 2011 deltog Arla i FN-konferencen "Equality Means Business: Putting Principles into Practice. Women's Empowerment Principles One Year Later".

Mere end 100 virksomheder og interessenter fra både den private og offentlige sektor deltog i konferencen, hvor målet var at vise, hvordan forskellige organisationer har arbejdet med ligestilling og dermed har opnået større overskud. Inspiration og gode eksempler fra konferencen vil blive brugt til at sætte forbedringstiltag i gang i Arla.

SYGDOMME OG SOJAPRODUKTION

Nye videnskabelige undersøgelser har vist, at børn i områder tæt på sojamarke i Argentina fødes med deformiteter og rammes af kræft på grund af sprøjtning af afgrøderne. Vi tager rapporter meget seriøst, da soja indgår i foderblandingerne til de køer, der producerer mælk til Arla. Den soja, der bruges på Arla-gårdene, må aldrig forårsage nogen skade. Vi vil handle ansvarligt vedrørende soja i vores forsyningskæde, ligesom vi gør det i forbindelse med alle vores andre køb. Se side 17.

Arlas mål er, at al soja i foder til køer skal dyrkes mere ansvarligt senest i 2015. Da Arla er en lille aktør i denne sammenhæng, ønsker vi at samarbejde med andre brancheorganisationer i Europa om at løse problemet. Sammen håber vi at arbejde hen imod at erstatte den omdiskuterede soja med soja, der fremstilles mere ansvarligt, eller med alternative foderblandinger. Arla har i flere år støttet nordisk forskning inden for dette område.

Mangfoldighed skaber vækst

En international virksomhed kan skabe vækst på mange måder. En god måde er at sikre, at medarbejderne i arbejdsgrupperne afspejler mangfoldighed – det vil sige et godt mix af forskellighed. Målet er at drage fordel af de forskellige perspektiver, som mennesker med forskellig baggrund, alder, uddannelse og køn bringer ind i Arla. Ved at udnytte forskellighederne udvikles virksomheden, og potentialet for vækst øges. Derfor har Arla nu et strategisk fokus på mangfoldighed.

Internationale undersøgelser viser, at mangfoldighed i arbejdsstyrken er et plus, når forskellene udnyttes til at løse problemer og træffe beslutninger. I mange virksomheder er forskellighed en udnyttet ressource, selv om flere og flere begynder at se fordelene. Samtidig er der succesfulde virksomheder, som har besluttet sig for at få maksimalt udbytte af mangfoldigheden ved at have strukturer og processer, som involverer alle medarbejdere.

Ifølge de internationale undersøgelser kan virksomheder med en kultur- og forretningsmodel, der sikrer, at organisationen er inkluderende, forbedre deres resultat med op til 35 procent. Virksomhederne sørger for, at arbejds- og projektgrupper er sammensat af personer med forskellig køn, alder, nationalitet, personlighed og faglig baggrund. Samtidig stræber de efter at have en inkluderende kultur og sikrer, at alle ledere og medarbejdere har de nødvendige evner til at lede og arbejde i blandede grupper.

Nu er mangfoldighed og en inkluderende kultur også blevet et strategisk indsatsområde i Arla under det engelske navn 'Diversity & Inclusion'. Der er lagt en tiårs strategi for, hvordan organisationen kan blive mere inkluderende.

Nye måder at arbejde på

Tinna Nielsen leder arbejdet med mangfoldighed i Arla. Hun mener, at der skal en holdningsændring til, inden Arla vil komme til at se resultater af den nye strategi:

"Ubevidste antagelser og præferencer styrer 80 procent af de valg, vi træffer i forhold til blandt andet rekruttering, forfremmelser, netværk og problemløsning. Hvis ikke vi erkender og udfordrer dette, vil medarbejdernes fulde potentiale ikke blive brugt. Men det er ikke let at ændre holdninger og adfærd, for det kræver, at man opgiver sine vaner og rutiner," siger Tinna Nielsen.

Arla har et internt konsulentteam, der underviser lederne i, hvordan de kan udnytte medarbejdernes forskelligheder til at skabe bedre resultater og nye løsninger. Hovedbudskabet er, at synergien af mangfoldighed opstår, når man lader forskellige perspektiver, viden og færdigheder arbejde sammen. Uddannelsen udbydes som en del af Arlas lederudviklingsprogram ALP (Arla Leadership Programme) og til ledergrupper på alle niveauer i virksomheden.

"Det altafgørende er, at hver enkelt medarbejders potentiale udnyttes fuldt ud. De fleste af os føler nok, at det er mest rart at arbejde i en gruppe, hvor deltagerne ligner én selv, for eksempel griber opgaverne an på samme måde og taler samme sprog. Men det er i mødet mellem forskellige perspektiver, at de gode ideer opstår, og de gode beslutninger tages. I det lange løb vinder de virksomheder, der tør udfordre sig selv – også selvom det ind imellem kan føles besværligt," siger Tinna Nielsen.

Skabe effektive grupper

Tinna Nielsen er ikke i tvivl om, at Arla har en lang rejse foran sig, inden det nye tankesæt er fuldt integreret i det daglige arbejde og i de eksisterende processer, for eksempel i rekruttering og medarbejderudvikling.

Men små fremskridt er allerede synlige inden for rekruttering. I både Danmark og Sverige ses en lille stigning i antallet af kvindelige ansøgere til lederstillinger og i det seneste år er endnu flere med anden etnisk baggrund end dansk blevet rekrutteret til stillinger på hovedkontoret i Danmark end de foregående år. I 2012 arbejder vi videre med at implementere Arlas sprogpolitik, som handler om, at koncernsproget er engelsk. Det fremmer samarbejdet over landegrænserne, inkluderer medarbejdere uanset modersmål, og gør det lettere at dele viden.

For Tinna Nielsen er rekrutteringsfasen helt central:

"I 2011 og 2012 har vi prioriteret de aktiviteter, som har størst strategisk betydning, og som kan integreres i blandt andet Arlas rekrutteringsprocesser



”Det er i mødet mellem forskellige perspektiver, at de gode ideer opstår, og de gode beslutninger tages.”

globalt. Lige nu er vi i gang med at styrke rekrutteringsprocessen for medarbejdere og ledere. Vi har også stort fokus på at styrke lederens kompetencer og hjælpe dem med metoder, der kan gøre mangfoldighed til en ressource inden for deres forretningsområde.

Også Arlas forbrugere afspejler en stor mangfoldighed. At tilpasse produkter til forbrugere med forskellig etnisk baggrund eller demografiske forskelle kræver indsigt og forståelse. Arlas administrerende direktør, Peder Tuborgh, fastslog i november 2011 i sit månedlige nyhedsbrev for ledere, at mangfoldighed og inkludering er vigtig for Arlas fremtid. Han understregede, at Arla har en vision for sammensætning af grupper, hvor der maksimalt må være 70 procent med samme køn, nationalitet/etnicitet, uddannelsesmæssig/faglig baggrund og alder. Ved at reducere dominansen får gruppen bedre mulighed for at udnytte de perspektiver, den viden og de kompetencer, som medarbejdere og ledere bidrager med.

Medarbejdere med talepligt

Rødkærsbro Mejeri i Danmark er et eksempel på en inkluderende arbejdspladskultur med en inkluderende ledelse. Mejeriet har fundet sin egen vej til at involvere alle medarbejdere. Mejerichefen har indført talepligt, som betyder, at alle medarbejdere kan og skal bidrage til at udvikle arbejdspladsen. Ledere og kolleger forventer, at alle fortæller, hvad der virker og ikke virker i deres daglige arbejde, og lederne forpligter sig til at bruge alle medarbejdernes forskellige input og skabe forbedringer på baggrund af dem.

Tinna Nielsen understreger, at der er mange måder at være inkluderende på:

”Alle i Arla vil blive påvirket af arbejdet med det nye tanke-sæt, for det bliver implementeret i alle

eksisterende processer. Men der er meget, man selv kan gøre. Det er Rødkærsbro Mejeri et godt eksempel på. Desuden er mangfoldighed og inkludering en naturlig del af vores værdier: Lead, Sense, Create. Ved at fornemme og engagere sig (sense) i sine kollegaer og deres individuelle forskelle kan vi udnytte hinandens fulde potentiale til at skabe forbedringer (create) og blive førende på hver vores arbejdsområde (lead),” siger Tinna Nielsen.

Mere end social ansvarlighed

I mange år har mangfoldighed og lige behandling af alle, uanset køn, etnisk herkomst og alder, oftest hængt sammen med social ansvarlighed. Tinna Nielsen peger dog på, at der er endnu større potentiale i at se mangfoldighed i et bredere perspektiv:

”Det er altid vigtigt at behandle alle mennesker lige. Ligestilling handler om at fjerne alle barrierer og sikre lige muligheder for alle personer og grupper. Men ligestilling er også forudsætningen for at få adgang til medarbejdernes fulde potentiale og deres forskellige kompetencer. Forretningsmuligheder opstår ikke af ligestilling alene – de opstår i en kultur, hvor det er naturligt at inkludere alle medarbejdere og bevidst bruge forskellighederne. Det er sådan, at ideerne, effektiviteten og engagementet opstår. Og det er på den måde, at forskellene bliver en fordel for både det enkelte individ og for virksomheden”, slutter Tinna Nielsen.

EKSEMPLER PÅ MANGFOLDIGHED OG INKLUDERING

På organisationsniveau:
Det igangværende interne arbejde med Tættere på Naturen™ er et eksempel på, hvordan hele Arlas organisation inkluderes i en forandring og en opbygning af en ny identitet. Alle medarbejdere bliver bedt om at komme med ideer til, hvordan Arla kan komme tættere på naturen.

På gruppe- og procesniveau:
Lean bygger på deltagelse. Når mejerierne arbejder med Lean, involveres medarbejderne i arbejdet med at finde effektiviseringsmuligheder. Men mangfoldighed og inkludering skal også ske uden en styret proces. Når medarbejderne skal løse en opgave, skal det være naturligt for dem at søge viden i egen gruppe, i andre afdelinger eller på Arlas anlæg i andre lande.

På individniveau:
Når man beder en kollega om input og bruger det til at lære noget nyt, og når man søger viden hos en kollega, man normalt ikke spørger til råds.



Tinna Nielsen leder arbejdet med mangfoldighed og inkludering i Arla.



Arla Foods a.m.b.a
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Tel +45 89 38 10 00
Mail arla@arlafoods.com

www.arla.dk

