

VORES ANSVAR

Arla Foods' Corporate Social Responsibility Rapport

2012



Tættere på Naturen™

Indhold

- 1 **Forord**
- 2 **Om Arla**
- 4 **Ansvarlig virksomhed**
- 6 Forretningsprincipper
- 8 Virksomhedsprincipper
- 10 *Eksempel*
- 12 Indkøb
- 14 Markedsadfærd
- 16 **Tillid til produkterne**
- 18 Fødevarerikkerhed
- 20 Ernæring og sundhed
- 22 *Eksempel*
- 24 **Omsorg for dyr og miljø**
- 26 Miljø og klima
- 28 *Eksempel*
- 30 Landbrug
- 32 **Respektfulde relationer**
- 34 Arbejdspladsen
- 36 Samfundsrelationer
- 38 Menneskerettigheder
- 40 *Eksempel*
- 43 Reference til Global Compact

Medmindre andet er angivet, indeholder denne rapport fakta og tal fra Arla Foods' helejede mejeriselskaber i 2012. Rapporten indeholder også eksempler fra helejede datterselskaber og joint venture-mejeriselskaber. Rapportens kapitler refererer til de 11 områder i 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, 2013 *Projektkoordination:* Arla Foods *Produktionsansvarlig:* Anna Michélsen *Tekst:* Arla Foods i samarbejde med Anna Michélsen *Grafisk design:* Waldton Design *Grafisk produktion:* Formalix *Oversættelser:* Amesto Translations *Foto:* Thomas Carlgren, Torben Hjulmand (28), Thomas Rolsted (36), Niels Aage Skovbo (29), Gustav Winblad (10), Martin Zetterquist (23, 28) og Arlas arkiv *Tryk:* Scanprint A/S, 2013 *E-mail:* csr@arlafoods.com



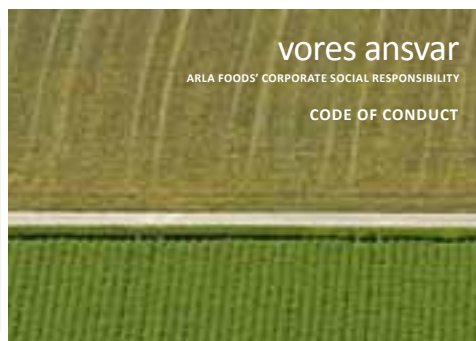
541 006



Ansvarlighedsarbejdet i Arla

Code of Conduct styrer Arlas arbejde med ansvarlighed

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



Ansvarlighed i hele værdikæden

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



Organisation og forankring af kulturen

For at sikre at retningslinjerne er forankret internt, har vi en CSR-komité med administrerende direktør Peder Tuborgh som formand og med repræsentanter fra koncernens ledelse. Komitéen prioriterer de områder, der behøver særlig opmærksomhed for at sikre, at Arla også på langt sigt er et ansvarligt selskab.

Helhedssyn

De 11 områder, der beskrives i retningslinjerne, indgår i denne rapport – fra forretningsprincipper til menneskerettigheder. I år har vi valgt at inddele disse områder i fire temaer. Se illustrationen til højre.

Velkommen til vores CSR-rapport for 2012

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

Ansvarlig virksomhed

- Forretningsprincipper
- Virksomhedsprincipper
- Indkøb
- Markedsadfærd

Omsorg for dyr og miljø

- Miljø og klima
- Landbrug

Respektfulde relationer

- Arbejdspladsen
- Samfundsrelationer
- Menneskerettigheder

Tillid til produkterne

- Fødevarer sikkerhed
- Ernæring og sundhed

Arlas ansvar vokser

Arla vokser, og jo større og mere global vores virksomhed bliver, jo mere har vi at tage ansvar for. Derfor er det glædeligt, at vores virksomhed bygger på et stærkt, ansvarligt grundlag. Alle vores medarbejdere, andelshavere og partnere bidrager til, at Arla er og fortsætter med at være en bæredygtig virksomhed, hvilket er afgørende for vores succes på langt sigt.

Jeg er stolt af at kunne konstatere, at Arla gennem det seneste år har nået mange ambitiøse mål, når det gælder vækst og global tilstedeværelse. Vi har fusioneret med mejeriselskaber i Tyskland og i Storbritannien, og vi er vokset på flere markeder. Arla er i dag et af verdens største mejeriselskaber, hvilket betyder, at vi naturligvis har særlige muligheder, når det gælder vores ansvar som virksomhed. Vores tilgang til at drive en ansvarlig virksomhed omfatter nu flere lande og flere medarbejdere. Det giver naturligvis udfordringer, og vi håber, at vi kan blive en kilde til inspiration for verden omkring os. Vi ønsker at bevare vores position som førende mejeriselskab og vores omdømme som en bæredygtig virksomhed.

God fremgang inden for bæredygtighed og ansvarlighed

Inden for bæredygtighed kan vi glæde os over mange eksempler på fremskridt. Den miljøstrategi, vi lancerede sidste år, begynder nu at sætte store aftryk i virksomheden. Vi sparer mere energi og vand. Vi reducerer madspildet og miljøpåvirkningen for vores emballage. Desuden har vi markant forbedret vores værktøjer til at foretage ansvarlige indkøb. Vi har også introduceret en whistleblowing-politik, så alle medarbejderne nu har en ekstra mulighed for at rapportere afvigelser fra vores Code of Conduct.

Det er en fornøjelse at læse resultaterne fra dette års Barometer-undersøgelse. Medarbejdernes engagement og stolthed over at arbejde for Arla er vokset igen i år. Godt lederskab og engagerede medarbejdere er en vigtig forudsætning for at opnå gode resultater og en høj grad af ansvarlighed.

Arla støtter FN's Global Compact

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

Denne rapport er en del af det arbejde – her præsenterer vi en række initiativer, som har kørt i løbet af det seneste år. Rapporten er også en del af Arlas Årsrapport 2012, som kan downloades fra www.arla.dk.

Vores fokus i fremtiden

I Arla er ansvarlighed et pejlemærke i hele virksomheden. For at kunne lykkes vil vi sikre, at både nuværende og nye kolleger – især ledere – tager Arla-kulturen og vores Code of Conduct til sig og integrerer disse i deres måde at arbejde på. I vores videre arbejde med at udvikle fremtidens mejerivirksomhed er jeg overbevist om, at vores fokus på sundhed, naturlighed og inspiration samt indsatsen for bæredygtighed bliver vigtige hjørnesteen i vores langsigtede fremgang. Vi fortsætter med at tage ansvar og udfylde den rolle, som med rette forventes af en virksomhed i vores position.

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

Aarhus, februar 2013

Peder Tuborgh, administrerende direktør



Om Arla

Arla Foods er en global mejerikoncern og et andelsselskab, der ejes af mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Tyskland, Storbritannien, Belgien og Luxembourg. Vores produkter sælges under kendte varemærker i mere end 100 lande. Vi har produktion i tolv lande og salgskontorer i sammenlagt 30 lande. Arla er også verdens største producent af økologiske mejerivarer.

Virksomhed i vækst med flere andelshavere

Arla fortsætter arbejdet med sin vækststrategi. I løbet af året blev der gennemført to fusioner med andre andelsmejerier. Fusionen med britiske Milk Link gjorde Arla til Storbritanniens største mejeriselskab, mens fusionen med det tyske mejeriselskab Milch-Union Hocheifel (MUH) gjorde Arla til Tysklands tredjestørste mejeriselskab. Efter fusionerne er Arla verdens sjette største mejeriselskab med i alt 12.256 andelshavere i seks lande.

For lav mælkepris for andelshaverne

Arlas mål er at tilbyde andelshaverne den højest mulige betaling for mælken. I 2012 faldt mælkeprisen med i alt 0,10 kroner i forhold til 2011-niveauet på grund af global overproduktion af mælk. Den mindre mælkepris har sammen med de høje omkostninger til foder og andre varer, der bruges på gården, sat mange mælkeproducenter i en svær økonomisk situation. I foråret 2012 igangsatte Arla en række omkostningsbesparende foranstaltninger for at effektivisere virksomheden og forbedre muligheden for at hæve mælkeprisen.

Investering i fremtiden

Der er stadig stor konkurrence på de europæiske markeder, og forbruget er faldet som følge af den økonomiske krise.

Andre markeder som for eksempel Rusland og Mellemøsten er dog i vækst. Vi har øget vores investeringer i Kina og har underskrevet en eksklusiv samarbejdsaftale med Kinas største mejeriselskab, Mengniu, som vil give os mulighed for at øge vores eksport til Kina. Vi vil også investere i nye og eksisterende anlæg. For eksempel er byggeriet af verdens største mejeri til produktion af drikkemælk skudt i gang i Aylesbury lige uden for London i Storbritannien, og i Tyskland skal Pronsfeld-mejeriet udvides. Mælkepulverfabriken i Vimmerby i Sverige vil også blive udbygget for at øge produktion og eksport til lande uden for Europa.

Tættere på Naturen™ vinder terræn

Arlas overordnede målsætning, Tættere på Naturen™, fortsætter med at vinde terræn i hele virksomheden. Formålet med Tættere på Naturen™ er at sikre, at vores produkter er så naturlige som muligt, og at såvel mælkeproduktionen på gårdene som Arlas egne processer påvirker miljøet og klimaet mindst muligt.

Ny vision og revideret strategi

I januar 2013 blev der præsenteret en ny vision, mission og den reviderede strategi for Arla. Læs mere på www.arla.dk.



Andelshavere

Arla Foods er et andels-selskab, der ejes af 12.256 mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Tyskland, Storbritannien, Belgien og Luxembourg.

Ledelse

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

Antal medarbejdere

gennemsnitlig fuld tid ansat

Danmark	7.536
Sverige	3.599
Storbritannien	3.017
Tyskland	1.135
Finland	362
Holland	361
Øvrige lande	2.102
I alt	18.112

31. december 2012 var det totale antal medarbejdere i Arla 19 646.

Nettoomsætning

DKK 63,1 milliarder, heraf 72 procent på vores kerne-markeder Storbritannien, Sverige, Danmark, Tyskland, Finland og Holland.

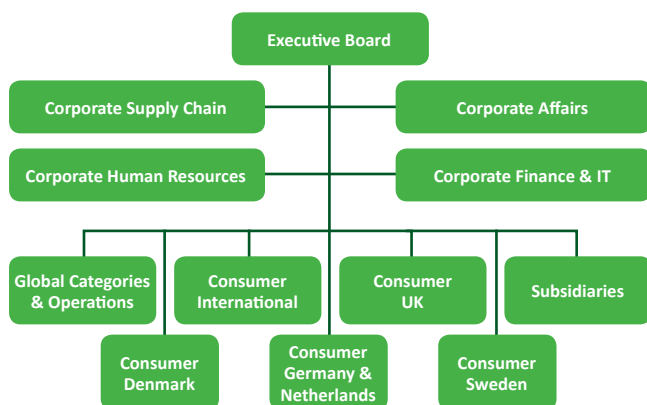
Årets resultat

DKK 1,9 milliarder.

Rå mælk i millioner kilo

Danmark	4.419
Storbritannien	2.342
Sverige	2.059
Tyskland	917
Finland	226
Holland	200
Belgien	53
Luxembourg	27
Øvrige lande	166
I alt	10.409

Arla-koncernens organisation



Corporate Supply Chain arbejder med andelshaverservice, den globale forsyningskædes effektivitet, globalt indkøb og investering under ledelse af Povl Krosgaard.

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

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

Consumer Denmark, under ledelse af Peter Giørtz-Carlson.

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.

Consumer International, ansvar for detailprodukter uden for kerne-markederne, under ledelse af Finn S. Hansen.

Corporate Human Resources har ansvaret for koncernens personale- og organisationsudvikling under ledelse af Ola Arvidsson.

Corporate Finance & IT har ansvaret for koncernens økonomi, IT og jura under ledelse af Frederik Lotz.

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

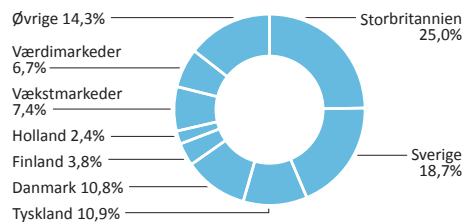
Datterselskaber, som Arla ejer til 100 procent: Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods, Cocio og Dairy Fruit.

Andelsdemokrati



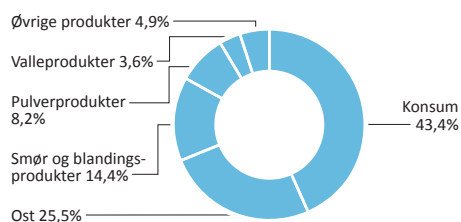
Som følge af den nye ejerstruktur vil repræsentationen blive gennemgået i 2013. Alle valg og afstemninger foretages efter princippet "en andelshavere, en stemme". Repræsentantskabet er Arlas øverste besluttede organ.

Nettoomsætning fordelt på markeder



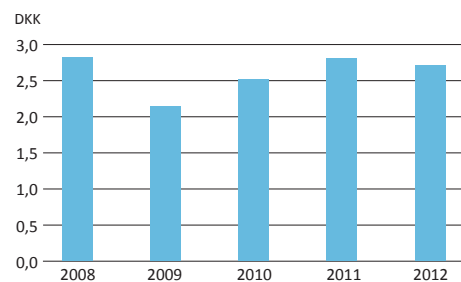
Arlas samlede nettoomsætning er steget med 15 procent sammenlignet med 2011.

Nettoomsætning fordelt på varegrupper



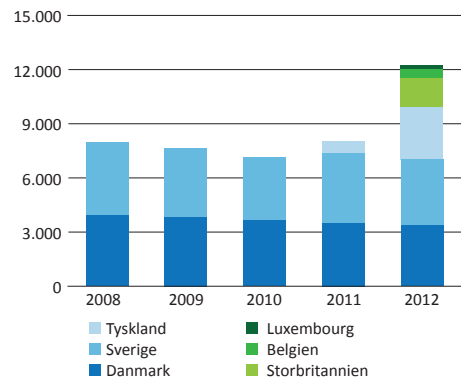
Ferskvarer, ost, smør og blandingsprodukter har øget deres andel af Arlas samlede omsætning.

Mælkeprisen



I løbet af året skiftede mælkeprisen gentagne gange i både op- og nedadgående retning på grund af skiftende efterspørgsel på det globale marked. Diagrammet viser den gennemsnitlige udbetalte pris per kilo mælk, som Arla har betalt til sine andelshavere i løbet af året, inklusiv efterbetaling.

Andelshavere i Arla



I løbet af året er antallet af andelshavere steget med 53 procent, primært på grund af fusionerne med andelsmejerierne Milch-Union Hocheifel (MUH), Tyskland, og Milk Link i Storbritannien.



Ansvarlig virksomhed

*Er det muligt at drive en lønsom virksomhed etisk forsvarligt?
Hos Arla er svaret et klart JA. Det sker dog ikke bare af sig selv
– det kræver viden, vilje og hårdt arbejde.*

Forretningsprincipper

Arla er en international virksomhed og et andelsmejeriselskab ejet af mælkeproducenter i Danmark, Sverige, Tyskland, Storbritannien, Belgien og Luxembourg. Vi overholder lovgivningen i alle de lande, hvor vi driver forretning, og vi følger principperne i vores Code of Conduct. Det sikrer, at vi optræder troværdigt og med integritet, og at vi dermed sætter et godt eksempel for ansvarsfuld forretningsadfærd. Se side 6.

Virksomhedsprincipper

Arla skal skabe værdi for sine ejere. I det demokratisk ledede andelsselskab har alle andelshavere mulighed for at påvirke væsentlige beslutninger. 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. Se side 8.

Indkøb

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. Se side 12.

Market conduct

Vi må hele tiden tilpasse os verdensmarkedet, der bliver mere og mere konkurrencepræget og omskifteligt. 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. Se side 14.



Vi optræder troværdigt og med integritet i alle vores aktiviteter.

Forretningsprincipper

Støtte til Global Compact | To nye ejere | Whistleblowing-politik indført

Fair forretningsførelse og socialt ansvar

Overholdelse i alle situationer

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

Overholdelse af konkurrencelovgivningen er et sådant område. Arlas ledelse arbejder løbende med at sikre, at koncernen overholder den til enhver tid gældende konkurrencelovgivning. I 2012 blev der ligesom de foregående år gennemført uddannelsesseminarer i hele organisationen for at sikre, at alle medarbejdere er fuldt informeret om konkurrencelovgivningens krav, og for at hjælpe dem til at overholde disse regler.

I løbet af året har vi også indført en ny global politik for juridisk gennemgang af aftaler. Formålet med politikken er at sikre, at der før underskrivelse af større handelsaftaler er fastsat en relevant politik for obligatorisk juridisk gennemgang, så forbundne risici håndteres inden kontrakten underskrives. En sådan risiko er potentiel overtrædelse af nationale juridiske krav og lovgivning. Ved at sikre forudgående juridisk gennemgang af større aftaler arbejder Arla for at overholde den nationale lovgivning.

Arla støtter Global Compact

Arla Foods' Code of Conduct supplerer de 10 grundprincipper i FN's initiativ Global Compact. Som medlem af Global Compact forpligter Arla sig til at indarbejde initiativet og dets principper i vores strategi og virksomhedskultur og til at formidle det til medarbejdere, ejere, leverandører, samarbejdspartnere, kunder og verden omkring os. Du kan læse mere om de 10 principper på side 43.

Vores engagement i 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 rapport beskriver de fremskridt, Arla har gjort i det forgangne år, og de områder, hvor der er plads til forbedringer. Arla er desuden aktivt medlem af Global Compacts nordiske netværk.

Politik for whistleblowing indført

I 2012 godkendte bestyrelsen en global politik for whistleblowing. Whistleblowing-funktionen giver, ud over de traditionelle metoder, en ekstra mulighed for at rapportere om eventuelle uregelmæssigheder. Funktionen er tilgængelig for alle Arlas medarbejdere. De kan rapportere om andre Arla-medarbejderes adfærd i forbindelse med problem-

stillinger beskrevet i vores Code of Conduct, enten via et weblink eller en telefonservice hos en ekstern leverandør. Indrapportering kan ske anonymt. Identiteten af både den person, der indrapporterer og den person, der er genstand for undersøgelserne, beskyttes ligesom begge parter tarv varetages.

Whistleblowing-systemet blev indført i april 2012. Siden implementeringen er der indrapporteret 10 sager, og halvdelen af disse har været anonyme. Alle 10 sager er blevet gennemgået, og tre indrapporteringer førte til yderligere undersøgelser.

CSR-komiteéns dagsorden for udvikling

Arla har en CSR-komité med administrerende direktør Peder Tuborgh som formand. Formålet med komiteén er at sikre, at Arla fastholder sit engagement i at udvikle sig som en ansvarlig virksomhed, og komiteén håndterer blandt andet spørgsmål vedrørende overholdelse af Code of Conduct.

Opindeligt var CSR-komiteén stærkt involveret i revidering og implementering af Code of Conduct. Nu fokuserer den på at øge tempoet for Arlas udviklingsdagsorden for spørgsmål vedrørende de etiske dilemmaer, der opstår når kodekset indføres. Som en del af denne udvikling inviterede CSR-komiteén i 2012 medarbejdere til at dele de oplevelser og dilemmaer, de oplever, når de gør forretninger i andre lande.

To nye selskabsmedlemmer i Arla Foods a.m.b.a.

Den 27. september 2012 godkendte EU-kommissionen fusionen mellem Arla og Milk Link Limited i Storbritannien, og den 28. september 2012 blev fusionen mellem Arla og Milch-Union Hocheifel eG i Tyskland godkendt. Efter implementeringen af de to fusioner er både Milk Link og

Milch-Union Hocheifel selskabsmedlemmer på samme måde som Hansa Arla Milch eG (tidligere Hansa-Milch), som Arla fusionerede med i 2011.

Efter fusionerne med Milk Link og Milch-Union Hocheifel har Arlas andelshavere diskuteret andelsselskabets fremtidige demokratiske struktur. Læs mere på side 8.

CSR Performance Ladder-certificering i Holland

I februar 2012 blev Arla Nijkerk i Holland certificeret i henhold til den nationale standard CSR Performance Ladder. Standarden anerkender andre standarder såsom ISO 26000 og GRI, Global Reporting Initiative, og har et holistisk syn på bæredygtigt arbejde, herunder dialog med interessenter. Certificeringen understreger, at Arla Nijkerk har indført et ledelsessystem for CSR, som systematisk håndterer interessenternes forventninger. Arla Nijkerk er det første mejeri, der får denne certificering i Holland. Erfaringerne vil være værdifulde for den fortsatte udvikling af CSR-agendaen.

Adfærdskodeks for leverandører

Arla indgår kun aftaler med leverandører, som overholder de gældende love i de lande, hvor de driver forretning, og som støtter og respekterer de internationalt anerkendte menneskerettigheder.

Arla har en række muligheder for at agere, hvis en leverandør bryder en aftale i henhold til adfærdskodekset for leverandører. Arla har ikke alene ret til at opsigte aftaler – virksomheden kan også afvise produkter, der er fremstillet af eller for leverandøren i strid med dennes forpligtelser.

I 2012 oplevede Arla ikke nogen overtrædelser af adfærdskodekset for leverandører.



Fusionsbetingelser

Godkendelsen af fusionen i Sverige mellem Arla og Milko i 2011 skete på betingelse af, at Arla frasalgte Milkos anlæg i Grådö, Sverige, og nogle af Milkos varemærker. Disse frasalg fandt sted i 2012. Fusionen mellem Arla og Milk Link i Storbritannien var underlagt lignende forbehold. Læs mere på side 14.

Fusionen med Milch-Union Hocheifel gav ikke anledning til bekymringer på markedet, og der var derfor ikke nogen forbehold.

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 2010 implementerede Arla sin politik for bestikkelse og facilitation payments globalt og underviste medarbejderne i emner vedrørende bestikkelse, facilitation payments og gaver. Der blev genudsendt instruktioner om brug af politikken til Arlas 300 øverste ledere i løbet af 2012.

Politikken omfatter rapporteringskrav og kontrol fra ledelsens side i forbindelse med alle facilitation payments og skal hjælpe aktivt med at undgå sådanne betalinger.

I 2012 blev der ligesom i 2011 ikke rapporteret nogen forekomster af hverken bestikkelse eller facilitation payments.

Tvister

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

Referencer til Global Compact

Se side 43 for yderligere oplysninger om FN's initiativ Global Compact og dets grundprincipper.





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

Virksomhedsprincipper

Flere nye andelshavere | Gennemgang af demokratisk struktur | Mælkeprisen under stort pres

Flere mælkeproducenter slutter sig til andelsselskabet

Fusioner og nye andelshavere

Den 1. oktober fusionerede Arla med det tyske mejeriselskab Milch-Union Hocheifel eG (MUH) og det britiske mejeriselskab Milk Link. Begge fusioner er godkendt af EU's konkurrencemyndigheder. Som resultat af fusionerne har Arla fået nye andelshavere i Tyskland, Belgien og Luxembourg, som er de tre lande, hvor MUH-medlemmerne er fordelt, og for første gang nu også i Storbritannien. Fusionerne har givet i alt 4.300 nye mælkeproducenter og 2,4 milliarder kilo rå mælk om året, hvilket stemmer godt overens med Arlas vækststrategi og virksomhedens stigende behov for mælk.

Beslutningen om fusionerne blev vedtaget med stort flertal i Arla, MUH og Milk Link efter debatter og møder, hvor andelshaverne både gav udtryk for deres bekymringer og stillede mange spørgsmål. Andelshaverne i Milk Link og MUH er fortsat andelshavere i deres respektive andelsmejerier. Begge virksomheder er andelshavere i Arla-koncernen ligesom Hansa Arla Milch, som Arla fusionerede med i 2011. De nye andelshavere er repræsenteret i Arlas bestyrelse og i repræsentantskabet. Milk Link har to pladser i bestyrelsen, men kun én stemme, og 10 pladser i repræsentantskabet. MUH har to pladser i bestyrelsen og ni pladser i repræsentantskabet.

Med virkning fra den 1. oktober får de nye andelshavere som gruppe udbetalt samme acontopris som de svenske og danske andelshavere. På individuelt niveau gælder de tidligere betalingsmodeller dog fortsat. Efter gennemførelsen af fusionerne får alle andelshavere den samme information via Ejerbladet, som udsendes på fem sprog – dansk, svensk, tysk, engelsk og fransk.

Ny demokratisk struktur diskuteres

Efter fusionerne med Milk Link og MUH har Arlas andelshavere diskuteret andelsselskabets fremtidige demokratiske struktur. Arlas virksomhedsfilosofi bygger på, at alle andelshaverne har demokratisk indflydelse via en dynamisk og struktureret proces. Formålet med Arlas demokratiske struktur er at sikre, at Arla forbliver et andelsselskab med moderne og velstrukturerede processer, hvor andelshaverne er godt repræsenteret og engagerede i at sikre Arlas fremtid.

Andelshavernes diskussioner forventes at føre til en beslutning i februar 2013 vedrørende fremtiden for bestyrelsen, antal pladser i repræsentantskabet, fordelingen af repræsentationen mellem de forskellige valgområder og forslag til den fremtidige struktur for medlemsudvalget. Arla Foods ambas vedtægter vil blive opdateret i overensstem-

melse med repræsentantskabets beslutning. Medarbejderrepræsentationen i bestyrelsen og repræsentantskabet diskuterer også i en proces, der involverer Arlas internationale forum for faglig dialog, EWC (European Work Council).

Arlaindtjeningen under stort pres

Arlaindtjeningen (betalingen til andelshaverne plus konsolidering) i 2012 var 2,71 kroner, hvilket er et fald på 0,10 kroner i forhold til 2011, hvor Arlaindtjeningen var 2,81 kroner per kilo mælk. Hovedårsagen var, at udbuddet oversteg efterspørgslen på verdensmarkedet, hvilket især i første halvdel af året havde en negativ effekt på priserne. Prisreduktionerne satte andelshaverne under væsentligt pres, ikke mindst fordi prisen på for eksempel dyrefoder og diesel steg i samme periode. For nogle af Arlas andelshavere betød det, at de fik alvorlige økonomiske problemer. Mange gav udtryk for deres frustration, og i for eksempel Storbritannien var der protester. Sidst på året kom der et opsving på det globale marked, der muliggjorde stigninger i mælkeprisen. I sidste kvartal af 2012 steg mælkeprisen med 0,23 kroner ad to omgange.



Andelshavere, i alt

	2010	2011	2012
Andelshavere, total	7.178	8.024	12.256
- heraf i Sverige	3.529	3.865	3.661
- heraf i Danmark	3.649	3.514	3.354
- heraf i Tyskland, Belgien og Luxembourg (Hansa Arla Milch og MUH, 2012)	-	645	3.657
- heraf i Storbritannien (Milk Link, 2012)	-	-	1.584
Medlemmer af AFMP i Storbritannien	1.362	1.330	1.232
Leverandører i Finland	1.060	1.000	813
- heraf på kontrakt	260	243	223
Leverandører i Tyskland (Arla Foods Käsereien)	-	1.338	1.388
Forslag stillet til repræsentantskabsmødet	5	1	2
Deltagere i andelshaverseminarer	380	200	0
Klager til ankeudvalgene i Danmark og Sverige	43	13	21

I slutningen af 2012 udgjorde antallet af andelshavere 12.256, hvilket er en stigning på 53 procent i forhold til året før. I løbet af året steg mængden af mælk fra andelshaverne med 16 procent sammenlignet med 2011.

Cirka 60 procent af Arlas 400 folkevalgte repræsentanter deltager i vores kurser hvert år. I perioden 2011/2012 blev der holdt 494 kursusdage (342 i 2010/2011). Deltagelsen i introduktionsprogrammet er næsten 100 procent.

Andelshaverseminar

Andelshaverseminaret afholdes af folkevalgte repræsentanter for nye eller gamle andelshavere. Seminarerne har til formål at øge andelshavernes viden om Arla som virksomhed. Deltagerne mødes i små grupper, så alle har mulighed for at give udtryk for deres mening. I løbet af året blev der udarbejdet nyt materiale til andelshaverseminarerne, men der blev ikke afholdt nogen andelshaverseminarer. Der er planlagt nye seminarer i 2013.

Kurser for repræsentanter

Alle valgte repræsentanter i Arla tilbydes at komme på kursus, og de kan deltage i et mentorprogram. I 2011–2012 deltog nyvalgte medlemmer af repræsentantskabet i et todages introduktionsprogram kaldet Arla Kick In. Første del var en generel introduktion til Arla som virksomhed, og anden del var et mentorprogram, hvor nyvalgte repræsentanter fra Danmark, Sverige og Tyskland fik en mentor fra et andet land. I 2012 deltog 36 mentorpar. Efter valget i 2013 begynder et nyt mentorprogram, hvor repræsentanter fra alle lande vil deltage. Formålet med mentorprogrammet er at hjælpe nyvalgte repræsentanter med at få den bedst mulige introduktion til deres nye rolle i repræsentantskabet. Som en del af programmet besøger mentorparret hinandens gårde for at lære mere om forholdene for Arla-landmænd i andre lande.

Nye funktioner på Ejernettet

Ejernet er et websted for Arlas andelshavere i Danmark og Sverige. I efteråret blev der føjet to nye funktioner til Ejernet, som gør det muligt for andelshaverne at se data og prøveresultater for den mælk, de leverer til Arla. Oplysningerne vises tydeligt i form af diagrammer og tabeller. Ejernet har også digitale arkiver, som indeholder alle de data, der er registreret for de enkelte gårde. Andelshaverne anmodede om begge de nye funktioner, og brugernes reaktioner har været positive. Tilsvarende websteder med andelshaveroplysninger for Hansa-Milch, MUH og Milk Link vil blive brugt, indtil en fælles løsning er på plads.

Ændringer i bestyrelsen

I april trådte to medarbejderrepræsentanter ud af bestyrelsen, fordi de i strid med bestyrelsens regelprocedure videregavde følsomme oplysninger fra et møde. To danske fagforeninger protesterede mod konsekvensen af dette brud, men sagen blev dog afgjort i oktober. Der er udpeget to nye medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen.

Nedskæring inden for Medlemsservice

Arlas afdeling med ansvar for kontakt til andelshaverne blev berørt af de besparelser, Arla gennemførte sidste år. Dette har blandt andet medført reduceret service og berørt deltagelse i landbrugsmesser.

Konkurrence om rå mælk

I løbet af året valgte cirka 50 svenske andelshavere at træde ud af Arla, så de i stedet kunne levere mælk til en anden virksomhed. I samme periode kom der 30 nye andelshavere til fra andre mejeriorganisationer i Sverige. I Danmark har cirka 10 andelshavere valgt at træde ud, så de kan levere mælk til et andet mejeri.

Arla solgte det tidligere Milko-mejeri Grådö til en svensk supermarkeds kæde. Salget var en betingelse for, at de svenske konkurrencemyndigheder ville godkende fusionen mellem Arla og Milko i 2011. Arla ønskede at beholde alle andelshaverne og al mælken i dette område, hvilket blev meddelt per brev og til andelshavermøder i regionen, men cirka 35 andelshavere valgte at forlade Arla.



Demokratiet sat på en prøve når Arlas ejerkreds vokser

Flere andelshavere i flere lande. Efter årets fusioner er Arla verdens sjette største mejeriselskab. Her fortæller to af Arlas andelshavere om deres syn på virksomhedens udfordringer.

De seneste to års fusioner har næsten fordoblet antallet af andelshavere i Arla fra cirka 7.000 til omkring 12.000 mælkeproducenter. Arla har udviklet sig fra at være et rent dansk-svensk andelsselskab til nu at også have andelshavere i Tyskland, Storbritannien, Belgien og Luxembourg. Andelsskabsstrukturen består, men hvad tænker en oprindelig og en ny andelshaver om fusionerne?

Landmændene bestemmer fremtiden

Christina Winblad driver Womtorp-gården uden for Eskilstuna i Sverige sammen med sin mand. Hun har leveret mælk til Arla siden 1990 og er for øjeblikket bestyrelsesformand for Region Øst og sidder i repræsentantskabet. Christina Winblad sad også i repræsentantskabet, da beslutningen om at fusionere svenske Arla og danske MD Foods blev truffet i 2000.

”De seneste års fusioner passer godt ind i Arlas strategi om at opnå en lønsom vækst,” siger Christina Winblad. ”Vi er nødt til at vokse for at sikre så god en mælkepris

som muligt. Det er det vigtigste. Mælkeprisen har været uacceptabelt lav de seneste år. Og for svenske mælkeproducenter er der da en risiko forbundet med at få en europæisk mælkepris, fordi vores omkostningsniveau er relativt højt. Det vil kræve konstante rationaliseringer på gårdene. Flere andelshavere betyder dog, at der er flere landmænd til at investere i virksomheden, hvilket er godt. Vi er nødt til at opbygge langsigtet sikkerhed for både andelshaverne og virksomheden.”

Forud for beslutningen var det ikke alle svenske andelshavere, der var lige så overbeviste som Christina Winblad. Hun tror, at der er andelshavere i Sverige, som ikke synes, at Arla behøver at vokse. De mener, at Arla allerede er blevet for stor og er for kompleks.

”Jeg er overbevist om, at det stadig er værd at udøve indflydelse som folkevalgt repræsentant i Arla,” afslutter Christina Winblad, ”selvom virksomheden nu er større og har flere andelshavere i flere lande.”



Christina Winblad har 275 malkekøer og 430 hektar inklusive græsmarker på sin gård i Sverige. Hendes britiske kollega Simon Banfield har 160 malkekøer, 300 kødkvæg og 300 hektar. De sidder begge i Arlas repræsentantskab.

Fusioner mellem virksomheder, der supplerer hinanden

Christina Winblad er overbevist om, at Arla skal tackle overproduktionen af mælk i EU, som anslås at blive endnu større, når EU's mælkevotestystem ophører, ved at søge til vækstmarkeder som for eksempel Kina. Hun mener, at Arla er nødt til at finde nye markeder for mælken, og derfor er virksomheden nødt til at vokse.

"De to nye virksomheder, MUH og Milk Link, har fremragende produkter og anlæg," siger Christina Winblad. "For eksempel er MUH, som er Tysklands største producent af langtidsholdbar mælk og som investerer i mælkepulverproduktion, godt rustet til at servicere et marked som Kina."

En af de mælkeproducenter, der er begejstret for fusionen med Arla, er Simon Banfield, som driver Admiston Farm, der ligger en times kørsel vest for Southampton på Englands sydkyst. Hans gård har leveret mælk til Milk Link, siden andelsselskabet blev stiftet i 2000. Simon Banfield sad i bestyrelsen hos Milk Link i otte år, og siden fusionen har han været medlem af Arlas repræsentantskab.

"Milk Link havde en vækststrategi i nogle år, og da der opstod mulighed for en fusion med Arla, stod det hurtigt klart, at de to virksomheder passede rigtig godt sammen rent strategisk," siger Simon Banfield. "Vi er Storbritanniens største producent af ost, og Arla er landets største virksomhed inden for drikkemælk. Sammen er vi stærke, og vi vil vokse os endnu større og stærkere."

Mælkeprisen til andelshaverne skal hæves

Begge andelshavere er helt enige om, at det vigtigste for Arla nu er at høste fordelene ved fusionerne i form af synergier og at betale en god mælkepris, så andelshaverne kan føle sig trygge på deres gårde.

"Det er min fornemmelse, at Milk Links og Arlas kultur og fokus ligner hinanden meget," tilføjer Simon Banfield, "og vi er først og fremmest andelshaverorienteret. Det betyder, at virksomheden aldrig betaler mere for mælken, end der er råd til. Overbetaling har altid været begyndelsen på enden. Det har vi set flere tragiske eksempler på i Storbritannien."

Gennemgang af den demokratiske struktur

Allerede før fusionerne blev en realitet, havde Arla påbegyndt arbejdet med at gennemgå andelsselskabets demokratiske system. Der er forslag om at reducere antallet af repræsentanter i bestyrelsen, og strukturen i distrikts- og regionsorganisationerne diskuteres også.

Både MUH og Milk Link har siden fusionen med Arla været repræsenteret i Arlas bestyrelse og repræsentantskab. Simon Banfield mener, at Milk Link er godt repræsenteret, og han er klar over, hvor meget arbejde en plads i bestyrelsen indebærer.

"Det er vigtigt at finde landmænd, som synes bestyrelsesarbejde er sjovt, for det omfatter både meget rejseaktivitet og meget forberedelse i form af læsning af materialer før møderne. Det er kun få landmænd, der har ressourcerne til at gøre det, og endnu færre af dem er villige til at påtage sig ansvaret," siger han. "Tidligere behøvede en landmand måske bare at køre et par timer for at deltage i et møde. Nu kan et møde betyde, at man er væk hjemmefra i flere dage. Og lad os ikke glemme, at vi taler om landmænd, som har dyr, der skal passes døgnet rundt."

"I Sverige har vi været nødt til at blande kortene på ny og finde metoder til at arbejde mere effektivt og mere emneorienteret," siger Christina Winblad. "Bestyrelsen skal være mindre, og vi har foreslået, at regionsbestyrelsen skal arbejde anderledes."

Solidaritet landmændene imellem

Både Christina Winblad og Simon Banfield mener, at der er meget at hente ved at møde kolleger fra andre lande og få ny indsigt, men også ved at indse, hvor meget de har til fælles.

"Når man samler en gruppe mælkeproducenter i et rum, vil de, uanset hvilket land de kommer fra, først spørge til mælkeprisen, derefter vejret og til sidst mejeriselskabet. Der er meget små forskelle i vores syn på tingene. Mælkeproducenter i hele verden har et fælles sprog på tværs af kulturelle forskelle. Jeg ser meget frem til at besøge andre andelshavere i vores respektive lande," afslutter Simon Banfield.



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

Indkøb

Indkøb via foretrukne leverandører | Forbedret leverandør-evaluering | Udelukkende certificeret kakao

Forbedret program til bæredygtige indkøb

Foretrukne leverandører

Arlas globale indkøbsafdeling har det overordnede ansvar for indkøb i Arla. Afdelingens indkøb udgør cirka 67 procent af vores samlede omkostninger til indkøb i 2012 mod 69 procent året før.

Arla har nu cirka 930 foretrukne leverandører, der er godkendt af den globale indkøbsafdeling. Underskrevne kontrakter regulerer forholdet mellem Arla og disse leverandører, og de 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 85 procent (målt på indkøbssummen) underskrevet vores adfærdskodeks, hvilket svarer til en forbedring på 2 procent sammenlignet med 2011.

Proces til evaluering af leverandører

Den globale indkøbsafdeling arbejder hen imod en indkøbsproces, der er gennemskuelig og ens for hele Arla-koncernen. Dette vil sende et samlet budskab både internt og eksternt til leverandører og kunder om, at bæredygtige indkøb er meget vigtige for os.

Siden 2009 har vi udviklet værktøjer og processer til bæredygtige indkøb for alle de lande, vi driver forretning i.

Efter test og videreudvikling bruges disse processer nu til evaluering af leverandørerne i Danmark, Sverige, Storbritannien og Holland. En af forhindringerne for at indføre evalueringer i flere lande er den hidtil begrænsede adgang til fælles it-platforme.

I 2011 evaluerede vi ingrediens- og emballageleverandører, som vi vurderede var i højrisikozonen, hvad angik produktkvalitet og social ansvarlighed. I 2012 blev de ingrediens- og emballagekategorier, der var klassificeret som mellemhøj risiko, evalueret sammen med de leverandører, der ikke levede op til evalueringen i 2011. Omfanget af vores evaluering udvides løbende, og den omfatter nu også logistik, køle- og fryselager, skadedyrsbekæmpelse, vikarbu-reauer, kantiner og vaskerier.

Processen for evaluering af leverandører er gedigen, og som følge deraf oplever vi et faldende behov for audits, hvilket gør det muligt for os at fokusere på leverandører, som ikke lever op til Arlas standard. Evalueringerne har også betydet udfasning af eksisterende leverandører og udelukkelse af potentielle leverandører, der ikke opfylder vores krav.

Forbedret spørgeskema

Som en del af processen for evaluering af leverandører, bliver leverandørerne bedt om at udfylde et spørgeskema om

deres etiske og sociale ansvarlighed, miljøarbejde, fødevarer-sikkerhed og produktkvalitet. Afsnittet om social ansvarlighed er styrket væsentligt, og en ny version af spørgeskemaet er indført i slutningen af året.

Audits i 2012

Hvert år gennemfører vi en række revisioner, hvor vi besøger leverandører og kontrollerer relevante områder. I 2012 gennemførte vi cirka 60 kontrolbesøg globalt, hvilket er cirka samme antal som året før.

Gennemsigligt og ensartet indkøb

Ved udgangen af året fastsatte vi et globalt standardiseret krav til tredjepartscertificeringer for hver enkelt indkøbskategorori. Der er fastsat specifikke certificeringskrav for ingredienser og de primære pakkematerialer. Kravene er indført i den globale indkøbsafdelings standardkontrakter.

En anden del af de globale standardiserede krav er et program til forvalg af potentielle nye leverandører. Leverandørerne skal deltage i en screeningproces, der undersøger deres håndtering af udvalgte områder inden for social ansvarlighed og produktkvalitet. Leverandørerne skal bestå denne screening for at komme i betragtning som leverandør til Arla. Programmet blev lanceret i slutningen af 2012.

Indkøb af ingredienser til Dairy Fruit

Arlas datterselskab Dairy Fruit bruger Arlas program til evaluering af leverandører. Indtil nu er 46 procent af leverandørerne evalueret ud fra programmet. I 2013 forventer Dairy Fruit, at samtlige 190 leverandører vil være evalueret. I 2012 gennemførte Dairy Fruit 14 kontrolbesøg mod 25 året før.

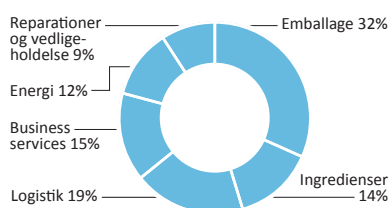
Dairy Fruit indkøber landbrugsprodukter fra hele verden. Sommetider indkøbes ingredienser som krydderier og bær fra Kina, hvor Dairy Fruit har en agent, der screener potentielle leverandører. Agenten kender Arlas krav og adfærdskodekset for leverandører. Potentielle nye leverandører får besøg af repræsentanter for Dairy Fruit, og hvis en leverandør opfylder virksomhedens krav, gennemføres der et audit.

I dag har Dairy Fruit nogle få leverandører i Kina, heriblandt to leverandører af jordbær. Når der plukkes jordbær, overvåges arbejdet af repræsentanter for den kinesiske agent for at sikre, at Arlas krav opfyldes.

Arlas ambitioner og processer for indkøb i Kina er de samme som Dairy Fruits.



Globale aftaler



Diagrammet viser de aftaler, som håndteres af Arlas globale indkøbsafdeling, fordelt på forskellige kategorier af varer og tjenester. Sammenlignet med 2011 er andelen for ingredienser reduceret, mens alle øvrige kategorier er steget. De 10 største leverandører står for 19 procent af vores samlede omkostninger til indkøb (samme andel som i 2011). I 2012 var vores fem største leverandører, angivet efter størrelse af indkøb: Tetra Pak (emballage, procesudstyr og pakkerimaskiner), IBM (it-service), Elopak (emballage og pakkerimaskiner), Logoplaste (emballage) og DS Smith packaging (emballage).

Tjekliste til audits

Der arbejdes på en ny tjekliste til revisioner med større fokus på socialt ansvar. Listen vil være klar i starten af 2013. Formålet med projektet er at sikre, at der kun bruges én global tjekliste til audits hos leverandører og tredjepartsproducenter samt internt og som en del af due diligence-evalueringer før fusioner og opkøb. Auditorerne skal udvælges og uddannes omhyggeligt, da vi er klar over, at det kræver særlige kompetencer at udføre revisioner.

UTZ-certificeret kakao

Siden starten af 2012 er alle vores varemærkeprodukter, som indeholder kakao, fremstillet med UTZ-certificeret kakao. For Cocio-produkter har dette været tilfældet siden 2011. Ved udgangen af 2012 var næsten al kakao certificeret. Vi nåede op på, at 99 procent af den kakao, der bruges af Arla-koncernen, er UTZ-certificeret. Den resterende 1 procent er økologisk kakao, som bliver certificeret i første kvartal i 2013. Læs mere om kakao-produktionen i Elfenbenskysten på side 40.



Opfølgning på palmeolie

Siden 2011 har Arla købt Green Palm-certifikater, som omfatter al brug af palmeolie og palmeolie relaterede ingredienser. De seneste par år er brugen af palmeolie steget. Vores mål er at støtte udviklingen af en bæredygtig palmeolieproduktion. Vi har derfor revideret vores palmeolieerklæring i 2012 og har som en del af dette ansøgt om medlemskab af RSPO (Round table for Sustainable Palm Oil).





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

Markedsadfærd

Fusioner i Tyskland og Storbritannien | Hård konkurrence | Handelens egne varemærker i fremgang

Fortsat vækst på det globale marked

Vækst betyder større ansvar

Arla fortsætter med at leve op til sin vækststrategi. I løbet af året fandt to fusioner sted, og de er begge godkendt af EU's konkurrencemyndigheder. Den 1. oktober trådte fusionen mellem Arla og den britiske mejerivirksomhed Milk Link i kraft, og virksomheden er nu Storbritanniens største mejeriselskab. Den officielle godkendelse af fusionen er underlagt den betingelse, at Arla sælger Milk Links Crediton-mejeriet, og at vi indtil salget driver Crediton-mejeriet som en separat, uafhængig virksomhed. Crediton-mejeriet fremstiller langtidsholdbar mælk og fløde, mælkedrikke med forskellige smagsvarianter og frisk fløde til den industrielle markeden.

Samtidig med de britiske fusioner blev der gennemført en fusion med det tyske mejeriselskab Milch-Union Hocheifel (MUH). MUH fremstiller friske og langtidsholdbare mejeriprodukter i Pronsfeld i Vesttyskland, tæt ved grænsen til Belgien og Luxembourg. Efter fusionen er Arla det tredje største mejeriselskab i Tyskland.

Da Arla i efteråret 2011 fusionerede med det svenske mejeriselskab Milko, godkendte de svenske konkurrencemyndigheder fusionen på betingelse af, at Arla solgte fem af Milkos varemærker og Milko-mejeriet i Grådö i Sverige. I 2012 har Arla opfyldt disse forpligtelser og solgt de fem varemærker og mejeriet til købere, som er godkendt af konkurrencemyndighederne.

Forskellige strategier på forskellige markeder

Fusionerne i Storbritannien og Tyskland har gjort det muligt for Arla at nå to af sine strategiske mål for 2015 – at blive det største mejeriselskab i Storbritannien og et af de tre største mejeriselskaber i Tyskland. Vi er markedsleder i Danmark og Sverige, mens vi er nummer to i Finland og Holland. På alle disse relativt modne markeder har vi fortsat stor konkurrence.

På vækstmarkeder som Kina og Rusland ser billedet markant anderledes ud. Her har vores produkter primært en position som høj kvalitetsprodukter. Vores mål er først og fremmest at opbygge Arlas globale varemærker i udvalgte byer og regioner.

Arla har arbejdet i Mellemøsten i flere årtier og vinder stadig markedsandele. Smør, ost og fløde har de stærkeste markedspositioner.

Arla eksporterer forarbejdede produkter og mælkepulver til mange andre lande og stræber efter at gøre ernæringsrigtige fødevarer tilgængelige i mere fattige lande som for eksempel Bangladesh og Nigeria. For at kunne fremstille produkter med samme ernæringsmæssige indhold til en lavere pris, arbejder vi med forskellige ingredienser.

Uanset hvilken position vi har på markederne, stræber vi efter at handle etisk og professionelt og altid i overensstemmelse med den gældende konkurrencelovgivning.

Tættere på Naturen™ vinder terræn

Arlas overordnede fokus Tættere på Naturen™ er fortsat integreret i hele virksomheden. Tættere på Naturen™ har til formål at sikre, at vores produkter er så naturlige som muligt, at mælk fremstilles i harmoni med naturen på gårdene, og at Arlas egne processer påvirker miljøet og klimaet mindst muligt. Vi har tydeligt definerede, langsigtede mål for aktiviteterne inden for rammerne af Tættere på Naturen™ og et internt system til overvågning af vores fremskridt.

Udviklingen inden for både ingredienser og emballage gennemgås både nationalt og globalt, mens der er forskelligt fokus på andre aktiviteter i de forskellige lande. For eksempel har Arla i Danmark gjort en særlig indsats for at mindske madspildet. Se artiklen på side 28. Arla i USA og Canada har haft fokus på at spare på energien, og Arla i Storbritannien har lanceret mange forskellige miljøvenlige initiativer. I Storbritannien og Tyskland har Arla gennemført aktiviteter, som opmuntrer børn og unge til at komme mere ud i naturen. I Finland og Sverige har vi i år lanceret større kampagner for at promovere økologiske produkter. I mange lande har vi haft fokus på at udbrede viden om arbejdet på gården, og vi har gennemført en række aktiviteter i samarbejde med mælkeproducenterne. Læs mere om Arlas miljøarbejde på side 26.

Vi har gennemført undersøgelser i Danmark, Sverige og Finland for at forstå, hvad forbrugerne forventer sig af Tættere på Naturen™. Deres svar var først og fremmest, at vi skulle tilbyde produkter uden tilsætningsstoffer og sørge for, at vores processer påvirker naturen så lidt som muligt.



Dialog med forbrugerne

Forbrugerne kan klage og give udtryk for deres mening via Arla Forum, som er vores center for forbrugerdialog. Arla Forum svarer også på spørgsmål om emner som for eksempel produktkvalitet, emballage, reklamer og opskrifter via telefon, e-mail og brev. Generelt stilles der forskellige typer spørgsmål i de forskellige lande, og ofte afspejler spørgsmålene de aktuelle debatter i samfundet. Det er derfor vigtigt, at vi kan imødekomme de forskellige nationale behov. I løbet af året har flere lande også skabt større dialog med forbrugerne via de sociale medier, for eksempel Twitter, Facebook og blogs.

Antal forespørgsler	2010	2011	2012
Danmark	20.500	20.300	20.600
Sverige	28.000	26.500	26.400
Sverige (internet)	40.000	45.000	45.000
Storbritannien	24.000	25.000	27.000
Finland	16.000	15.000	14.000
Tyskland	–	8.000	18.000
Holland	5.800	6.100	5.500
USA	1.400	160	250
Canada	–	800	1.500

Arla og handelens egne varemærker

På vores kernemarkeder varierer andelen af mejeriprodukter, der sælges under kundernes egne varemærker, fra land til land. I for eksempel Tyskland og Storbritannien sælges henholdsvis 81 og 85 procent af drikkemælken under de store fødevarekæders egne varemærker. I Danmark og Sverige er tallene lavere. Her sælges henholdsvis 39 og 10 procent af drikkemælken under handelens egne varemærker.

Tendensen med, at produkter sælges under kundernes egne varemærker, vil sandsynligvis fortsætte, som det har været tilfældet i de seneste år, da lavkonjunkturen betyder, at forbrugerne i stigende grad vælger lavprisprodukter. For Arla er det vigtigt, at det er lønsomt at fremstille produkter under både vores egne og vores kunders varemærker. I Storbritannien og Holland har vi for eksempel et langsigtet samarbejde med kunderne om produkt- og serieudvikling, hvilket er til gensidig fordel.

Inspiration til madlavning

Viden om madlavning, kost og råvarer er nøglen til en sund livsstil, og Arla bidrager til dette på forskellige måder, for eksempel ved at udgive opskrifter, der inspirerer den brede befolkning til at lave mad. Arla bidrager også til madlavningskonkurrencer, for eksempel den officielle svenske "Årets kock" konkurrence og en lignende konkurrence for konditorer. I Finland sponsorerer vi det finske kokkelandshold. I 2012 fejrede Arlas Karolines Køkken sit 50-års-jubilæum med en ny kokebog og mange madlavningsarrangementer.

I Sverige organiserer vi Arla Guldko, som er en konkurrence for kunder – både detailhandlere, skoler og storkøkkener. Konkurrencen har til formål at vise gode eksempler, der kan inspirere andre.

Forbrugernes opfattelse af Arla

I Danmark, Sverige og Finland måler vi hvert år forbrugernes opfattelse af Arla. Generelt får vores produkter en høj score. I alle tre lande er forbrugernes opfattelse af Arla gået en smule tilbage. Det ser ud til at være en generel tendens, der også gælder for andre virksomheder. I Sverige og Finland har vi fortsat et rigtig godt omdømme.

Forbrugerne mener, at vi skal blive bedre til at kommunikere, hvad vi gør og vil, hvor vores produkter kommer fra, og hvordan de laves. Mange mener, at vi skal engagere os mere i samfundet samt i økologisk produktion og miljøvenlig emballage.

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

Tabellen viser den samlede score på en skala fra 0 til 100 (hvor 100 er bedst), som forbrugerne gav Arla i en undersøgelse udført af Reputation Institute i foråret 2012.

Kundernes opfattelse af Arla

Gode relationer til alle vores kunder er afgørende, og mange af dem giver udtryk for, at de værdsætter os som partner og leverandør. De peger på, at vi tager vores ansvar seriøst, og at vi tager aktivt del i at udvikle branchen. I Danmark, Sverige og Storbritannien rangerer Arla som en af de tre bedste leverandører til detailsektoren. I Sverige er Arla for andet år i træk den virksomhed, der foretrakkes af engrosvirksomhederne inden for restaurant- og cateringbranchen. I Storbritannien blev Arla tildelt titlen "Own Label Dairy Supplier of the year 2012". I Holland indtog vi førstepladsen i en undersøgelse kaldet Advantage Report blandt landets største detailhandlere. I Spanien rangerer vi som en af de fire bedste leverandører inden for udvikling af vores produktkategorier. I mange andre lande, heriblandt De Forenede Arabiske Emirater, Oman og Qatar, måler vi kundetilfredsheden blandt vores vigtigste kunder. I lande, hvor vores produkter sælges via distributører, er det sværere at få et klart billede af, hvad vores kunder mener om os.

Arlas datterselskab Rynkeby Foods er nummer 13 blandt de 20 største leverandører til den danske detailhandel.



Tillid til produkterne

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

Fødevarer sikkerhed

Som ansvarfuld producent af fødevarer er det vores opgave at sikre, at forbrugerne 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. Se side 18.

Ernæring og sundhed

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. Se side 20.



Vi imødekommer forbrugernes krav om sikre mejeriprodukter.

Fødevarerikkerhed

Fokus på fødevarerikkerhed | Kvalitetsfilosofi bliver en eksportvare | Mere kasseret rå mælk

Sikre produkter er vores topprioritet

Veletablerede værktøjer til fødevarerikkerhed

Fødevarerikkerhed er i højsædet hos Arla, og vi har vel-etablerede procedurer og metoder til at sikre, at vi altid kan garantere kvaliteten af vores produkter. I koncernen øger vi hele tiden antallet af produktionsanlæg, og der overflyttes nogle gange produktion mellem de forskellige anlæg. Sådanne aktiviteter giver naturligvis ekstra udfordringer. En af Arlas fordele er dog, at vi har adgang til stor knowhow i koncernen, så vi kan holde en høj fødevarerikkerhed på alle anlæg.

For at forebygge alle former for risici under forarbejdningsprocessen har vi et HACCP-system (Hazard Analysis and Critical Control Point). Alle vores mejerimedarbejdere undervises regelmæssigt i fødevarerikkerhed og fødevarerikkerhed, og de relevante medarbejdere undervises i brugen af HACCP-værktøjet. Et andet vigtigt fokusområde for fødevarerikkerheden er, hvordan vi hurtigt og effektivt reagerer på hændelser, så indvirkningen begrænses. Vi arbejder derfor på at introducere et fælles globalt regelsæt, et Code of Practice, som beskriver, hvordan man skal håndtere sådan hændelser. Det kodeks skal bruges på alle Arla-anlæg i hele verden.

Risikostyring i forbindelse med allergener er allerede godt implementeret i Arla. Mejerier og produktudviklere kan få hjælp hos Arla Foods' Allergy Network. Det er en tværorganisatorisk gruppe af specialister, som har til opgave at indsamle viden og forebygge allergirelaterede risici samt at

sikre, at denne viden udnyttes i organisationen. Gruppen er en del af Arlas større Food Safety Network, som arbejder med emner inden for fødevarerikkerhed i hele organisationen.

I løbet af året steg antallet af kunde- og forbrugerfore-spørgsler om **kemiske stoffer**, for eksempel bisphenol A, phthalater, pesticider og tungmetaller. Analysemetoderne er forbedret, og vi forventer, at der bliver større efterspørgsel efter mere ekspertise inden for dette område. For at blive dygtigere på dette område samarbejder vi med eksterne specialister. Vi forsøger også hele tiden at mindske risikoen for kontaminering, for eksempel ved at stille klare krav til vores leverandører.

De **materialer**, der bruges i mejeriernes udstyr og til emballage, kontrolleres for at sikre, at de, der **kommer i berøring med produkterne**, ikke udgør en risiko. I løbet af året har vi forbedret proceduren for kontrollen af udstyr og af den dokumentation, vi modtager fra leverandørerne. Dokumentation er en udfordring for alle i branchen, og vi deler både vores viden internt og med andre fødevarerikkerhedssomheder.

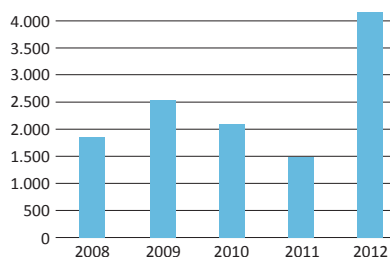
Sporbarhed af råmaterialer og ingredienser er også vigtigt. Vi arbejder løbende på at forbedre vores procedurer og evaluere foreslåede ændringer i produktionen. Dermed kan vi hurtigt og sikkert spore råmaterialer og produkter, selvom det bliver en stadig mere kompleks opgave, eftersom vores anlæg vokser i størrelse, og der oftere er produktskift på produktionslinjerne.

Certificering af fødevarerikkerhed

En måde at arbejde systematisk hen imod en yderligere forbedring af fødevarerikkerheden er gennem certificering af fødevarerikkerheden. 51 af Arlas 74 produktionssteder er certificeret i henhold til ISO 22000-standarden for fødevarerikkerhed. I USA og Canada certificeres vores mejerier i henhold til SQF-programmet (Safe Quality Food). De anlæg, der mangler at blive certificeret i henhold til ISO 22000, opfylder alle de nationale standarder for fødevarerikkerhed. I løbet af året er en række anlæg også blevet certificeret i henhold til de nye versioner af BRC (British Retail Consortium) og IFS (International Food Standard) efter ønske fra kunder. Det er udfordrende at leve op til flere forskellige typer certificeringer inden for fødevarerikkerhed, og derfor er det Arlas langsigtede strategi at overgå til den nye FSSC 22000-standard for fødevarerikkerhed, som omfatter flere andre standarder, heriblandt ISO 22000 og ISO/TS 22002-1/PAS 220. Dairy Fruit og nogle andre anlæg arbejder allerede med FSSC 22000, og flere af vores mejerier har planer om at gøre det i de kommende år.



Kasseret mælk med antibiotika ton/år i Sverige og Danmark



Syge dyr behandles sommetider med antibiotika. Mælk fra koen kasseres mens behandlingen pågår samt i en periode efter afsluttet behandling. Vi tager prøver for at sikre, at mælken ikke indeholder antibiotika. Hvis vi finder spor af antibiotika, kasseres mælken. I 2012 steg mængden af kasseret mælk, og i løbet af året er der kasseret mælk i 39 tilfælde.

I foråret steg mængden af kasseret mælk i Danmark. Stigningen medførte en kampagne blandt mælkeproducenterne og deres rådgivere for at informere dem om, hvordan de skal forbedre deres håndtering af medicin. Vi har fortsat fokus på dette problem. Vi har også taget flere prøver og revideret retningslinjerne for sikker malkning. Antallet af prøver, der er testet positive, viser et lille fald i årets løb sammenlignet med 2011. På trods af disse initiativer er der dog kasseret mere end dobbelt så meget mælk i Danmark i år sammenlignet med året før. I Sverige fortsætter mængden af kasseret mælk med at falde.

Tilbagekaldelse af produkter

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

På trods af vores indsats og rutiner inden for fødevarerikkerhed, har vi seks gange i løbet af året tilbagekaldt produkter, fordi de ikke levede op til den ønskede standard.

	2008	2009	2010	2011	2012
Tilbagekaldelser	2	4	0	4	6

Aktuel forskning

Vi forsøger at forbedre vores analysemetoder via forskning og udvikling og gøre dem mere forfinede. Her er nogle eksempler:

Kontrol af rå mælk Siden 2010 har Arla samarbejdet med mejerivirksomheden Fonterra og en førende leverandør af analyseudstyr om at udvikle en metode til at teste, om rå mælk bevidst er blevet forurenede. Der blev i år gennemført vellykkede pilottest, og metoden vil snart blive testet på Mengnius mejerier i Kina. Det bliver en af de første opgaver for det nye China-Denmark Milk Technology Cooperation Centre. Formålet med centeret er at fremme fødevarerikkerheden i den kinesiske mejeribranche. Læs mere på side 31.

Opretholdelse af fødevarerikkerhed I løbet af året har vi forbedret vores brug af metoden prædiktiv mikrobiologi, vi bruger som hjælp til at estimere den mikrobiologiske holdbarhed af vores produkter. Metoden gør det nemmere og hurtigere at udvikle nye produkter, samtidig med at standarderne for fødevarerikkerhed opretholdes.

Vores produktionsanlæg i USA opfylder allerede de nye krav i FSMA (American Food Safety Modernisation Act). Den reviderede lovgivning betyder, at fokus flyttes fra kontrol til forebyggende arbejde. FSMA vil dog også medføre flere kontrolbesøg på anlæg uden for USA, hvilket kan kræve flere ressourcer af Arla. I 2012 gennemførte FDA (den amerikanske fødevarer- og lægemiddelforvaltning) kontrolbesøg på nogle af vores danske anlæg, som fik virkelig god feedback. De blev rost for deres høje standarder inden for fødevarerikkerhed.

I Danmark er der indført nye regler for varmebehandling af hindbær efter udbrud af norovirus-sygdom, som skyldtes forurenede hindbær. Rynkeby Foods og Dairy Fruit opfylder allerede de nye krav.

Nyt dansk-kinesisk videnscenter

Arla har i samarbejde med kinesiske Mengniu oprettet et videnscenter til fremme af fødevarerikkerhed. Læs mere på side 31.

Fokus på listeria

De europæiske myndigheder har øget overvågningen af, hvordan virksomheder overholder EU-lovgivningen vedrørende *Listeria monocytogenes*, som kan forårsage alvorlig sygdom. Bestemmelserne er blevet tolket forskelligt af myndighederne i de forskellige EU-lande. Arla har arbejdet på at mindske risikoen for listeria i produktionsmiljøet i mange år, og vi har gode procedurer for inspektion og risikoforebyggelse, som sikrer, at vi i en troværdig måde opfylder EU-kravene.

Længere holdbarhed, samme kvalitet

For nemmere at kunne håndtere både kundernes og vores egen logistik og planlægning stræber vi efter at forlænge produkterne holdbarhed, og samtidig bevare deres kvalitet. Et eksempel herpå er en mælkedrik, der fremstilles på Stourton-mejeriet i Storbritannien. Ved at ændre produktionsprocesser har vi været i stand til at forlænge holdbarheden fra 15 til 20 dage.



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

Ernæring og sundhed

Mælk + motion = sundhed | Laktosefri udvidelse | Nye opskrifter giver sundere produkter

Mejeriprodukter til alle

Mælk og fysisk aktivitet

Arla vil både tilbyde forbrugerne sunde produkter og information om produkternes sundhedseffekt. I løbet af året arbejdede vi i Danmark, Sverige og Storbritannien aktivt med at formidle de ernæringsrigtige fordele ved mælk i forbindelse med fysisk aktivitet. Vi forsøgte at inspirere vores kunder til at træne og motionere, og nogle af vores aktiviteter var for eksempel knyttet til OL i London. Læs mere på side 22.

Nye EU-regler om sundhedsanprisninger

I maj 2012 udgav EU en ny liste over godkendte sundhedsanprisninger. De nye bestemmelser begrænser sundhedsanprisninger på emballage og i reklamer. Hovedparten af anprisningerne på den godkendte liste vedrører vitaminer og mineraler og deres effekt på kroppens fysiologiske funktioner.

Arla har en række produkter, som indeholder bakterier med en positiv sundhedsmæssig effekt, såkaldte probiotika. Hidtil er ingen sundhedsanprisninger vedrørende probiotiske bakterier blevet godkendt i den nye lovgivning. Alle virksomheder, der ønsker at fremsætte sundhedsanprisninger for probiotiske produkter, skal ansøge om godkendelse. De kliniske undersøgelser, ansøgningerne bygger på, skal udføres i henhold til EU's nyligt offentliggjorte retningslinjer. Arla har 40 års erfaring med forskning og udvikling inden for produkter med probiotiske bakterier. Derfor gennemfører vi

nu de fornødne undersøgelser for at få en godkendt sundhedsanprisning for vores produkter, som indeholder vores egen bakterie, *Lactobacillus casei F19*.

Nyt sundhedsbrand lanceret

I september lancerede vi vores nye sundhedsbrand Arla Wellness®, i første omgang i Sverige. Under udviklingen af dette produkt arbejdede vores produktudviklere, marketingmedarbejdere og specialister inden for forskning, ernæring og fødevarerlovgivning tæt sammen for at skabe produkter med sundhedsanprisninger, der kan formidles. Arla Wellness® er en produktserie med mælk og yoghurtprodukter, der er tilsat D-vitamin, C-vitamin, calcium og/eller fibre. Produkterne indeholder også mælkesyrebakterier. Vi kan fremsætte sundhedsanprisninger for disse produkter, hvad angår sunde knogler, fordøjelsen og immunforsvaret. En forbrugerorganisation har dog stillet spørgsmålstegn ved markedsføringsmaterialet, der er lavet på baggrund af de nye EU-regler for sundhedsanprisninger.

Sunde alternativer

I vores stræben efter at tilbyde forbrugerne sunde alternativer forsøger vi at reducere indholdet af sukker, salt og fedt i eksisterende produkter.

Siden det naturlige sødemiddel steviolglykosider, som udvindes af planten *Stevia rebaudiana*, blev godkendt til brug i EU i efteråret 2011, har vi lanceret produkter sødet

med stevia på flere europæiske markeder. Stevia er 300 gange sødere end **sukker** og bruges til at erstatte kunstige sødemidler i produkter med lavt kalorieindhold. En af udfordringerne ved at bruge stevia som sødemiddel er, at smagsprofilen ikke altid fungerer lige godt med alle frugtsmage. For ikke at gå på kompromis med smagen, sødes yoghurtprodukter med en kombination af stevia og sukker.

Det er vanskeligt at reducere mængden af **salt** i ost, uden at det går ud over smagen og konsistensen. Især i Danmark har saltindholdet i ost været til diskussion, og vi har gjort en særlig indsats for at reducere indholdet. I november 2013 forventer vi, at alle vores danske oste vil være under de danske myndigheders maksimale grænse. Et højere saltindhold vil dog være tilladt for oste, der primært er beregnet til eksport, og som derfor kun sælges i begrænsede mængder i Danmark. Fra 2012 til 2015 kører Arlas globale forsknings- og udviklingsenhed et projekt for at finde en alternativ metode til at reducere saltindholdet i ost. I Storbritannien har vi reduceret saltindholdet i smør.

Der er lanceret en række produkter med lavere **fedtindhold**, heriblandt smør, cremefraiche og flere typer hytteost i Storbritannien.

Den såkaldte "fedtafgift", som blev indført i Danmark i 2011, blev trukket tilbage ved udgangen af 2012, men det vil ikke gøre nogen forskel for Arlas bestræbelser på fortsat at udvikle fedtfattige produkter.



Laktosefri udvidelse

Forbrugernes interesse for laktosefri produkter fortsætter med at stige. Mængdemæssigt er Sverige og Finland vores langt største markeder for laktosefri mælk – både frisk og langtidsholdbar. Salget af laktosefri mælk i Sverige er tredoblet siden 2008 og fordoblet i Storbritannien, mens salget i Danmark er femdoblet, hvilket dog er sket fra et relativt beskedent niveau. Salget er cirka 10 gange højere per person i Sverige end i Danmark. Finland er det land, hvor Arla udbyder den største mængde laktosefri varer.

Antal laktosefri varer

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

Forbrugerdialog er vigtig

Ved at lytte til forbrugerne og agere ud fra deres feedback har vi mulighed for at tilpasse og udvikle de produkter, de efterspørger. På vores europæiske markeder er der stor interesse for naturlige produkter, og vi får mange forespørgsler om tilsætningsstoffer i vores produkter. Et andet ofte stillet spørgsmål er, hvilke produkter der er egnet til vegetarer. Den offentlige debat i de forskellige lande har indflydelse på vores dialog med kunderne.

Forskellige typer allergier har været et diskussionsemne i Danmark, Tyskland, Finland og andre lande. Sundhedsfordelene ved homogeniseret mælk er blevet diskuteret i Sverige. Laktoseintolerance har været et andet aktuelt emne.

Ost til vegetarer

Vegetarer spørger os ofte, hvilken type osteløbe/osteenzym vi bruger til vores skæreste og flødeoste. Animalsk osteløbe er et enzym, der udvindes fra kalvemaver. Det koagulerer mælken, så der dannes ostemasse. Der findes også mikrobielle osteenzymer. Ved at bruge et mikrobielt osteenzym bliver osten egnet til vegetarer, og osten og valleproteinet kan også blive kosher-certificeret og halal. I mejeribranchen går trenden mod at bruge mere mikrobielt osteenzym, og ved udgangen af 2012 blev de fleste af Arlas oste fremstillet med mikrobielt enzym. Undtagelserne omfatter en række beskyttede varemærkeoste i Sverige, der fortsat fremstilles med animalsk osteløbe. Disse produkters opskrifter er beskyttet og tillader på nuværende tidspunkt kun brug af animalsk osteløbe.

AFESAC – ny forskningskomite

Arla har oprettet en forskningskomité, Arla Foods Executive Scientific Advisory Committee (AFESAC), bestående af førende globale specialister inden for fødevarer, mikrobiologi, teknologi, emballage, ernæring og forbruger-

Produkter med højt proteinindhold

Forbrugerne i Skandinavien viser i øjeblikket stor interesse for produkter med højt proteinindhold. I løbet af året lancerede Arla mælk, yoghurt og yoghurt-drikke med ekstra mælkeprotein. Cocio lancerede proteinberiget chokolademælk. Disse produkter egner sig til mennesker, der træner meget, da proteinet hjælper på restitutionen og er med til at opbygge muskelmasse. De gør det også nemmere at opnå et jævnt proteinindtag i løbet af dagen.

Nyt valleprodukt

Arla Foods Ingredients har udviklet et nye vallebaseret produkt, der kan bruges i pH-neutrale drikke. Produktet åbner for nye muligheder for at udvikle kliniske ernæringsprodukter, som for eksempel gavner ved opbygning af muskelmasse og rehabilitering efter sygdom. Produktet er unikt, da det kan modstå de høje temperaturer, der er nødvendige for at fremstille produkter med lang holdbarhed.

Arla lancerer økologisk modernælmælkserstatning

Arla Baby&Me® er en ny serie af økologisk modernælmælkserstatning og babymad, som allerede er lanceret i Danmark, og som snart vil blive lanceret i Finland og Kina. Under udviklingen af den nye produktserie fulgte vi flere mødre i deres dagligdag, hvilket gav os et helt unikt forbrugerindblik.

adfærd. Det er forskningskomitéens opgave at udfordre Arlas forsknings- og udviklingsenhed til at rykke grænserne og sikre, at der træffes de rigtige strategiske beslutninger, som gavner Arlas fortsatte vækst.

Forskningsprojekt

Arla støtter og deltager i en række forskningsprojekter, der har til formål at udvikle gode og sunde fødevarer af høj kvalitet. Her er nogle eksempler:

Effekten af probiotika for spædbørn. Et EU-projekt i samarbejde med Norrlands universitetshospital i Umeå, Sverige.

Ernæringsmæssig værdi i forhold til miljø-mæssig bæredygtighed. En Ph.d.-afhandling på Københavns Universitet, Danmark, delvist finansieret af Arla.

Innovativ reduktion af saltindhold. I samarbejde med andre osteproducenter og universiteterne i Aarhus og København.

Et sammenlignende studie til evaluering af et kosttilskud baseret på valleprotein og et traditionelt kosttilskud baseret på jordnødder og soja. Testes som behandling af underernærede børn. En klinisk undersøgelse i samarbejde med en amerikansk hjælpeorganisation.





Kan mælk give mere end ernæring?

Arlas mål er ikke alene at sælge mælk og mejeriprodukter, men også at sikre, at de bidrager til forbrugernes velvære.

Arla arbejder på at gøre mejeriprodukter tilgængelige for så mange som muligt, herunder for eksempel forbrugere med laktoseintolerance og mennesker, der har brug for specialkost. Et eksempel er Arla Foods Ingredients, som har udviklet et valleprotein til brug i sundhedsvæsnit, hvor det kan hjælpe med at fremme helingen af muskelskader. Arla ønsker også, at produkterne kan bidrage til forbrugernes velvære, men hvordan gør man det, når det er uden for virksomhedens kontrol?

”Velvære kan opnås på mange måder,” siger Annika Strömberg, som er ernæringsformidler hos Arla i Sverige. ”Hvis vi tænker på velvære som sundhed, kan Arla arbejde med at kommunikere og formidle information om den rolle, mælk og mejeriprodukter spiller i en sund og velbalanceret kost. Vi kan også komme med råd om, hvordan man generelt får en sundere livsstil, eksempelvis vigtigheden af motion og gode spisevaner.”

Mælk som en del af en velbalanceret kost

I eksempelvis Nord- og Vesteuropa har mælk længe været en dagligvare, de fleste har haft adgang til. I denne del

af verden er efterspørgslen faldende, selvom mælk er et relativt billigt produkt med stor ernæringsmæssig værdi. Det sker, på trods af at forbrugernes interesse for nærende kost er stigende på globalt plan.

”I Sverige får nye undersøgelser om mulige negative effekter ved at indtage mælk stor opmærksomhed, hvilket har gjort folk usikre på, hvor sundt mælk er. Det har også været nemt at slå ned på mælk ved at sige, at det ikke er cool eller kun er for børn,” siger Annika Strömberg. ”I andre lande som for eksempel Spanien er mælk derimod blevet lovprist som en sund drik for voksne, især kvinder.”

I Norden lanceres der nye ernæringsanbefalinger i 2013. De vil fokusere på vigtigheden af en velbalanceret kost, hvor mælk er et godt og nærende element. Selvom den eksisterende forskning ikke kan finde nogen klar forbindelse mellem mættet fedt fra mælk og dårligt helbred, forbliver myndighedernes anbefaling uændret – vi skal mindske forbruget af mættet fedt.

”Der er så mange gode ting i mælk. Det er en naturlig kilde til 10 forskellige vitaminer og mineraler, som vi har brug for hver eneste dag,” siger Annika Strömberg. ”I Sverige



Tre britiske OL-guldvindere (til venstre) deltog i en kampagne til fremme af fordelene ved mælk, forklarer Ash Amirahmadi (i midten), som er vicepræsident med ansvar for mælk, medlemservices og marketing hos Arla i Storbritannien. Annika Strömberg (til højre), ernæringsformidler hos Arla i Sverige, er overbevist om vigtigheden af mælk som en del af en velbalanceret kost.

og Finland er det meste mælk også beriget med D-vitamin, som mange i Nordeuropa ikke indtager i tilstrækkelige mængder. Skummetmælk indeholder også meget lidt fedt. Hvis man helt udelukker mælk og mejeriprodukter fra sin kost, risikerer man at få for lidt calcium.”

Mælk + motion = sundhed

Hvad har Arla gjort for at formidle dette budskab? Virksomheden har i mange år bidraget til aktiviteter, der har til formål at opmuntre børn og unge til at motionere og være aktive, for eksempel programmet Aktiv Rundt i Danmark, som forsøger at få børn til at dyrke motion, spise sundt og få tilstrækkelig søvn. I Storbritannien har Arla siden 2010 deltaget i en fælles branchekampagne – Make Mine Milk – som er rettet mod unge. Kampagnen bruger kendte kunstnere, skuespillere og tv-kendisser, som fotograferes med mælkeoverskæg og fortæller om fordelene ved mælk. Britiske atleter har også talt om deres træning og alt det gode ved mælk.

”Der er ikke noget nyt i at kombinere mælk og sport, men kampagnen har helt klart hjulpet med at vende den negative tendens til et lavere mælkeforbrug i Storbritannien,” siger Ash Amirahmadi, som er vicepræsident med ansvar for mælk, medlemservices og marketing hos Arla i Storbritannien. ”Undersøgelser viser nu en markant holdningsændring blandt forbrugerne. I dag betragtes mælk som en meget mere ”cool” drik. Man har tilsyneladende også godtaget det faktum, at mælk har et lavt fedtindhold og er meget ernæringsrigtigt.”

Den britiske kampagne forklarede også på en letforståelig måde, hvilken effekt mælkens forskellige næringsstoffer har på kroppen. Koblelsen mellem mælk og træning fik et særligt boost, da de tre OL-guldmedaljvindere Laura Trott, Nicola Adams og Jade Jones [på billedet] blev brugt i kampagnen i efteråret 2012 umiddelbart efter OL i London.

”Kampagnen skulle først og fremmest skabe opmærksomhed, men da vi først nåede ud til forbrugerne, handlede hovedbudskabet om mælks ernæringsmæssige indhold kombineret med det lave fedtindhold. Vi mener, at forbrugerne kan opnå velvære ved at kombinere produkterne med

en aktiv livsstil, og det er det, vi håber at inspirere dem til at gøre,” siger Ash Amirahmadi.

Arla sponsorerer olympisk eventyr

En lignende kampagne har fundet sted i Sverige, hvor Arla blev valgt som officiel leverandør til den svenske olympiske komité samt som partner i et projekt, der har til formål at give liv til olympiske drømme hos børn og unge. Samarbejdet har givet flere idrætsudøvere mulighed for at træne på eliteniveau, og det har bidraget til komitéens indsats for at inspirere børn og unge. I forbindelse med dette fik Arlas emballage nyt design med olympisk tema, og på internettet og i reklamer talte sportsstjerner om deres træning og om, hvad de spiste før og efter motion, så de kunne yde en optimal præstation. Der blev også rådgivet om kost og motion.

”Mælkens ernæringsmæssige indhold gør den velegnet som sportsdrik. Den er en naturlig kilde til vitaminer, mineraler og kulhydrater, og proteinet hjælper med at genopbygge muskler efter motion,” afslutter Annika Strömberg.



Links til yderligere oplysninger

www.makeminemilk.co.uk
www.arla.se/komiform



Omsorg for dyr og miljø

Fra internationale klimatopmøder til at lukke køerne ud på græs på de enkelte gårde. I Arla håndterer vi miljø- og landbrugsspørgsmål med stor spændvidde. Men målet er altid det samme – at arbejde på fortsat at reducere vores miljø- og klimapåvirkning og at opretholde en høj standard for dyrevelfærd.

Miljø og klima

Ved fødevarerproduktion 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 udledningen og hele tiden reducere miljøpåvirkningen i hele supply chain for at bidrage til en bæredygtig udvikling. Se side 26.

Landbrug

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. Se side 30.



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

Miljø og klima

Reduceret klimapåvirkning | Test af nye brændstoffer | Investering i energibesparende teknologi

Miljøstrategi tilskynder til fortsat forbedring

Miljøstrategi 2020 – i ord og handling

Arlas nuværende miljøstrategi blev lanceret i 2011 og kan downloades på www.arla.dk. Den begynder nu at gøre en forskel. Strategien omfatter hele produktets livscyklus – lige fra mælkeproduktionen på gården til hvordan forbrugerne håndterer emballage og madrester. Strategiens afsnit med fokus på gården beskrives i kapitlet Landbrug på side 30.

Mindre udledning af drivhusgasser

Inden for rammerne af miljøstrategien er det Arlas mål at reducere udledningen af drivhusgasser fra produktion, transport og emballage med 25 procent inden 2020 i forhold til niveauet i 2005. Udledningen af drivhusgasser er fortsat med at falde i løbet af 2012. Vi vil sætte øget fokus på at nå 2020-målene.

Mindre udledning fra transport

Arla arbejder hele tiden på at effektivisere transporten og minimere brændstofforbruget. Vi har investeret i nye og større køretøjer for at opnå større effektivitet. Vi har også ændret ruterne og øget pumpehastigheden på vores tankvogne, så der er mindre tomgangskørsel og dermed lavere brændstofforbrug.

Fusionen mellem Milko og Arla i Sverige kunne have medført længere mælkeafhentningsruter, men en omfattende

ændring af ruterne betyder, at vores transportnetværk nu er mere effektivt.

Smørproduktionen på Westbury Dairies i Storbritannien er øget, hvilket giver større effektivitet. En af vores største klimaforbedringer har været overflytningen af produktionen af Anchor-smør fra New Zealand til Storbritannien, hvor det sælges. Smørret fremstilles nu i Storbritannien af mælk fra britiske gårde.

Vi forsøger at reducere vores påvirkning af klimaet på forskellige måder. For eksempel tester vi forskellige typer brændstof og alternative biltyper. I Storbritannien er 11 lastbiler nu udrustet til at køre på flydende naturgas og diesel. Flydende naturgas udleder 24 procent mindre kuldioxid. I Storbritannien har vi også testet og nu idriftsat en lastbil, der er en kombineret tankvogn og kølebil. Fra mejeriet kører bilen med færdige produkter, og på tilbagevejen medbringer den rå mælk. Dermed kører bilen aldrig i tom tilstand, og dens ydelse analyseres nu.

I Danmark og Sverige undervises alle tankbilschauffører hvert femte år i energieffektive køreteknikker.

Svært at opnå klimamålet for emballage

Innovation inden for emballage gør Arla i stand til fortsat at reducere sin klimapåvirkning i Storbritannien. For eksempel blev der i efteråret evalueret nye plastflasker, som bliver

lanceret i starten af 2013. Flaskerne vejer 15 procent mindre end deres forgængere og er fremstillet af 15 procent genbrugsplast. Vores mål er at fremstille plastflasker med 50 procent genbrugsplast.

I Skandinavien og Holland har Arla længe pakket flydende produkter i kartoner, og en stor del af vores emballage har derfor lille klimapåvirkning. Det betyder, at det er en udfordring at opnå en reduktion på 25 procent i udledningen af drivhusgasser fra emballage. Det vigtigste ved udvikling af emballage er dens evne til at opfylde kravene til fødevarer sikkerhed, holdbarhed og logistik. Desuden forventer forbrugerne, at emballagen er funktionel. For eksempel skal den være nem at åbne og lukke.

Reduceret forbrug af vand og energi

Arlas miljøstrategi omfatter en reduktion i vand- og energiforbruget på tre procent om året frem til 2020. Til den tid skal halvdelen af vores energiforbrug desuden komme fra vedvarende energikilder. Forbruget af vand er faldet med 2,5 procent og energi med 1,9 procent på trods af stigende produktionsmængder. Andelen af vedvarende energikilder er dog faldet fra 17 til 16 procent, da nytilkomne anlæg har en lavere andel af vedvarende energi end det tidligere gennemsnit.

I løbet af året er der investeret 133 millioner kroner i særlige miljømæssige og energibesparende initiativer. Blandt andet er der introduceret energibesparende

ændringer på Arlas mælkepulveranlæg Akafa og Arinco i Danmark samt Visby i Sverige, Hollandtown-mejeriet i USA og Cocio-chokolademælksanlægget i Danmark, primært ved at indføre varmegenvinding fra produktionen og optimere ventilationen. En anden energibesparende foranstaltning er at skifte til LED-belysning. Dette er sket på flere anlæg, i år også i Jönköping (Sverige), Stourton (Storbritannien) og Hollandtown (USA). Investeringen i lavenergipærer betaler sig selv tilbage i løbet af 2–3 år.

Hvad angår vedvarende energi, nåede mælkepulveranlægget i Visby i løbet af året op på nu at modtage cirka 40 procent af sin energi i form af biogas, som købes fra en enhed, der primært genererer biogas ud fra gødning fra gårde.

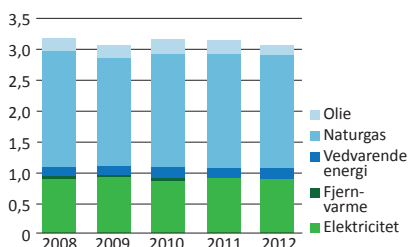
Mindre affald

Et andet mål i miljøstrategien er at nedbringe spildet af mad og emballage markant. I Skövde i Sverige har mejeriet investeret i nye ostetanker, der reducerer produktspildet og effektiviserer produktionsprocesserne væsentligt. Et andet eksempel er Kruså Mejeri, hvor produktionsprocesserne er blevet forbedret, så der nu går mindre ostemasse til spilde.

I Sverige og Holland har vi på mælkekartonerne informeret om, hvordan emballagen genbruges, så der er mindre spild ude hos forbrugerne. Du kan læse mere om Arlas arbejde med at hjælpe forbrugerne med at mindske madspild på side 28.



Energiforbrug
TWh



Diagrammet viser alle Arlas anlæg ved udgangen af 2012. Tidligere års energital er opdateret. I løbet af 2012 har forbedret produktions- og energieffektivitet resulteret i lavere energiforbrug på trods af større produktionsmængder.

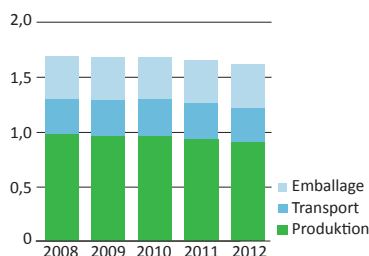
Internationalt klimasamarbejde

Arla deltager i flere internationale initiativer, som har til formål at mindske klimapåvirkningen i hele mejeriforsyningskæden. De omfatter blandt andet Global Dairy Platform, International Dairy Federation og Sustainable Agriculture Initiative.

Udslip fra anlæg

På Troldhede Mejeri i Danmark skete et udslip af slam på grund af en defekt pakning. Skaden blev øjeblikkeligt repareret for at sikre, at uheldet ikke sker igen.

Klimapåvirkning
millioner ton CO₂e



Diagrammet viser alle Arlas anlæg ved udgangen af 2012. På trods af større produktionsmængder er Arlas samlede klimapåvirkning faldet med 7,8 procent siden 2005. De største udfordringer for at nå klimamålet har vi inden for transport og emballage.

FSC-mærket emballage

Overgangen til FSC-pap til vores emballage til flydende produkter er begyndt i Danmark, Sverige og Holland. FSC er en forkortelse for Forest Stewardship Council, og mærkningen betyder, at papet er fremstillet af tømmer fra skove, der drives bæredygtigt. Det er vores mål, at alle vores kartoner til flydende produkter skal være fremstillet af tømmer fra bæredygtigt skovdrift.

Miljøpriser

Arla får ofte priser for vores indsats for at beskytte miljøet og klimaet. I løbet af året modtog Arla i Holland prisen Dutch Lean & Green Star Award. I Storbritannien modtog vi flere priser, herunder Recycling Business of the Year (nul affald) og Best Environmental Sustainability initiative (nul affald). Desuden har virksomheden som en af de første større mejerivirksomheder i Storbritannien modtaget udmærkelsen Carbon Trust Standard – af en af de førende globale organisationer, der verificerer virksomhedernes reducerede udledning af drivhusgasser.

Negativ kritik af klimakompensation

Siden 2009 har Arla kompenseret for klimapåvirkningen fra Arla Yoggi Yalla® produktionen, og i 2012 begyndte vi også at kompensere for alle svenske økologiske produkter, der markedsføres under brandet Arla Eko®. Vi kompenserer for vores påvirkning af klimaet ved at plante træer i Mozambique i samarbejde med Plan Vivo-fonden. I slutningen af 2012 blev Arla kritiseret for denne praksis, da det blev hævdet, at bønderne i Mozambique ikke betales i overensstemmelse med aftalen, og at vi lover for meget i vores markedsføring. Arla har taget kritikken til sig, og vi har iværksat en intern undersøgelse.



Har Arla indflydelse på, hvor meget mad der går til spilde?

I Europa går mere end 25 procent af maden til spilde. EU og andre institutioner har lanceret kampagner for at mindske madspildet. Hvad kan Arla gøre for at hjælpe?

De seneste år har der været stort fokus på de store mængder mad, der går til spilde. I de vestlige lande anslås madspildet at være helt op til 25-30 procent. At madspild udgør 14 procent af den globale udledning af drivhusgasser understreger problemet yderligere. I Arlas Miljøstrategi 2020, som blev præsenteret i 2011, er et af de fire hovedpunkter en ambition om at reducere madspildet. Arla ønsker at hjælpe forbrugerne med at halvere mængden af mejeriprodukter, der går til spilde, og virksomheden vil også reducere spildet i sin egen produktion.

”Startskuddet for Arla i Danmark var vores miljøstrategi, og næsten samtidig underskrev vi en aftale med Miljøministeriet, hvor vi sammen med andre i vores branche lovede at indføre en række særlige foranstaltninger for at reducere madspildet,” forklarer Maja Møller, som er ansvarlig for dialogen med interessenter hos Arla i Danmark.

En ting er at reducere spildet internt i Arla, men det er en stor udfordring at påvirke forbrugere, når man ikke har fuld kontrol over deres adfærd.

”Vi indså hurtigt, at dette komplekse emne krævede en

bred tilgang. Indledningsvist arbejdede vi med at motivere forbrugerne til bedre planlægning. Til at købe den mængde produkter, de har brug for, håndtere dem korrekt, bruge dem før ”mindst holdbar til”-datoen og – vigtigst af alt – bruge alt det, de køber. Det var vores mål at gøre det nemmere at smide mindre ud!”

Mange aktiviteter i en bred indsats

I 2012 har arbejdet været koncentreret om at skabe opmærksomhed om problemet, finde løsninger og fremstille ny emballage for at reducere spildet. Karolines Køkken, som er Arlas udviklings- og inspirationskøkken, fokuserede på at lave nye opskrifter for at gøre det nemmere at planlægge indkøb og lave måltider ud fra rester. Arla i Danmark har nu 160.000 abonnenter på de ugentlige madplaner, som hjælper med at sikre, at der ikke går madvarer til spilde. Selv mælkekartoner bruges til at udbrede det miljørigtige budskab.

”Vi har også opgraderet vores opskrifts-app til smartphones med en ”Tøm køleskabet”-funktion. Man kan



Arla ønsker at hjælpe forbrugerne med at halvere mængden af mejeriprodukter, der går til spilde, forklarer Maja Møller, der er ansvarlig for dialogen med interessenter hos Arla i Danmark. For eksempel udvikler Arla opskrifter, der gør det nemmere at planlægge indkøb og lave måltider ud fra madrester.

for eksempel scanne strekkoder ved hjælp af appen og få tips til, hvad man kan lave af de produkter, man har i køleskabet. Ideen opstod efter jul. På Facebook bad vi folk fortælle os, hvad de havde tilbage i køleskabet. Ud fra svarene lavede vi korte YouTube-videoer med forslag til, hvordan man kunne udnytte rester af produkter, for eksempel ost, der var tilovers efter julen.”

I kølelagene på de forskellige Arla-anlæg findes der sommetider produkter med for kort holdbarhed til kunne sælges i butikker. En mulighed til at undgå at kassere disse produkter er at donere dem til velgørenhedsorganisationer, som fordeler dem til værdigt trængende. I Danmark arbejder Arla sammen med Fødevarerbanken, og der er lignende samarbejder på flere Arla-markeder, herunder Holland, Tyskland, Finland, Storbritannien og Canada.

Hvad angår emballage, som hjælper med at mindske madspildet, er der lang vej endnu, mener Maja Møller. I Skandinavien har Arla traditionelt markedsført sine produkter til børnefamilier og har tilpasset emballagestørrelserne derefter. Samfundet har dog ændret sig. I dag er der også behov for emballager til mindre husstande. Det stiller Arla over for et dilemma, for der er hård konkurrence om pladsen på supermarkedernes hylder, hvilket begrænser antallet af forskellige produkter, samtidig med at produktionen skal være rationel.

”En ændring, som direkte mindsker spildet er, at vi har reduceret indholdet i portionspakker med fedtstof, for eksempel smør, fra 10 til 8 g. Undersøgelser viste nemlig, at helt op til 40 procent af hver pakke gik til spilde. Vi har også lanceret en ny yoghurtkarton, der gør det nemmere at få alt ud af emballagen.”

Kampagner supplerer hinanden

I Danmark har medierne haft stort fokus på madspild i 2012, og den ene kampagne er blevet efterfulgt af den anden. Madspild er pludselig blevet et begreb, som folk kan forholde sig til, men reagerer alle positivt?

”Reaktionen på vores initiativ har generelt været positiv,” siger Maja Møller, ”og vores indsats gør tydeligvis en positiv forskel for mange. Vi vil gerne tæt på vores forbrugere,

og det lykkes med emner som dette. Madspild er også en del af vores værdikæde, så som fødevarereproducent mener vi, at det er et naturligt skridt at tage.”

”Der vil altid være mennesker, som reagerer negativt – folk, der ikke bryder sig om at bruge rester. For at nå disse forbrugere skal budskabet gøres mere positivt. Vi forsøger at inspirere folk til at bruge vores produkter på nye måder, og vi arbejder på at ændre holdninger. Måske er vi med til at give traditionel husholdning et moderne twist? I bund og grund handler det jo om planlægning. Hvis man planlægger ordentligt, sparer man tid, hvilket vi vist alle kan bruge mere af.”

Hos Arla i Danmark har mange forskellige afdelinger fulgt op på, hvordan de har arbejdet mod målet om at mindske madspild: salg, marketing, kommunikation, produktion og logistik, for blot at nævne nogle. Maja Møller tror, at dette er en af årsagerne til, at kampagnen har været så effektiv og helhedspræget, og at Arla i andre lande og andre organisationer kan lære meget af det danske initiativ.

”Vores mål er ambitiøst. Det vigtigste er, at vi arbejder hen imod det, og at vi tror på, vi kan nå det. Det kan kun lykkes, hvis vi samarbejder, både internt i Arla og naturligvis med forbrugerne og andre, der har samme interesse, for eksempel den frivillige organisation Stop Spild af Mad. Vi har alle en pligt til at handle socialt ansvarligt.”



Mindre svind i Arlas produktion

At mindske svind er et af de fire hovedpunkter i Arlas Miljøstrategi 2020. Det omfatter både støtte til forbrugerne og ikke mindst at mindske svindet i Arlas egen produktion. Læs mere om dette i afsnittet Miljø og klima på side 27.



Vi støtter et bæredygtigt landbrug.

Landbrug

Landmændenes del i miljøstrategien | Overskud af økologisk mælk | Fælles kvalitetsprogram

På vej mod en endnu mere bæredygtig mælkeproduktion

Bæredygtig mælkeproduktion i gang

Inden for rammerne af Arlas miljøstrategi, som blev præsenteret i 2011, fortsætter vi udviklingen af en bæredygtig mælkeproduktion. Der er valgt fire fokusområder:

- **Foder** – Bæredygtig foderproduktion
- **Gødning og ernæring** – Effektiv håndtering og brug
- **Energi** – Effektivitet og vedvarende kilder
- **Husdyrsbesætning og naturen** – Dyrevelfærd og biologisk mangfoldighed.

I 2013 vil der blive fastsat nye fælles mål for de gårde, der leverer mælk til Arla, herunder et overordnet mål for reduktion af den samlede udledning af drivhusgasser fra gårdene. Andelshaverne får tilbudt at få beregnet deres udledning af drivhusgasser for de enkelte gårde og kan få rådgivning og forslag til områder, der kan forbedres. Målet er at involvere alle Arlas mælkeproducenter i denne indsats. Af praktiske årsager blev initiativet først lanceret i Storbritannien, Danmark og Sverige. I Storbritannien blev der gennemført møder med cirka 30 procent af de gårde, der indgår i Arla Foods Milk Partnership (AFMP). I Danmark og Sverige er de fleste møder planlagt til at finde sted i første kvartal af 2013.

Et vigtigt grundlag for Arlas arbejde med at reducere klimapåvirkningen er et forskningsprojekt skrevet af en

ph.d.-studerende, der er ansat hos Arla. Denne forskning har givet os ny viden om de faktorer, der påvirker klimaet i alle mejeriforsyningskædens stadier helt frem til det færdige produkt. Kendskabet til disse faktorer og forbedringspotentialet gør det muligt at prioritere de videre tiltag. Forskningsprojektet blev præsenteret i år i en doktorafhandling, som fik international opmærksomhed.

Barske tider for økologisk mælk – og nye muligheder

Arla er verdens største leverandør af økologisk mælk, men de seneste to år er efterspørgslen efter økologisk mælk faldet betydeligt i Sverige og i mindre omfang også i Danmark. Økologiske landmænd kan mærke effekten af den faldende efterspørgsel, da den ekstra betaling, de får for at levere økologisk mælk, faldt i både 2011 og 2012.

For at sætte gang i økologien sælges der nu dansk økologisk mælk på det tyske marked. Nogle danske gårde er certificeret efter det tyske økologimærke Naturland. I Danmark er der også gjort en særlig markedsføringsindsats, som falder sammen med den årlige Økodag i april, hvor køerne kommer på græs.

I Sverige er engrosprisen for økologisk mælk sænket, og prisen for almindelig mælk er hævet for at mindske prisforskellen. Vi har også øget markedsføringen og opdateret

emballagen for vores grundsortiment af økologiske produkter. I Sverige kompenseres vi for klimapåvirkningen fra produktion af disse produkter ved at plante træer i Mozambique. Træplantning bidrager også til den sociale udvikling og den biologiske mangfoldighed i Mozambique. Klimaindsatsen har mødt kritik. Se side 27.

Siden 2011 er der ikke rekrutteret nye økologiske landmænd.

Kvalitetsprogrammet Arlagården® til Tyskland

Arlas kvalitets sikringsprogram for mælkeproduktion på gården er vigtigt for både os og vores kunder. Kvalitetsprogrammet Arlagården® bruges i Sverige og Danmark, og i løbet af året samarbejdede vi tæt med repræsentanter for vores tyske andelshavere med det formål at introducere programmet i Tyskland. En opdateret version af Arlagården® er taget i brug denne vinter, og den vil gælde for alle de tyske Arla-andelshavere ved udgangen af 2014. Alle tyske gårde vil modtage besøg i 2013 og 2014.

I Storbritannien bruger alle gårde, der leverer mælk til Arla, programmet Red Tractor Farm Assurance, som minder meget om Arlagården®. I fremtiden vil Arlagården® også blive indført i Storbritannien.

Kvalitetstankegang bliver en eksportvare

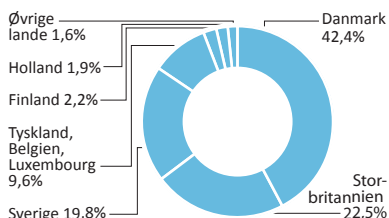
Arla har i samarbejde med kinesiske Mengniu åbnet et videnscenter kaldet China-Denmark Milk Technology and Cooperation Center. Centeret, som støttes af både de danske og kinesiske myndigheder, vil øge samarbejdet mellem mejeribrancherne i begge lande med det overordnede mål at forbedre fødevarer sikkerheden. Kvalitetsprogrammet Arlagården® var en medvirkende faktor til at nå aftalen. De kinesiske virksomheder er interesserede i at lære af Arlas viden og erfaring med at opretholde en høj mælke kvalitet, sporbarhed og overvågning af mælkekvaliteten på gårdene.

Bæredygtig dyrkning af soja

I januar 2012 besluttede Arla at sætte skub på omstillingen til ansvarligt dyrket soja. Anledningen er den sydamerikanske sojaproduktions negative effekt på mennesker og miljø. I 2015 skal al soja i foder til kvæg på Arla-gårde være dyrket i henhold til principper og kriterier i RTRS (Round Table on Responsible Soy). I løbet af året har vi ført en dialog med vigtige interessenter, i første omgang i Danmark og Sverige, for at finde en fælles vej hen imod udelukkende at bruge ansvarligt dyrket soja. Arla har i flere år støttet nordisk forskning inden for alternative foderblandinger.



Arlas indvejede mælk



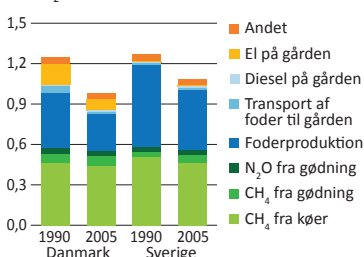
Cirka 15.600 gårde leverer mælk til Arla i Danmark, Sverige, Tyskland, Storbritannien, Finland, Belgien og Luxembourg. Det svarer til cirka 92 procent af Arlas samlede mælke mængde. På disse og andre markeder køber vi også mælk fra lokale leverandører, der opfylder vores kvalitetskrav. Mængden af indvejet mælk steg med 13 procent i løbet af året.

Forbedret mælkekvalitet

Arla arbejder på at forbedre mælkekvaliteten på gårdene på langt sigt. For eksempel besøger vi gårde for at rådgive og teste for varmebestandige (termoresistente) bakterier. I Sverige besøgte vi cirka 90 gårde, og som følge af vores rådgivning blev bakteriefrekvensen reduceret med cirka 60 procent på disse gårde. I Danmark reducerede rådgivningsbesøgene det gennemsnitlige bakterieniveau med 70 procent. En høj mælkekvalitet giver en højere pris per liter mælk og øger derfor gårdens lønsomhed.

Reduceret klimapåvirkning

kg CO₂-e per kg mælk



Arla samarbejder tæt med landmændene om at reducere mælkeproduktionens klimapåvirkning. Vi har blandt andet udviklet en model, der kan beregne gårdenes udledning af drivhusgasser. Arla har valgt 2005 som udgangspunktet for måling af forbedringerne. Diagrammet viser, hvor meget udledningen er reduceret i perioden 1990 til 2005 i Danmark og Sverige.

Teknisk rådgivning til landmænd

Arla yder teknisk rådgivning til danske og svenske mælkeproducenter, for eksempel om malkeummets udformning. Vi har lavet en tjekliste til renoveringer med retningslinjer for, hvor sådan en proces kan struktureres, så det leverede udstyr lever op til landmandens forventninger.

Antal køer per gård

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

Kilde: Nationale brancheorganisationer.

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





Respektfulde relationer

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

Arbejdspladsen

Arla har 19.600 medarbejdere i 30 lande over hele verden. Vi arbejder hele tiden på at forbedre vores arbejdsmiljø og organisation. Vores mål er også at styrke vores virksomhedskultur, Our Character, som beskriver, hvad vi står for, og vores adfærd 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. Se side 34.

Menneskerettigheder

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. Se side 38.

Samfundsrelationer

Vi tager et stort ansvar inden for rammerne af vores kernevirksomhed. 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. Se side 36.



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

Arbejdspladsen

Flere medarbejdere i Arla | Barometer viser forbedringer | Færre arbejdsulykker

Vi værner om medarbejdernes sikkerhed og trivsel

En organisation rustet til fremtiden

Sidste forår blev et omfattende program med organisationsændringer implementeret i virksomheden. Formålet var at gøre organisationen mere transparent og fleksibel, så det er muligt at udnytte nye strategiske muligheder og stor-driftsfordele. En række medarbejders stillinger i primært Danmark, Sverige og Storbritannien blev berørt af organisationsændringer og afskedigelser som led i arbejdet med at forbedre virksomhedens konkurrenceevne. Arla tilbød en række aktiviteter, herunder coaching, CV-skrivning og kurser i jobsøgning for at hjælpe medarbejderne med at finde nyt arbejde.

Efter rationaliseringer, fusioner og opkøb i løbet af året er det samlede antal medarbejdere hos Arla steget til 19.600.

Barometer – den årlige medarbejderundersøgelse

Barometer 2012 fandt sted i november, og resultaterne var tilgængelige midt i december. Undersøgelsen blev sendt til over 14.000 medarbejdere i 29 lande og på 16 forskellige sprog. Svarprocenten var 88,2.

Undersøgelsens overordnede resultater viser både meget engagerede medarbejdere og et ønske om, at tople-delsen kommunikerer strategi og vision tydeligere, så alle i

endnu højere grad kan arbejde mod samme mål. Og selvom resultaterne fra 2012 viser forbedringer, ønsker medarbejderne stadig mindre bureaukrati i Arla. Den eneste score, der ikke er forbedret, er arbejdsmiljøet. Når det gælder ændringer og information om ændringer, føler medarbejderne, at der er plads til forbedringer.

Undervisning i mejeribrug

Arla har brug for højt kvalificerede medarbejdere og bidrager derfor aktivt til uddannelse og kurser i Danmark, Sverige og Storbritannien. På Kold College i Odense er der i øjeblikket tilmeldt svenske og danske studerende på mejerikurser. Arla var en af virksomhederne bag dette initiativ, og vi hjælper fortsat med at udvikle undervisningen. I 2012 påbegyndte 18 danske studerende, alle med gymnasial baggrund, denne uddannelse. Næste år håber vi at kunne rekruttere studerende med samme uddannelsesniveau til mindst 23 af de 60 pladser, der finansieres af Arla.

Arla i Storbritannien var en af drivkræfterne bag EDEN (European Dairy Education Now), som er en bredt baseret professionel mejeriuddannelse, der opfylder de europæiske standarder. For øjeblikket undervises 25 Arla-medarbejdere i mejeriteknologi via EDEN. Otte internationale studerende læser desuden til mejeriingeniør på Københavns Universitet.

Høj score for lederuddannelse

I 2010 startede ALP (Arla Leadership Programme) for mellemledere og ledere i Danmark, Sverige og Storbritannien. Formålet med uddannelsen er at styrke forbindelsen mellem virksomhedens ambitiøse vækststrategi og lederens individuelle ansvarsområder. Ligesom de tidligere år giver deltagerne programmet en høj karakter, i gennemsnit 4,4 på en skala op til 5.

I Mellemøsten og Afrika fortsætter vi med at uddanne vores ledere, og to ALP-moduler blev gennemført i løbet af året. Der er også afholdt Commercial Roadmaps-kurser, som omfatter driftsledelse og kompetenceudvikling.

I løbet af året lancerede vi yderligere tre lederuddannelser i Danmark, Sverige og Storbritannien. Den ene er for nye ledere, og en anden er for erfarne ledere, som er nye i Arla-regi. ALP4 (Arla Leadership Programme for Functional Managers) blev også introduceret i år. Det er et lederkursus for seniorledere med ansvar for funktionsområder, for eksempel marketingdirektører, HR-direktører og mejeriledere. En del af kurset finder sted på London Business School, hvilket deltagerne finder meget positivt. Kurset får topkarakter. Arla tilbyder også Arla Specialist-uddannelse (ASP) til ledere, der har specialistfunktioner på højt plan uden at være linjeledere.

Fortsat fokus på sikkerhed på arbejdspladsen

På alle vores anlæg fortsætter vi arbejdet med at forebygge ulykker. I løbet af de seneste to år er det lykkedes for Arla i Storbritannien at reducere antallet af arbejdsulykker med 40 procent. En væsentlig faktor har været, at der er opstillet ambitiøse og klare mål for arbejdssikkerheden i virksomhedens forretningsplan. I løbet af året var der øget opmærksomhed på rapportering af risici og hændelser.

I Sverige er der indført et system til systematisk og løbende forbedring af arbejdspladsen. Initiativerne omfatter øget rapportering af risici og hændelser med det formål at reducere antallet af arbejdsulykker på langt sigt. I Danmark er antallet af alvorlige ulykker med langvarigt fravær faldet.

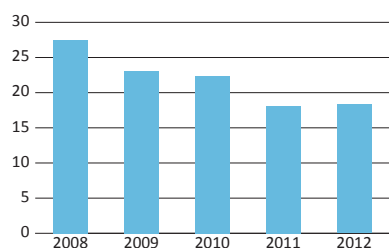
Fokus på employer branding

For Arla er det vigtigt at kunne tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere. Selvom vores produkter er velkendte, kan bevidstheden om, hvordan det er at arbejde for Arla, forbedres yderligere. Derfor har vi øget fokus på at styrke Arlas image som arbejdsgiver. I løbet af året deltog vi for eksempel i jobmesser og lignende arrangementer, og vores medarbejdere er ofte gæstetalere. Vi beder også medarbejderne om at fungere som ambassadører for Arla, da vi ved, at det billede, de afspejler, spiller en vigtig rolle i offentlighedens opfattelse af virksomheden. Det er vores mål, at Arla skal være en arbejdsgiver, der kan tiltrække de største talenter.



Arbejdsulykker

Antal arbejdsulykker med mere end en dags fravær per million arbejdstimer.



Det samlede antal arbejdsulykker er cirka det samme som sidste år, på trods af at antallet er steget i nogle lande. Antallet af arbejdsulykker er faldet med næsten en tredjedel siden 2008.

Integration af de nye virksomheder

I maj 2012 var integrationsprogrammet for Sundsvall og Östersund i Sverige gennemført, som et led i fusionen med det svenske mejeriselskab Milko. Vi arbejdede hårdt på at hjælpe de nye Arla-medarbejdere med at tilpasse sig hurtigst muligt og føle, at de er en del af den nye organisation. Deltagerne gav introduktionsprogrammet en score på 4,8 på en skala på 5.

Efter fusionerne i Storbritannien og Tyskland i efteråret 2012 er der planlagt en række aktiviteter, som skal sikre, at de nye medarbejdere i koncernen forstår virksomhedens kerneværdier, kultur og arbejdsmetoder.

Fravær og medarbejderudskiftning

Hos Arla i Danmark tilbydes medarbejderne nu gratis behandling hos en fysioterapeut, kiropraktor eller massør. Dette initiativ har reduceret det kortvarige sygefravær med 15 procent og det langvarige fravær med 20 procent.

Sygefraværet er også reduceret i Holland, hvilket sandsynligvis skyldes, at medarbejderne tilbydes træning under ledelse af en fysioterapeut.

På Kruså Mejeri var medarbejderudskiftningen i 2012 kun en fjerdedel af udskiftningen i 2008 efter introduktionen af fleksible arbejdstider. I højsæsonen arbejder medarbejderne hver anden lørdag, og i lavsæsonen kan de deltage i kurser. Ud over mejeriets arbejde med Lean (en metode, der engagerer medarbejderne i forandringsprocesser) er medarbejderne blevet mere engagerede, og produktiviteten er øget.

Arbejds miljøpriser

Tre britiske mejerier fra det tidligere Milk Link – Tuxford & Tebbutt, Reece's og Llandyrnog – blev hver tildelt den prestigefyldte pris Sword of Honour af British Safety Council.

Birkum Mejeri i Danmark er nomineret til Det Europæiske Arbejds miljøagenturs arbejds miljøpris for virksomheder med under 100 medarbejdere. Prisen tildeles for god praksis inden for risikoforebyggelse og godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Kompetenceudviklingen fortsætter

I Danmark er der igangsat en undersøgelse, som skal fastslå 4.000 medarbejders kompetencer inden for læsning, skrivning og matematik. Indtil nu er cirka 3.000 medarbejdere blevet testet. 20-25 procent af dem vil få tilbudt undervisning for at forbedre deres grundlæggende kompetencer. Et lignende program er introduceret på Oakthorpe-mejeriet i Storbritannien.

Barometer-resultaterne

Læs mere om resultaterne fra medarbejderundersøgelsen på side 39.





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

Samfundsrelationer

Bredt socialt engagement | Ny fond til fremme af unges sundhed | Populære gårdbesøg

Vi opbygger varige forhold

Engagement er vigtigt

På markeder, hvor vi er en stor aktør, er det endnu vigtigere, at vi formidler vores engagement i samfundet. Stadig flere forbrugere undersøger de virksomheder, der står bag de produkter, de køber, så det er vigtigt, at vi gør rede for vores handlinger og adfærd, både hvad angår vores arbejde og andre forpligtelser knyttet til virksomheden.

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 kan virksomhederne i koncernen frit bidrage til lokalsamfundet på den måde, de selv finder bedst, og som engagerer medarbejderne. Der er en række eksempler på lokale initiativer i faktaboksen på næste side.

Efter Storbritannien er Sverige og Danmark de markeder, hvor vi har størst omsætning. I begge lande er Arla en kendt virksomhed, hvilket giver os mange muligheder for at udøve indflydelse på vigtige emner. I Danmark står Arlas administrerende direktør i spidsen for regeringens vækstkomité for fødevarerindustrien, og han er også viceformand for bestyrelsen på Aarhus Universitet. I løbet af året har vi i Danmark og Sverige ført en aktiv dialog med politikere, medlemmer af Europa-Parlamentet og regeringernes miljø- og landbrugskomitéer for at rejse spørgsmål om mejeribranchens forhold, så vi kan være med til at løfte ansvaret for en bæredygtig udvikling. I begge lande samvirker vi også med for eksempel WWF Verdensnaturfonden og naturfredningsforeninger.

Et andet vigtigt område for os er at formidle viden om vores produkters oprindelse, om arbejdet på gårdene og om hvordan mælk fremstilles. I Sverige inviterer vi årligt cirka 50.000 skolebørn til at besøge vores gårde, og vi udleverer gratis undervisningsmateriale om livet på gården. Lignende aktiviteter finder sted i Danmark, Tyskland, Belgien og Luxembourg. I Storbritannien og Danmark inviterer vi også skolebørn til at besøge vores mejerier.

Som international virksomhed kan vi bidrage til uddannelse på forskellige niveauer. I flere lande tilbyder vi praktikpladser samt emner og vejledning til studerende som en del af deres eksamensarbejde. Flere af vores medarbejdere er også gæsteundervisere på højere lærestudier. Læs mere på side 34.

Children for Life-projektet

Arla har drevet projektet Children for Life siden 2008. Det er et langsigtet velgørenhedsprojekt, 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 siden 2011 også i Honduras. I Bangladesh arbejder vi fortsat sammen med en lokal velgørenhedsorganisation.

Children for Life-projektet skal involvere vores medarbejdere i de lokalområder, hvor vi driver forretning, og bidrage til udviklingen i området. Vores ambition er at

bidrage til aktiviteter, der har en logisk kobling til vores produkter, og som gør en forskel.

Ny fond skal fremme unges sundhed

I 2012 lancerede Arla i Danmark et nyt og langsigtet initiativ: Arlafonden. Fonden bidrager aktivt til at lære 10-14-årige mere om mad, naturlige råvarer og fysisk aktivitet, så denne generation kan blive inspireret til en sund livsstil.

Fonden samarbejder med andre, der også er involveret i unges madvaner og livsstil. I fondens bestyrelse sidder nøglemedarbejdere fra Arla og eksterne eksperter, hvis specialkområder er relevante for fondens arbejde. I forbindelse med fondens oprettelse har Arla i Danmark besluttet at omprioritere sine øvrige sponsoraktiviteter for at øge sit fokus på at inspirere unge til en sund livsstil.



Arla gårdbesøg

Antal besøgende	2010	2011	2012
Køer på græs, Danmark	40.000	63.000	86.000
Køer på græs, Sverige	80.000	100.000	125.000
Gårdbesøg for skolebørn, Danmark	10.000	15.000	11.500
Gårdbesøg for skolebørn, Sverige	42.000	43.000	50.000
Gårdbesøg for skolebørn, Tyskland	–	5.800*	9.500**

* Hansa Arla Milch ** Hansa Arla Milch og MUH

Det er blevet meget populært at besøge en af vores gårde i foråret, når køerne kommer på græs. I 2012 var der flere besøgende end nogensinde før i Danmark og Sverige, og for andet år i træk var det også muligt at se køerne komme på græs i Finland. I Danmark var der desuden åbent hus på gårde og naturfestivaler, som tiltrak 126.000 besøgende (2011: 145.000). I Storbritannien støtter vi vores mælkeproducenter med at gøre det muligt for skolebørn at besøge deres gårde.

Kommunikation via mælkekartoner

I Danmark, Sverige og Holland bruger vi bagsiden af mælkekartonerne som en kanal til at uddanne og inspirere forbrugerne. Emner i løbet af året har været økologi, mindre madspild, information om WWF Earth Hour og tip til en aktiv livsstil.

Mad som velgørenhed

Arla har længe haft fokus på at mindske den mængde mad, der går til spilde i virksomheden og hos forbrugerne. I flere lande, heriblandt Storbritannien, Tyskland, Polen, Danmark, Finland og Spanien, samarbejder vi med organisationer for at sikre, at produkter med for kort holdbarhed til at kunne sælges i butikker doneres til velgørenhed.

Arla som nabo

I områder, hvor vi allerede driver virksomhed eller bygger nye anlæg, påvirker vi naturligvis lokalområdet. I februar 2012 blev byggeriet af det nye mejeri i Aylesbury i Storbritannien skudt i gang. I alle projektets faser involverer vi repræsentanter for lokalsamfundet mest muligt, og vi inviterer regelmæssigt til høringsmøder og udgiver et nyhedsbrev. Lokalbefolkningen giver udtryk for deres bekymringer vedrørende byggeriet, og vi svarer så hurtigt og tydeligt som muligt.

Arlas datterselskab Rynkeby Foods er i øjeblikket i gang med at bygge et nyt højlager, hvilket har resulteret i protester fra lokale beboere. Vi har gjort vores yderste for at sikre, at bygningsarbejdet skaber så få forstyrrelser som muligt, og vi har også arrangeret høringsmøder. Vores dilemma er, at hvis ikke vi bygger højlageret, vil vi blive nødt til at flytte virksomheden til et andet sted.

Aktiviteter i naturen

Arla har et stort engagement for naturen, og flere af vores projekter har til formål at øge befolkningens interesse for vores skove, marker og søer. Her er nogle eksempler:

Canada Vi sponsorerer naturoplevelser for skolebørn. Medarbejderne bidrager til lokalområdet ved at indsamle skrald.

Holland Vi inspirerer børn til at værne om biologisk mangfoldighed gennem træplantningsprojekter.

Storbritannien Vi inspirerer børn til at udforske naturen gennem programmet Kids Closer to Nature.

Tyskland Vi bidrager til naturprojekter for børn.

Sverige Vi tilbyder skoleprogrammer, inklusive undervisningsmateriale og besøg på landet.

Sport og sund livsstil

Arla vil gerne inspirere til en sund livsstil. Her er nogle eksempler:

Danmark Vi sponsorerer fodboldskoler og projekter, der inspirerer børn til at være fysisk aktive.

Polen Vi støtter løb og motionsarrangementer for børn og unge.

Rusland Vi bidrager til fodboldturneringer for børn.

Saudi-Arabien Vi støtter projekter, der har til formål at lære skolebørn vigtigheden af at spise morgenmad.

Storbritannien Vi sponsorerer et rugbyhold, hvis medlemmer taler med skolebørn om, hvordan man lever sundt.

Sverige Vi sponsorerer skiskoler og skikonkurrencer for børn samt fodbold- og basketballturneringer for unge.



Vi respekterer og støtter de internationalt anerkendte menneskerettigheder.

Menneskerettigheder

Fortsat arbejde med mangfoldighed | Kvindelige kolleger i Saudi-Arabien | Stress stadig en udfordring

Lige rettigheder for alle

Fokus på større mangfoldighed

I 2010 påbegyndte vi arbejdet med at øge mangfoldigheden i Arla, og i 2011 udviklede vi en strategi for at skabe en virksomhedskultur, der er både mangfoldig og inkluderende. 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 civilstatus.

I 2012 har arbejdet med mangfoldighed fokuseret på vores rekrutteringsproces og lederuddannelse. Vi stræber efter at øge bevidstheden om, hvordan vi rekrutterer. For eksempel har vi opdaget, at alle billeder i vores jobannoncer viser unge mennesker med et nordeuropæisk udseende. Det skal ændres, for vi ønsker at tiltrække medarbejdere, som repræsenterer samfundets mangfoldighed, da de supplerer vores kompetencer og udvikler virksomheden.

Flere end 100 ledere i Danmark og en gruppe i Mellemøsten har deltaget i undervisning i mangfoldighed og har lært om inkluderende arbejde. På grund af reduktion i antallet af medarbejdere, der kunne stå for undervisningen, deltog færre på kurserne end oprindeligt planlagt, og der er ikke gennemført lignende kurser i andre lande.

For at lette kommunikationen mellem forskellige lande og sproggrupper har Arla valgt engelsk som koncernsprog. Alle funktioner på tværs af virksomheden skal bruge engelsk i skriftlig kommunikation. De lokale sprog kan om nødvendigt bruges til at nå en bestemt målgruppe.

Flere nationaliteter repræsenteret i Arla

Vi stræber efter at have medarbejdere på alle niveauer i virksomheden, som repræsenterer mange forskellige nationaliteter. Hvordan fordelingen er lige nu blandt medarbejdere og jobsøgende, kan i dag ikke måles i vores systeme. Denne funktion vil blive indført i de lande, hvor dette er tilladt.

Efter de gennemførte fusioner i løbet af året har Arla fået flere andelshavere og flere medarbejdere, hvilket efter vores mening kan give øget mangfoldighed.

Kvinder arbejder for Arla i Saudi-Arabien

Det har i flere år været Arlas mål at tilbyde arbejde til kvinder i Saudi-Arabien, og i april blev det for første gang muligt. Udviklingen i Saudi-Arabien de seneste år betyder, at det nu er nemmere at beskæftige kvinder, selvom arbejdsgiverne er nødt til at træffe særlige foranstaltninger. For eksempel må kvinder og mænd ikke arbejde sammen i Saudi-Arabien. Det betyder, at der er en række praktiske problemer, som skal løses.

I øjeblikket er der ansat 16 kvinder på et pakkeanlæg på Danya Foods-anlægget i Riyadh. For at gøre dette muligt har kvinderne en separat afdeling med egen indgang, bederum, omklædningsrum og toiletter. Arla sørger også for at transportere kvinderne til og fra arbejde. Desuden har vi på Arlas hovedkontor i Riyadh ansat en gruppe kvinder til at udføre markedsundersøgelser.

Kvindelige medarbejdere er værdifulde for os, da vi også lærer mere om de saudiarabiske forbrugere. Der er stor interesse for at arbejde for Arla i Saudi-Arabien, og vi modtager hver uge mange ansøgninger fra veluddannede kvinder.

Resultater fra Barometer

I vores medarbejderundersøgelse i 2012 handlede en række spørgsmål om, hvor godt medarbejderne oplever at blive behandlet på arbejdspladsen. Mener de for eksempel, at Arla tager hensyn til den enkelte person og sørger for, at medarbejderne har en god balance mellem arbejde og privatliv, og har de kendskab til folk, der bliver mobbet. Resultaterne viser, at selvom medarbejderne sætter pris på, at arbejdet organiseres bedre, får stressniveauet og balancen mellem arbejde og privatliv samme score som sidste år. Resultatet af spørgsmålet om mobning viser en positiv udvikling.

Vi har analyseret resultaterne fra de seneste tre Barometer-undersøgelser for at fastslå, om svarpersonens alder og køn havde betydning for svaret. Det viser sig, at kvinder er lidt mere positive over for deres situation end mænd, og at ældre er mere positive end unge.

Dialog i den tredje verden

Under kontrolbesøg hos vores samarbejdspartnere i den tredje verden har vi især fokus på menneskerettigheder, herunder børnearbejde og arbejdsmiljøforhold. Det er vigtigt, at vores samarbejdspartnere forstår vores holdning og respekterer vores Code of Conduct, som også omfatter mange andre emner.

I Nigeria samarbejder vi med et pakkeanlæg og tre emballageleverandører. De besøges to gange om året – én gang af vores partner og én gang af en repræsentant for Arla ledsaget af vores partner. Der var ingen problemer ved årets kontrolbesøg, og vi noterede os, at der er sket forbedringer på arbejdspladserne, for eksempel inden for arbejdsmiljø og sikkerhed. I dialogen med leverandørerne oplever vi, at Arla ikke er den eneste kunde, der efterspørger bedre arbejdsforhold, hvilket betyder, at forbedringerne indføres hurtigere.

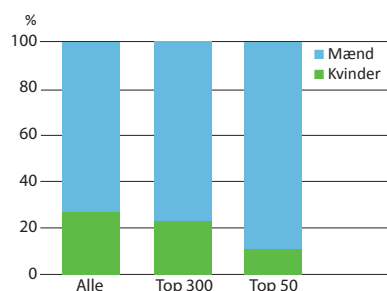
I Bangladesh har vi i nogle år gennemført kontrolbesøg hos vores emballageleverandør to gange om året. Vi kontrollerer blandt andet, at medarbejdernes menneskerettigheder respekteres. Ved det seneste kontrolbesøg, som fandt sted i 2011, var der ingen problemer. I 2012 ændredes organisationen, og medarbejderne blev ansat hos Arla. Derfor har vi ikke gennemført nogen kontrolbesøg, men vi har opretholdt kontakten og aflagt besøg, som vi gør i andre afdelinger. Der har ikke været nogen afvigelser fra vores Code of Conduct, og vores medarbejdere i Bangladesh kender adfærdskodekset og dets indhold.

Samarbejde med Læger uden Grænser

Den humanitære organisation Læger uden Grænser hjælper mennesker i nød i hele verden. Arla Foods Ingredients har valgt at støtte dette arbejde med en årlig donation og ved at dele forskningsresultaterne fra kliniske studier om mælkebestanddeles ernæringsmæssige betydning med Læger uden Grænser.

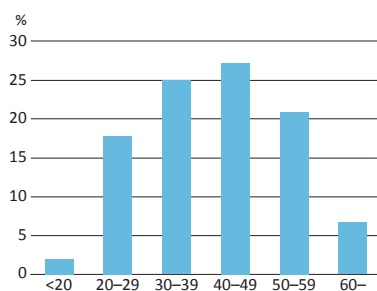


Medarbejdere fordelt på køn



Fordelingen af mænd og kvinder i Arla varierer i de forskellige dele af organisationen. I topledelsen er der væsentligt færre kvinder end mænd. Andelen af kvinder blandt de øverste 300 ledere er steget i 2012 fra 17 til 23 procent. På de nedre lederniveauer er en højere andel af kvinder. Et af vores fokusområder er at rekruttere flere kvinder til topledelsestillinger. Rekrutteringsgrundlaget er godt, så på sigt bør det være muligt at opnå en mere lige kønsfordeling i topledelsen i Arla.

Medarbejdernes aldersfordeling



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

European Work Council

Som arbejdsgiver respekterer Arla medarbejdernes ret til at danne og organisere sig i fagforeninger og indgå i overenskomstforhandlinger. Ud over Arlas samarbejde med repræsentanter for fagforeninger på nationalt plan har vi i løbet af året også fortsat samarbejdet med EWC (European Work Council), som er Arlas internationale forum for faglig dialog. I EWC mødes repræsentanter for fagforeningerne i Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Holland, Finland og Polen med medlemmer fra koncernledelsen og HR-chefer fra forretningsenheder og stabsfunktioner.



Efterspørgsel efter certificeret kakao forbedrer bøndernes vilkår

Arla har længe haft fokus på kakaoproduktion. Kakaobønderne har svært ved at leve af deres arbejde, og derfor er risikoen for børnearbejde stor.

For tre år siden besluttede Arla, at al den kakao, koncernen køber til sine egne varemærker, skal være certificeret. Det har taget tid at gennemføre denne beslutning, fordi forsyningerne har været begrænsede. Siden 2011 er alle kakaoprodukter fra Arlas datterselskab Cocio dog fremstillet med UTZ-certificeret kakao fra Elfenbenskysten, og siden 2012 har al kakao i Arla-varemærker også været certificeret. UTZ Certified er en certificeringsorganisation, der sikrer, at kakaoproduktionen er økonomisk, miljømæssigt og socialt bæredygtig.

”UTZ-kakao er betydeligt dyrere, men vi køber det, fordi det for os er det rigtige at gøre, ikke fordi forbrugere kræver det,” siger Mikael Horsbøll, marketingdirektør hos Cocio, som fremstiller, markedsfører og sælger chokoladedrikke. ”Vi reklamerer ikke med det, bortset fra at UTZ-logoet er på det meste af vores emballage. Vi køber certificeret kakao, fordi vi ser det som vores ansvar at bidrage til at forbedre vilkårene for kakaobønderne og deres familier.”

Studietur til Elfenbenskysten

I juni 2012 rejste Mikael Horsbøll til Elfenbenskysten sammen med Arla-indkøber Jane Hansen og Sanne Vinther, som på daværende tidspunkt var ansvarlig for interessentrelationer i Arla. Turen havde været planlagt i lang tid og var en opfølgning på et kontrolbesøg i 2009, men den blev udskudt på grund af politisk uro i landet. Programmet omfattede besøg hos Arlas hovedleverandør, indkøbsstationer, kooperativer for bønderne og landbrugsskoler samt møder med en række internationale og lokale interessegrupper. Hovedformålet med Arla-repræsentanternes rejse var at finde metoder til at modvirke risikoen for børnearbejde i kakaoproduktionen.

”Det var mit første besøg i Elfenbenskysten,” siger Mikael Horsbøll, ”og jeg vidste godt, at folk lever under helt andre forhold end i Europa. Det, der slog mig allermest, var, hvor forskelligt vi tænker. For kakaobønderne er det vigtigt at kunne brødføde deres familier her og nu. Når det går op for en, forstår man, hvor komplekst problemet med børnearbejde i virkeligheden er.”



Når kakaofrugterne er høstet, åbnes de, og bønnerne indsamles. Efterfølgende fermenteres bønnerne, så de får den værdifulde kakaosmag, hvorefter de tørres, forklarer Mikael Horsbøll, marketingdirektør hos Cocio.

Ansvarlig kakaoproduktion

Produktionen i Elfenbenskysten står over for to grundlæggende problemer: Kakaobønderne betales lidt for deres afgrøder, og udbyttet er lille. Bønderne kan kun lige akkurat leve af overskuddet, og der findes en manglende viden om, hvordan god landbrugspraksis kan give større udbytte af bedre kvalitet.

”Vi har lært, at dyrkning af kakao skal ske på en ansvarlig måde, og at det skal give en acceptabel indtægt. Først når det er tilfældet, kan de sociale forhold, herunder børnearbejde, blive bedre,” understreger Mikael Horsbøll. ”Det er her, UTZ Certified kommer ind i billedet.”

UTZ's overordnede strategi er at forbedre kakaobøndernes økonomiske situation og dermed gøre det muligt at løse miljømæssige og sociale problemer. Som støtte til certificeringsprocessen kører Arlas hovedleverandør et program, der skal udvikle, hjælpe og støtte forbedring af kakaobøndernes sociale forhold. For eksempel drives flere steder lokal uddannelse i form af mobile landbrugsskoler, hvor kakaobønderne lærer at udvikle og forbedre deres produktion, så de opnår større udbytte og bedre kvalitet.

Uddannelse er nøglen til velstand

Erfaringen viser, at de bønder, der deltager i undervisning, hurtigt gør fremskridt ved blot at lære nye teknikker og forbedrede arbejdsmetoder. Bønder, der deltar i uddannelse, bliver også mere modtagelige over for andre former for viden, eksempelvis at deres børn aldrig må løfte tunge vægte eller blive udsat for farer. Børn kan hjælpe med at udføre husligt arbejde eller andre mindre pligter, men det må ikke forhindre dem i at gå i skole, fordi det vigtigste er at få en uddannelse.

”Når man taler med bønderne, indser man, at de ligesom os bare ønsker det bedste for deres børn, og at de ved, hvad der er bedst for dem. De ønsker, at deres børn kan gå i skole. De vil ikke have dem til at arbejde i marken, men de har ikke haft noget valg og har heller ikke haft mulighed for at forbedre deres egen situation.”

”Det står klart, at vi er nødt til at støtte dem i kampen for at skabe forandring. Gør vi ikke det, er der stor risiko for,

at de bliver tvunget til at lade deres egne børn arbejde for at tjene penge til familien. Det er derfor, UTZ-programmet fungerer så godt – udbyttet forbedres, og det samme gør kvaliteten på kakaobønnerne, så bønderne belønnes for deres arbejde.”

Kooperativer gør bønderne stærkere

Et andet af Arlas fokusområder er, at kakaoen så vidt muligt skal komme fra kooperativer ejet af bønderne, da denne struktur giver den mest gennemskuelige forsyningskæde. Kooperativerne betaler bønderne en mere fair pris og er på langt sigt med til at skabe økonomisk stabilitet for den enkelte bonde. I dag kan en bonde for eksempel blive overtalt til at sælge til en lavere pris til en omrejsende køber, som betaler på stedet, selvom bonden ved, at han kunne få mere for afgrøderne ved at sælge til kooperativet. Problemet er, at han måske er nødt til at vente en uge eller mere for at få sine penge.

”Vi kan ikke garantere, at børnene ikke deltager i kakaoproduktionen,” afslutter Mikael Horsbøll, ”men vi hjælper med at gøre produktionen bæredygtig for bønderne, så de kan tjene tilstrækkeligt på deres arbejde og undgå, at deres børn er nødt til at arbejde.”



Om Arlas kakaobehandling

Arlas produktion af chokolademælk foregår hovedsagligt hos Arlas datterselskab Cocio i Esbjerg og på Esbjerg Mejeri. Produkterne markedsføres blandt andet under mærkerne Matilde®, Cocio® og Pucko®.

Ud over hovedleverandøren samarbejder Arla også med andre leverandører, der leverer mindre mængder af Arlas kakao.

UTZ Certified

Find flere oplysninger om UTZ Certified på www.utzcertified.org.



Hvilket marked nævnes hvor?

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

KAPITEL	SIDE	DK	UK	SE	DE	NL	FI	ØVRIGE
Forretningsprincipper	6–7		●	●	●	●		
Virksomhedsprincipper	8–9	●	●	●	●		●	Belgien, Luxembourg
Eksempel – andelshaverne	10–11		●	●				
Indkøb	12–13	●	●	●		●		Dairy Fruit, Cocio Kina
Markedsadfærd	14–15	●	●	●	●	●	●	Rynkeby Foods Kina, Rusland, Bangladesh, Nigeria, USA, Canada, Forenede Arabiske Emirater, Oman, Qatar
Fødevarerikkerhed	18–19	●	●	●			●	Rynkeby Foods, Dairy Fruit Kina, Canada, USA
Ernæring og sundhed	20–21	●	●	●	●		●	Arla Foods Ingredients, Cocio Kina
Eksempel – mælk og sundhed	22–23	●	●	●			●	Spanien
Miljø og klima	26–27	●	●	●		●		Cocio USA
Eksempel – madspild	28–29	●	●		●	●	●	Canada
Landbrug	30–31	●	●	●	●			Kina, Belgien, Luxembourg
Arbejdspladsen	34–35	●	●	●	●	●		Mellemøsten, Afrika
Samfundsrelationer	36–37	●	●	●	●	●	●	Rynkeby Foods Belgien, Luxembourg, Den Dominikanske Republik, Honduras, Bangladesh, Polen, Spanien, Canada, Rusland, Saudi-Arabien
Menneskerettigheder	38–39	●	●	●	●	●	●	Arla Foods Ingredients Saudi-Arabien, Nigeria, Bangladesh, Polen
Eksempel – kakao	40–41	●		●				Cocio



WE SUPPORT

Arla støtter Global Compact

For fem år siden tilsluttede Arla sig Global Compact, FN's initiativ, der har til formål at fremme etisk forretningsadfærd. Som medlem har vi forpligtet os til at følge Global Compacts ti grundlæggende principper. Tabellen herunder viser, hvor indholdet i denne rapport relaterer til de ti principper i Global Compact.

Global Compacts principper

	VIRKSOMHEDEN BØR ...	ARLA-EKSEMPLER	SIDE
MENNESKE- RETTIGHEDER	<ol style="list-style-type: none"> 1. støtte og respektere beskyttelsen af internationalt erklærede menneskerettigheder; og 2. sikre, at den ikke medvirker til krænkelse af menneskerettighederne. 	Forretningsprincipper Indkøb Ernæring og sundhed Arbejdsplassen Samfundsrelationer Menneskerettigheder Eksempel	6–7 12–13 20–21 34–35 36–37 38–39 40–41
ARBEJDSTAGER- RETTIGHEDER	<ol style="list-style-type: none"> 3. opretholde foreningsfriheden og effektivt anerkende retten til kollektiv forhandling; 4. støtte udryddelse af alle former for tvangsarbejde; 5. støtte effektiv afskaffelse af børnearbejde og 6. afskaffe diskrimination i relation til arbejds- og ansættelsesforhold. 	Forretningsprincipper Indkøb Arbejdsplassen Menneskerettigheder Eksempel	6–7 12–13 34–35 38–39 40–41
MILJØ	<ol style="list-style-type: none"> 7. støtte en forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer; 8. tage initiativ til at fremme en større miljømæssig ansvarlighed og 9. opfordre til udvikling og spredning af miljøvenlige teknologier. 	Forretningsprincipper Indkøb Markedsadfærd Miljø og klima Eksempel Landbrug	6–7 12–13 14–15 26–27 28–29 30–31
ANTI- KORRUPTION	<ol style="list-style-type: none"> 10. modarbejde alle former for korruption, herunder afpresning og bestikkelse. 	Forretningsprincipper	6–7

Arla har siden 2008 været medlem af Global Compacts nordiske netværk, og i maj 2009 tilsluttede vi os Caring for Climate, en frivillig aktivitet for virksomheder, der aktivt vil bidrage til klimaforbedrende tiltag. I 2010 underskrev Arlas administrerende direktør Peder Tuborgh en støtteerklæring til Women's Empowerment

Principles – et initiativ fra Global Compact og UNIFEM (FN's udviklingsfond for kvinder).

Læs mere om Global Compact og organisationens principper på www.unglobalcompact.org samt om Arlas Code of Conduct på www.arla.dk.

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

www.arla.dk



Tættere på Naturen™