

vores ansvar

ARLA FOODS' CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

RAPPORT 2010



Tættere på Naturen™



INDHOLD

OM ARLA	4
FORRETNINGSPRINCIPPER	6
VIRKSOMHEDSPRINCIPPER	8
Eksempel	10
FØDEVARESIKKERHED	12
ERNÆRING OG SUNDHED	14
MILJØ OG KLIMA	16
Eksempel	18
LANDBRUG	20
INDKØB	22
ARBEJDSPLADSEN	24
Eksempel	26
MARKEDSADFÆRD	28
SAMFUNDSRELATIONER	30
Eksempel	32
MENNESKERETTIGHEDER	34

Medmindre andet er angivet, indeholder denne rapport fakta og tal fra Arla Foods' helejede mejeriselskaber i 2010. Rapporten indeholder også eksempler fra helejede datterselskaber og joint venture-mejeriselskaber. Rapportens opbygning følger *Arla Foods' Corporate Social Responsibility Code of Conduct*, der blev udgivet første gang i foråret 2008.

Mere information findes på www.arla.com

©Arla Foods amba, 2011

Projektkoordination: Arla Foods Produktionsansvarlig: Anna Michélsen
Tekst: Arla Foods i samarbejde med Anna Michélsen
Grafisk design: Waldton Design *Oversættelser:* Amesto Translations
Foto: Johnér Bildbyrå (omslag), foodstudio (side 2, 6, 8, 12, 14, 16, 20, 22, 24, 28, 30, 34), Brian Rasmussen (side 3) og Arlas arkiv.
Tryk: Scanprint A/S, 2011

E-mail: csr@arlafoods.com



541 006



Arla vokser med ansvaret

DET ER MED STOLTHED, jeg ser tilbage på de fremskridt, vi i løbet af året har gjort inden for bæredygtighed og socialt ansvar. For eksempel har vi reduceret antallet af arbejdsulykker yderligere, og vi har lanceret en strategi for arbejdsmiljø, en strategi med et mere holistisk syn på medarbejdernes trivsel. Vi har ikke haft nogen produkttilbagekaldelser i 2010, og et stort engagement på miljøområdet har givet os ny viden, så vi har kunnet lægge grunden til miljøforbedringer i hele værdikæden. Derudover har vi i årets løb truffet vigtige beslutninger om at bruge certificeret kakao, soja og palmeolie for på den måde at gøre vores produktion mere bæredygtig.

Vores andelshaveres beslutning om at øge deres investeringer i Arla viser ikke kun deres tillid til virksomheden, det viser også, at de tror på, at der er en lønsom fremtid for dem i at drive deres gårde på en bæredygtig måde. Det er naturligtvis meget glædeligt.

Vi arbejder i overensstemmelse med Global Compact

I tre år har Arla været tilsluttet FN's Global Compact, som er et globalt initiativ, der skal fremme etisk virksomhedsadfærd. Som medlem forpligter vi os dels til at indarbejde de ti grundlæggende principper i Global Compact i vores strategi og virksomhedskultur, dels til at formidle denne forpligtelse videre til vores kolleger, ejere, leverandører, partnere og verden omkring os. Rapporten her er en del af det arbejde. Hvert år engagerer stadig flere medarbejdere sig i vores arbejde for bæredygtighed. Et udpluk af de initiativer, der blev sat i værk i 2010, er beskrevet i denne rapport.

Fortsat ansvar

Arla er blevet mere erfaren i arbejdet med bæredygtighed, men vi er klar over, at der stadig er meget, der skal gøres. I løbet af det kommende år vil vi fortsætte med at forbedre vores processer for evaluering af og opfølgning på vores leverandører, globalt såvel som lokalt. Vi vil også fortsætte arbejdet med at nå vores klimamål og med at sikre, at klimamålene omfatter hele værdikæden – fra jord til bord.

Arlas mission er at tilbyde moderne forbrugere naturlige, mælkebaserede fødevarer, som skaber inspiration, tryghed og velvære, og vi vil i 2011 have endnu større fokus på de sundhedsmæssige spørgsmål. Vores mange sunde produkter kan inspirere forbrugerne til en sundere livsstil og på den måde øge deres velvære.

Vores ambition er, at vi i de kommende år skal se en betydelig vækst, og med væksten følger også et større ansvar. I denne rapport og på vores hjemmeside kan du læse om Arlas vej mod at blive en endnu mere bæredygtig virksomhed. Du er velkommen til at følge os i vores arbejde.



Viby, marts 2011
Peder Tuborgh, administrerende direktør



OM ARLA

Arla Foods er en global mejerikoncern og et andels-selskab, der ejes af danske og svenske mælkeproducenter. Vores produkter sælges under kendte varemærker i mere end 100 lande. Vi har produktion i 13 lande og salgskontorer i yderligere 20. Arla er også verdens største producent af økologiske mejeriprodukter.

Andelshaverne bidrager til Arlas ekspansion

Vores mål er at betale vores ejere den højest mulige pris for mælken. I starten af 2010 var mælkeprisen meget lav, men i løbet af året har vi kunnet hæve Arlaintjtningen (betalingen til andelshaverne plus konsolidering) med 38 øre til 252 øre per kilo mælk.

I årets løb har andelshaverne vist deres tillid til virksomheden ved at beslutte at øge deres investeringer i Arla. Andelshavernes beslutning giver Arla en solid platform, hvorfra vi kan gennemføre vores vækststrategi. Den øgede kapital vil for eksempel gøre det muligt i højere grad at foretage lånefinansierede investeringer.

Arla følger Strategi 2015

Året har budt på en positiv udvikling for Arla. Vi har fortsat arbejdet med fokusområderne i vores vækststrategi – de tre grundpiller udvikling, vækst og effektivitet. Vi har blandt andet besluttet at bygge verdens største konsummælksmejeri uden for London i Storbritannien, som er vores største marked. Investeringen i det nye mejeri bliver på 1,4 mia. danske kroner, og anlægget skal stå klar i 2012. Også i Sverige er der gode muligheder for at udvikle virksomheden, og vi har fremlagt en national strategi, som beskriver, hvordan vores ambitiøse vækstsmål i Strategi 2015 skal nås.

Beslutningen om at samle virksomhedens varemærker under Arla®, Lurpak® og Castello® blev realiseret i første kvartal af 2010, og især Lurpak® og Castello® har oplevet en god vækst. Valutaændringerne har også været til vores fordel.

Vi har øget produktionen i løbet af året, men har alligevel været i stand til at holde produktionsomkostningerne nede. Effektiviseringen af virksomheden er fortsat. For eksempel har vi besluttet at samle al produktion af britisk smør på mejeriet Westbury Dairy, Storbritannien, som Arla blev medejer af i 2010. Vi har også samlet produktionen af skivet ost på i alt tre anlæg.

Trods hård konkurrence har vi øget salget på vækstmarkederne og på vores markeder i Storbritannien, Sverige, Tyskland og Holland, hvor vores varemærker har vundet markedsandele. Salget i Danmark og Finland har til gengæld ikke levet op til vores forventninger. Det er heller ikke lykkedes os at sætte gang i så mange innovationsprojekter, som vi kunne have ønsket.

Ejerne træffer beslutning om fusion

I december 2010 fremlagde bestyrelsen et forslag om at fusionere med det tyske andelsmejeri Hansa-Milch. Hvis forslaget godkendes, vil det styrke vores vækst i Tyskland yderligere. I marts 2011 træffer begge virksomheders ejere beslutning om fusionen, som også kræver godkendelse af EU's konkurrencemyndigheder.

KORT OM ARLA 2010

ANDELSHAVERE

Arla Foods er et andelselskab, der ejes af 7.178 mælkeproducenter – 3.649 i Danmark og 3.529 i Sverige.

ANTAL MEDARBEJDERE

Danmark	7.557
Sverige	3.286
Storbritannien	2.770
Finland	455
Polen	399
Holland	363
Tyskland	65
Øvrige lande	1.320
I alt	16.215

OMSÆTNING

DKK 49,0 milliarder, heraf 77,5 procent på vores kernemarkeder Danmark, Sverige, Storbritannien, Finland, Holland og Tyskland.

NETTORESULTAT

DKK 1,3 milliarder.

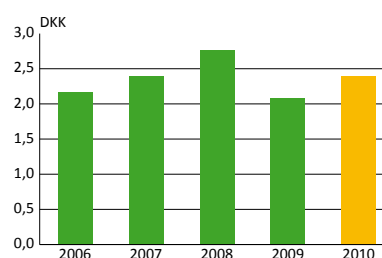
RÅMÆLK I MILLIONER KG

Danmark	4.345
Sverige	1.829
Storbritannien	1.828
Finland	287
Holland	209
Øvrige lande	215
I alt	8.713

LEDELSE

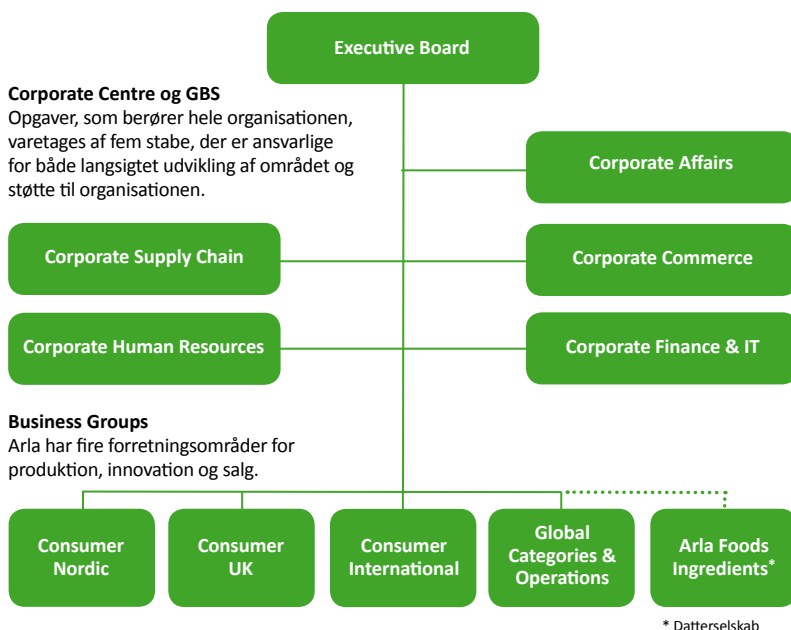
Bestyrelsesformand: Ove Møberg
 Næstformand: Åke Hantoft
 Adm. dir.: Peder Tuborgh
 Viceadm. dir.: Povl Krogsgaard og
 Andreas Lundby

MÆLKEPRIS PER KG



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

ARLA-KONCERNENS ORGANISATION



CORPORATE CENTRE OG GLOBAL BUSINESS SERVICES (GBS)

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

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

Corporate Commerce – er ansvarlig for koncernmarkedsføring samt handelspolitik, under ledelse af Andreas Lundby.

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

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

BUSINESS GROUPS

Consumer Nordic – friskvarer, ost og smør til det nordiske marked inklusive datterselskaberne Cocio, Dairy Fruit og Rynkeby Foods, under ledelse af Hans-Åke Hammarström.

Consumer UK – friskvarer, ost og smør til det britiske marked, under ledelse af Peter Lauritzen.

Consumer International – friskvarer, ost, mælkepulver, smør og blandingsprodukter til alle markeder uden for Norden og Storbritannien, under ledelse af Tim Ørting Jørgensen.

Global Categories & Operations – udvikling og produktion af smør og blandingsprodukter, ost og mælkepulver samt tværgående forskning og udvikling, under ledelse af Jais Valeur.

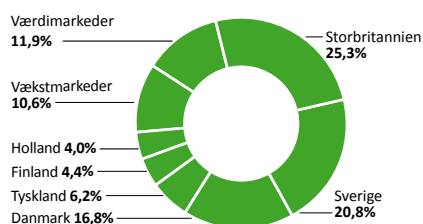
Arla Foods Ingredients (datterselskab) – mælke- og valleproteiner til alle markeder, under ledelse af Henrik Andersen.

MEDLEMS- OG ANDELSDEMOKRATI



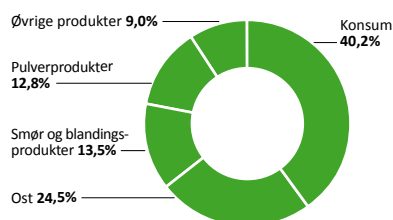
Repræsentantskabet er Arlas øverste besluttende organ. Arlas bestyrelse vælges af regionerne og repræsentantskabet. Alle valg og afstemninger foretages efter princippet "en mand, en stemme".

NETTOOMSÆTNING FORDELT PÅ MARKEDER



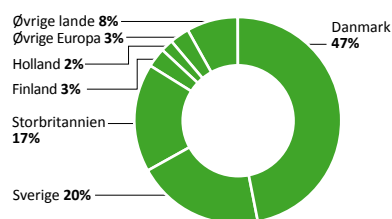
Arlas samlede nettoomsætning er steget med 6 procent siden 2009, mens salget på vores vækstmarkeder (Rusland, Polen, USA, Kina og Mellemøsten/Nordafrika) er steget med 19 procent.

NETTOOMSÆTNING FORDELT PÅ VAREGRUPPER



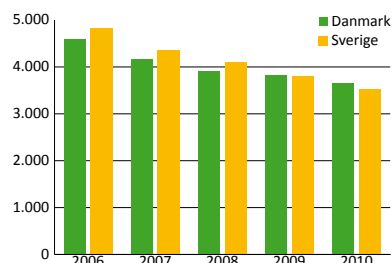
I 2010 øgede vi markedsføringen og koncentrerede den om de tre varemærker Arla®, Lurpak® og Castello®.

MEDARBEJDERE HOS ARLA



Det samlede antal medarbejdere, cirka 16.200, er stort set det samme som i 2009.

ANDELSHAVERE I DANMARK OG SVERIGE



I 2010 er antallet af andelshavere faldet med 6 procent. Mælkemængden fra andelshaverne i Danmark er steget, mens mængden af mælk faldt i Sverige.



FORRETNINGSPRINCIPPER

Vi optræder troværdigt og med integritet i alle vores aktiviteter.

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

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

- **OVERHOLDELSE AF KONKURRENCELOVGIVNING.** Arlas ledelse arbejder løbende og seriøst med at sikre, at koncernen overholder den til enhver tid gældende konkurrencelovgivning.
- **KONKURRENCE I SVERIGE.** En ændret markedstruktur og konkurrencesituation i Sverige har medført, at markedsforsøgene er blevet undersøgt af de svenske konkurrencemyndigheder.
- **GLOBAL COMPACT.** De seneste tre år har Arla været medlem af FN's initiativ Global Compact, og vi har siden 2009 deltaget i organisationens nordiske netværk.

Uddannelse i konkurrencelovgivning

I 2010 gennemførte Arla uddannelsesseminarer i hele organisationen for at sikre, at ledere og medarbejdere er fuldt informeret om konkurrencelovgivningens krav og for at give dem hjælp til at overholde disse regler.

Konkurrenceundersøgelse i Sverige

I april 2009 foretog de svenske konkurrencemyndigheder en uanmeldt kontrol af Arlas kontorer i Sverige og Danmark, efter at de havde modtaget en klage fra en tredjepart. Der blev blandt andet fremsat påstande om, at Arla skulle have misbragt sin dominerende position på det svenske mejerimarked.

Undersøgelsen fokuserede på, hvorvidt Arlas aftale med en detailhandelskunde forhindrede konkurrerende mejerier i at levere friske mejeriprodukter. Efter at have undersøgt sagen grundigt meddelte de svenske konkurrencemyndigheder i juli 2010, at aftalen efter deres mening ikke ville holde en lige så effektiv konkurrent ude af markedet. De svenske konkurrencemyndigheder knyttede følgende kommentar til afgørelsen: "Der blev ikke fundet bevis for, at aftalen mellem Arla og Coop eller dens gennemførelse var lavet på en sådan måde, at den ville udelukke en lige så effektiv konkurrent. Det er derfor vores vurdering, at der ikke er grundlag for yderligere undersøgelser." De svenske konkurrencemyndigheder besluttede derfor at lukke sagen. Mens undersøgelsen stod på, samarbejdede Arla fuldt ud med konkurrencemyndighederne.

Undersøgelse af konkurrencesituationen i Sverige

Den svenske regering har bedt de svenske konkurrencemyndigheder om at undersøge konkurrencesituationen og de øvrige markedsforhold i den svenske fødevareresektor. En af grundene til, at regeringen bestilte undersøgelsen, var, at en rapport fra EU-Kommissionen havde vist, at fødevarerpriserne steg mere end råvarepriserne i 2007–2008. Efterfølgende faldt råvarepriserne, men priserne på forbrugsvarer faldt ikke tilsvarende. De svenske konkurrencemyndigheder offentliggør deres rapport senest 1. maj 2011. Rapporten forventes at indeholde en redegørelse for de lovkrav, som efter de svenske konkurrencemyndigheders mening bør revideres for at skabe forbedret konkurrence i fødevareresektoren.

I juni 2010 gav de svenske konkurrencemyndigheder Arla mulighed for at beskrive, hvilke lovgivningsmæssige ændringer der ville være nødvendige for at skabe bedre konkurrence inden for fødevareresektoren. Arla indsendte i august 2010 sine synspunkter på konkurrencesituationen i Sverige til myndighederne.

Analyse udført af Konkurrencestyrelsen i Danmark

Konkurrencestyrelsen har meddelt, at en rapport om konkurrencesituationen og andre markedsforhold i den danske detailsektor, som skulle have været offentliggjort i december 2010, i stedet vil blive udgivet i foråret 2011.

FACILITATION PAYMENTS

I 2009 besluttede Arla at indføre en politik for facilitation payments (betaling af små pengebeløb for at fremskynde behandling af sager i de offentlige systemer), som skal implementeres i hele koncernen. Rapporteringskrav og kontrol fra ledelsens side giver nu Arla den nødvendige viden til at træffe aktive forholdsregler, som kan afskaffe disse betalingsformer.

I 2010 indførte Arla politikken i hele organisationen og oplærte medarbejdere i, hvordan de skal forholde sig til bestikkelse, facilitation payments og gaver. Indføringen af politikken er endnu et tiltag, der skal sikre, at Arla håndterer spørgsmål om etik på en ansvarlig måde.

ARLA STØTTER GLOBAL COMPACT

Arla Foods' Code of Conduct er et supplement til de 10 grundprincipper i FN's Global Compact. Som deltager i Global Compact forpligter Arla sig til at indarbejde de ti principper i Arlas strategi og virksomhedskultur – og til at kommunikere dette ud til medarbejdere, ejere, leverandører, samarbejdspartnere, kunder og det omgivende samfund.

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

I august underskrev Arlas administrerende direktør Peder Tuborgh en støtteerklæring til Women's Empowerment Principles, som er udarbejdet og promoveres af FN's udviklingsfond for kvinder (UNIFEM) og FN's Global Compact. Se mere på side 35. Siden starten af 2009 har Arla desuden deltaget i Global Compacts nordiske netværk, som hvert år afholder to konferencer, hvor man diskuterer aktuelle emner og giver deltagerne mulighed for at udveksle erfaringer.

FORSIGTIGHEDSPRINCIP FOR GAVER

Ligesom med bestikkelse og facilitation payments kan gaver, tjenester og andre erkendtligheder, der udveksles som en del af en handel, give udenforstående indtryk af, at der ikke er tale om gennemsigtig og ansvarlig forretningsadfærd. I Arla hverken modtager eller giver medarbejderne store gaver, tjenester eller donationer.

POLITIK FOR WHISTLEBLOWING

I 1999 indførte Arla en politik for whistleblowing i Storbritannien. Der har til dato ikke været rapporteret nogen hændelser i forbindelse med denne politik. I 2009 besluttede Arla sig for at se på de potentielle fordele ved at indføre en politik om whistleblowing i hele koncernen. I 2010 blev emnet debatteret i CSR-komiteén, og her blev det besluttet at

udvikle og indføre en global politik på området i 2011.

Formålet er at støtte de eksisterende interne processer for at sikre overholdelse af lovgivningen, Arla Foods' Code of Conduct og de interne politikker. Whistleblower-funktionen giver en ekstra mulighed ud over de eksisterende rapporteringsmetoder for at få adgang til oplysninger om mulige uregelmæssigheder.

KOMITÉ FOR JURIDISK STRUKTUR

For at styrke fokus på at overholde gældende national selskabsret og lokale principper for god virksomhedsledelse er der oprettet en komité for juridisk struktur, som skal overvåge de juridiske enheder i Arla-koncernen. Komiteens arbejde skal også styrke ledelsen og styringen af de juridiske enheder, ligesom den skal forberede gennemførelse af Arlas vækststrategi, som vil betyde indlemmelse af yderligere juridiske enheder i koncernen.

KURSER I MYNDIGHEDSSAMARBEJDE

I 2010 uddannede Arla de relevante medarbejdere på driftssteder i Storbritannien i, hvordan de skal samarbejde med en række britiske myndigheder. Målet er at sikre, at Arla til enhver tid overholder de lovgivningsmæssige forpligtelser, som vedrører miljø, fødevareresikkerhed, arbejdsmiljø og transport.



VIRKSOMHEDSPRINCIPPER

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

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

Arla er et demokratisk ledet andelsselskab, der skal skabe værdi for sine andelshavere – danske og svenske mælkeproducenter. Alle andelshavere har 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.

- **ANDELSHAVERNE BIDRAGER TIL ARLAS VÆKST.** Arlas andelshavere har besluttet at øge deres investeringer i virksomheden. De ekstra midler vil blive brugt til at finansiere Arlas vækststrategi, hvilket igen vil medføre en højere mælkepris til andelshaverne.
- **FORBEDRET KOMMUNIKATION.** Vores nye intranet, Ejernettet, gør det lettere for danske og svenske andelshavere at modtage oplysninger og føre dialog om Arla.
- **HØJERE MÆLKEPRIS.** I løbet af året er Arlaintjeningen (betalingen til andelshaverne plus konsolidering) i alt blevet hævet med 38 øre til 252 øre per kilo mælk.

Andelshaverne øger deres investeringer i Arla

På repræsentantskabsmødet i oktober besluttede Arlas andelshaverne at øge deres investeringer i Arla. Det vil ske ved, at andelshaverne lader en del af deres betaling for mælken blive i virksomheden (4,5 procent af den såkaldte Arlaintdtjening). Det er dobbelt så meget som tidligere. Investeringen betyder, at Arlas egenkapital stiger med 4–4,5 milliarder kroner. De ekstra midler vil blive brugt til at finansiere Arlas ambitiøse vækststrategi. Det faktum, at repræsentantskabet har truffet denne beslutning, skal ses som et udtryk for andelshavernes store tillid til Arla og dermed til virksomhedens evne til at skabe en bedre mælkepris til andelshaverne. Læs mere på side 10.

Via et joint venture-selskab med Arla ejer britiske mælkeproducenter, som er medlem af Arla Foods Milk Partnership (AFMP), nu 3,2 procent af Arla Foods UK og dermed af Arlas aktiviteter i Storbritannien. I efteråret 2010 blev yderligere investeringer diskuteret, men der er endnu ikke truffet en endelig beslutning. Målet er, at de britiske producenters andel af Arlas aktiviteter i Storbritannien skal stige i takt med, at Arla øger sine investeringer på det britiske marked.

Kurser for folkevalgte repræsentanter

Det er vigtigt for andelstanken og andelsdemokratiet, at Arla har velinformerede andelshavere og kyndige folkevalgte repræsentanter. Arla har igennem mange år arbejdet hårdt for at sikre, at de folkevalgte repræsentanter ved tilstrækkeligt om Arla og om medlemsforhold. Arla prioriterer uddannelse, fordi vi ønsker at give medlemmerne viden om, hvordan organisationen fungerer, introducere de nye, folkevalgte til virksomheden og hjælpe dem med at finde sig til rette med deres rolle som folkevalgte repræsentanter. I 2010 blev en dansk-svensk-mentorordning

udviklet. Den skal støtte nyvalgte medlemmer af repræsentantskabet.

I 2009/2010 deltog 87 procent af de 370 folkevalgte repræsentanter i mindst ét kursus. Der blev afholdt 419 kursusdage, hvilket er på niveau med gennemsnittet for de seneste seks år, men over niveauet for sidste år, hvor antallet af kursusdage blev reduceret som følge af besparelser.

Lettere dialog og udbredelse af information

Ejernet, som er en lukket hjemmeside for Arlas danske og svenske andelshavere, har kørt i et år, og cirka en tredjedel af andelshaverne har været logget på. Hjemmesiden er en hurtig og brugervenlig informationskanal, som alle andelshavere har adgang til. Her kan de finde detaljerede oplysninger om de mælkeprøver, der er taget af deres mælk efter hver mælkeafhentning, og mælkeafregninger fra hver enkelt gård. Der er også en kalender med begivenheder og møder og de seneste nyheder fra Arla. Andelshaverne kan kommentere nyhederne og hinandens kommentarer, men denne funktion udnyttes på nuværende tidspunkt ikke ret meget. Andelshaverne kan også modtage nyheder og information via SMS eller e-mail. Hver anden uge modtager alle andelshavere et nyhedsbrev, som sendes ud med mælketankbilerne.

Medlemmer af AFMP i Storbritannien har også deres eget websted, hvor de for eksempel kan finde nyheder og detaljerede data. I 2010 blev der lanceret et prognoseværktøj i Storbritannien. Det skal hjælpe mælkeproducenterne med at beregne deres årlige mælkeproduktion. Værktøjet hjælper samtidigt Arla med at planlægge produktionen og effektivisere indkøbet af supplerende mælk hos andre leverandører. De britiske mælkeproducenter modtager også hver måned et nyhedsbrev og hvert kvartal et blad med artikler og nyheder om aktuelle emner, der er vigtige for deres drift.

FAKTA OM ANDELSHAVERE OG LEVERANDØRER

	2008	2009	2010
Andelshavere i Danmark og Sverige	7.996	7.625	7.178
- baseret i Danmark	3.906	3.838	3.649
- baseret i Sverige	4.090	3.787	3.529
Medlemmer af AFMP i Storbritannien	1.404	1.400	1.362
Leverandører i Finland	1.100	1.113	1.060
- heraf på kontrakt	301	283	260
Forslag stillet til repræsentantskabsmødet	8	14	5
Deltagere i andelshaverseminarer	900	927	380
Klager til ankeudvalgsgrupperne i Danmark og Sverige	66	41	43

I slutningen af 2010 udgjorde antallet af andelshavere 7.178, hvilket er et fald på 6 procent sammenlignet med året før. Set over året øgede den samlede mængde mælk fra andelshaverne med 0,4 procent i forhold til 2009. Det lavere antal andelshavere skyldes primært, at andelshavere valgte at forlade andelselskabet eller at holde med at producere mælk. Frafaldet opvejes delvist af, at en del, primært danske, mælkeproducenter valgte at udvide deres produktion.

I 2010 var der stor udskiftning blandt andelshaverne i Sverige. Mange nye medlem-

mer kom til, mens mange andre meldte sig ud, og den tendens forventes at fortsætte. I alt forlod 61 andelshavere i Sverige Arla til fordel for et andet mejeriselskab, men samtidig har vi fået 36 nye medlemmer, størstedelen fra Hälsingland-området. Den samlede mælke-mængde i Sverige faldt med 3 procent i forhold til året før. Der har i 2010 været væsentlig færre deltagere i andelshaverseminarerne, men til gengæld har andelshaverne holdt mange møder op til beslutningen om den nye kapitalpolitik, se næste side.

FAKTORER DER PÅVIRKER MÆLKEPRISEN

Flere faktorer var medvirkende til, at mælkeprisen steg i 2010, blandt andet den positive udvikling i valutakurserne og et øget salg af industrielle fødevarerprodukter. Øget stabilitet på flere vigtige markeder gjorde det også muligt at hæve mælkeprisen.

ARBEJDSGRUPPER

Repræsentantskabet har flere arbejdsgrupper, som har til opgave at udvikle virksomheden og forberede emner, der skal diskuteres på repræsentantskabsmøder. Der er for eksempel arbejdsgrupper, som arbejder med medlemsforhold, uddannelse og økologisk mælkeproduktion. I 2010 har vi etableret en ny referencegruppe for forbrugerspørgsmål. I AFMP er der blevet nedsat arbejdsgrupper, som skal arbejde med kommunikation, balancering af mælkeproduktionen, tekniske standarder og miljøspørgsmål.

Finansiering fra mælkeproducenternes hånd

I oktober tog Arlas repræsentantskab en vigtig beslutning, som betyder, at 7.200 andelshavere øger deres investeringer i virksomheden. Årsagen er, at Arla har behov for finansiel støtte til at realisere sin vækststrategi. Det overordnede formål er at kunne betale en højere mælkepris til Arlas andelshavere.

For andelshaverne var det en svær beslutning, som først blev truffet efter langstrakte diskussioner, fordi mange mælkeproducenter er under økonomisk pres.

Andelshaverne bidrager til Arlas vækst

Diskussioner om finansieringen af Arla har været i gang i flere år. Den økonomiske politik, som i sidste ende blev vedtaget, betyder, at hver enkelt andelshaver skal yde et ekstra bidrag på 5–7 øre pr. kilo mælk, de leverer. Over de næste seks år vil andelshaverne bidrage med i alt 10–11 øre pr. kilo mælk, hvilket er dobbelt så meget som tidligere.

”At andelshaverne, som allerede er under økonomisk pres, har truffet en sådan beslutning, må ses som en stærk tillidserklæring til Arla,” siger Arlas bestyrelsesformand Ove Møberg. ”Jeg er sikker på, at alle andelshavere godt selv kunne bruge pengene hjemme på gården, men de tror på Arla og har vist deres støtte til vores strategi.”



Ove Møberg er mælkeproducent og har været bestyrelsesformand i Arla siden 2006.

I stedet for at modtage betaling for al den mælk, de leverer, investerer andelshaverne en del af pengene i Arlas udvikling i form af en konsolidering. Det betyder, at Arla kan regne med en ekstra investering på 4–4,5 milliarder kroner over de næste seks år. Virksomheden har brug for pengene for at kunne finansiere sin ambitiøse vækststrategi, hvor målet er at øge omsætningen med 50 procent, så den når op på cirka 75 milliarder kroner i 2015.

Den vækst, som Arla skal have for at kunne nå denne målsætning, kræver lånekapital. For at kunne opnå lånekapital har virksomheden brug for mere egenkapital, hvilket andelshaverne sørger for. Samtidigt skal virksomheden kunne fremvise et resultat svarende til 2,5 procent af omsætningen.

Vækst eller besparelser

Arla præsenterede sin ambitiøse vækststrategi i 2008. Ud over omsætningsmålet satses der også på en øget produktion af højtforædlet valleprotein til brug i fødevarerindustrien, en reduktion af antallet af varemærker og videreudvikling af virksomheden på markeder, hvor Arla allerede er en vigtig aktør. Da den globale økonomiske krise ramte i 2009, blev flere af disse mål, herunder omsætningsmålet, udsat.

”Vi har længe vidst, at vi er nødt til at skabe vækst,” fortsætter Ove Møberg. ”Sådan som konkurrencesituationen ser ud i den globale mejeriindustri i dag, har vi intet valg. Vækst er en forudsætning for fortsat rentabilitet. Spørgsmålet om, hvordan vi skulle finansiere væksten, var dog svært, da vi er et andelsselskab, og da det er vigtigt for os at bevare andelshavernes indflydelse.

Et aktieselskab, der befandt sig i samme situation, ville enten have foretaget en aktieemission og udbudt aktierne til de eksisterende aktionærer, eller være gået på jagt efter en ny ejer. Vores virksomhedsstruktur og beslutningsprocesser er helt anderledes. Vi har besluttet at forblive et andelsselskab, og det betyder, at mælkeproducenterne bevarer deres indflydelse, og at de alene skal dele overskuddet.”

Politik for en højere mælkepris

Arlas mål er at kunne betale den højest mulige mælkepris.

Men for at kunne gøre det

skal virksomheden være rentabel. Den nye konsolidering, som er på 10–11 øre pr. kilo, svarer til 4,5 procent af den såkaldte Arla-indtjening. Arla-indtjeningen er summen

af Arlas betalinger til mælkeproducenterne for den mælk, de producerer, plus virksomhedens nettoresultat. Sammenhængen mellem konsolidering og Arla-indtjening betyder, at en højere mælkepris til mælkeproducenterne fører til en højere grad af konsolidering, hvilket er godt for virksomheden. Målet med vækststrategien er at øge mælkeprisen med cirka 10 øre pr. kilo over det aktuelle niveau.

To tredjedele af den samlede konsolidering tilbageholdes i virksomheden som ”kollektiv konsolidering”. Den resterende tredjedel er ”individuel konsolidering”, som betales tilbage til mælkeproducenterne, hvis de forlader Arla. For at tilgodese andelshaverne har Arla introduceret en ny mekanisme: Indskudskapital. Den gør det muligt for

andelshaverne at få forrentet den kapital, som de låner virksomheden. Hvis en andelshaver vælger at forlade andelsselskabet, tilbagebetales indskudskapitalen inden for tre år. Den endelige model for indskudskapitalen er endnu ikke på plads, og under alle omstændigheder skal den først godkendes af myndighederne.

En lang beslutningsproces

Vedtagelsen af den nye kapitalpolitik krævede en flertals-afgørelse, hvor 75 procent af repræsentantskabets medlemmer stemte for. Forslaget blev vedtaget med

85 procents tilslutning. På repræsentantskabsmødet blev der foreslået flere alternativer. De øvrige forslag gik på en lavere konsolidering (3–3,5 procent) og en alternativ fordeling af den individuelle og den kollektive konsolidering.

I starten af processen blev flere forskellige forslag og kompromiser fremlagt og diskuteret af repræsentantskabet. Forslagene blev herefter fremlagt for kredsraadene og andelshaverne. I de seks måneder op til repræsentantskabsmødet blev forslagene fremlagt og diskuteret på medlemsmøder i alle syv regioner.

”Der er næsten lige så mange meninger i Arla, som der er mælkeproducenter, så det er ikke overraskende, at det tog sin tid at få diskuteret og vedtaget et forslag, der medfører så stor en ændring. Ikke mindst fordi mælkeproducenternes økonomi er under betydeligt pres,” slutter Ove Møberg.

”At andelshaverne har truffet en sådan beslutning, må ses som en stærk tillidserklæring til Arla.”

KAPITALPOLITIKKEN KORT FORTALT

Beslutningen medfører, at Arlas andelshavere geninvesterer 4,5 procent af de penge, de tjener på den mælk, de leverer til Arla. En tredjedel indbetales på andelshavernes individuelle konti, hvor pengene optjener en årlig rente. Hvis en mælkeproducent forlader Arla, udbetales indeståendet inden for en periode på tre år. De resterende to tredjedele, den såkaldte ”kollektive konsolidering”, bliver i Arla.

En beslutning om at introducere nye investeringsværktøjer for andelshaverne kræver godkendelse af myndighederne.

PARALLEL PROCES I STORBRIANNIEN

Netop som de danske og svenske andelshavere har besluttet at øge deres investeringer i Arla, er der indledt forhandlinger mellem Arlas bestyrelse og mælkeproducenterne i Arla Foods Milk Partnership (AFMP) i Storbritannien. AFMP har meddelt, at beslutningen om en mulig øget ejerandel i Arla Foods UK plc ventes klar i løbet af første halvår 2011. Arlas forretning udvikler sig godt i Storbritannien, og virksomheden vil meget gerne sikre ikke alene forsyningen af mælk, men også fremtiden for de britiske mælkeproducenter.





FØDEVARESIKKERHED

Vi imødekommer forbrugernes krav om sikre mejeriprodukter.

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

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.

- **UDDANNELSE OG VIDENDELING.** Vi arbejder målrettet på at uddanne vores medarbejdere i fødevarerikkerhed og med at dele vores viden med andre i branchen.
- **MINDRE MÆLK KASSERES.** Vores tiltag for at reducere mængden af mælk, der må kasseres på grund af antibiotikarester, er begyndt at give resultater.
- **FOKUS PÅ EMBALLAGE.** I løbet af året har vi kigget på de risici, der er forbundet med materialerne i vores emballager. Det samme har myndighederne og vores kunder gjort.

Uddannelse øger fødevarerikkerheden

Arla har gennemarbejdede procedurer og sikre metoder til at garantere kvaliteten af vores produkter. Vi er meget bevidste om vigtigheden af, at vores medarbejdere er veluddannede inden for fødevarerikkerhed, og at de har adgang til de nyeste arbejdsmetoder og forskningresultater. Derfor prioriterer vi løbende uddannelse og videndeling mellem virksomhedens forskellige forretningsenheder.

I Storbritannien har flere end 50 medarbejdere på forskellige niveauer været på kursus i, hvordan man håndterer en alvorlig hændelse på et mejeri. Kurset handlede blandt andet om, at det er vigtigt at kommunikere tydeligt, og det viste, hvordan korrekt reaktion kan betyde forskellen mellem tilbagekaldelse af et produkt og en mindre alvorlig hændelse.

Hos vores datterselskab Rynkeby Foods har alle medarbejdere, der arbejder med produktion og teknik, været på kursus i både hygiejne og fødevarerikkerhed. Alle produktionsmedarbejdere hos vores datterselskab Dairy Fruit har været på hygiejnekursus. Øvrige kurser på Arla-mejerier har handlet om emner som for eksempel fremmedlegemer, allergener, pasteuriseringssikkerhed og sensorisk test.

Videndeling med kunder og leverandører

Vores kunder viser generelt en stigende interesse for fødevarerikkerhed. Deres øgede bevidsthed om emnet ansporer os til at forbedre vores metoder og risikovurderinger yderligere. Områder, som kunderne har vist særlig stor

interesse for i det forgangne år, har været håndtering af allergener, sporbarhed, dokumentation af HACCP-systemet (de risici, der findes i produktionsprocesser), kontrol med listeria, salmonella og andre sygdomsfremkaldende bakterier samt metaldetektorer og andet udstyr, som bruges til at forhindre fremmedlegemer i vores produkter.

Arla har en stor samlet viden og erfaring inden for fødevarerikkerhed, og det kommer andre i branchen til gode. I Storbritannien har vi deltaget i leverandørmøder, og i Danmark og Sverige har vi deltaget i seminarer og branchemøder, hvor vi har delt vores viden, for eksempel vores erfaringer med kontrol med listeria. Vi stiller også flere spørgsmål til vores underleverandører om for eksempel allergener og mulige risikofaktorer i deres produktion. I årets løb er alle vores leverandører af ingredienser i Storbritannien blevet risikovurderet. I Danmark og Sverige lægger vi også særlig stor vægt på risikovurdering, når vi udvikler nye produkter.

Kontrol af emballagematerialer

Ved at stille krav om analyser og certificering sikrer vi os, at den emballage, vi bruger, opfylder vores egne krav og ikke udgør nogen risiko for vores produkter. I løbet af året har de danske, svenske og finske myndigheder øget kontrollen af emballagematerialer væsentligt. Målet er at sikre, at emballagen ikke har nogen skadelige virkninger, og at der ikke overføres skadelige stoffer til produkterne. Vores kunder er også klar over de risici, der findes, og har ikke haft kommentarer til vores systemer og dokumentation.

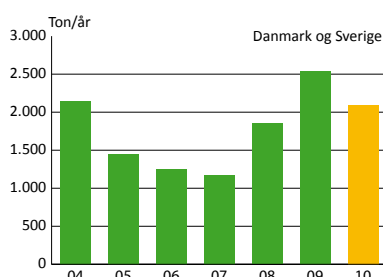
MULIG NY CERTIFICERING

Arla har 65 mejerier inklusiv joint venture-selskabernes mejerier. 51 af disse er på nuværende tidspunkt certificeret i henhold til ISO 22000-standarden for fødevarerikkerhed. Produktionsanlæg, der afventer certificering efter 2010, lever allerede op til nationale krav til fødevarerikkerhed. Desuden har Arla i alt 42 certificeringer fra BRC (British Retail Consortium) og IFS (International Food Standard), som vores kunder har efterspurgt. Vi kigger på muligheden for at opnå en mere ensartet certificering ved at konvertere disse to certificeringer til den nye FSSC 22000-certificering. Vi håber, at vores kunder vil bakke op om vores intentioner om at opnå en større ensartethed.

NYE ANALYSEMETODER

Arla har indgået et samarbejde med Fonterra, et stort mejeriselskab, og en førende leverandør af analyseudstyr om at udvikle en metode, der kan teste, om rå mælk har været udsat for forsættelig forurening. Formålet er, at vi i fremtiden skal kunne registrere bestemte niveauer af stoffer, såsom melamin, i mælken. Vores fælles vision er, at den metode, vi udvikler, skal anvendes i den globale mejeri-industri.

KASSETET MÆLK MED ANTIBIOTIKA



Syge dyr behandles sommetider med antibiotika. Mens en ko behandles med medicin og i en periode derefter, kasseres mælken. Vi kontrollerer mælken for at sikre, at den ikke indeholder antibiotika. Hvis vi finder spor af antibiotika, kasseres mælken. Mængden af kasseret mælk er mindsket i 2010. I det forgangne år har vi kasseret mælk i 27 tilfælde mod 32 tilfælde i 2009.

For at minimere mængden af kasseret mælk har vi i 2010 øget antallet af analyser, der laves af mælken fra gårdenes køletanke. Hvis mælk fra en gård testes positiv for antibiotika, testes hver afhentning af mælk fra den pågældende gård i de efterfølgende 12 uger. Udgifterne til prøverne betales af landmanden, der samtidig skal betale en bøde. Vi har også forbedret vores rådgivnings-

service, særligt i Danmark, men også i Sverige. Disse tiltag har halveret antallet af svenske mælkeprøver, der indeholder antibiotikarester, mens effekten har været mindre i Danmark. Vi forventer at fortsætte det aktive arbejde for at reducere mængden af kasseret mælk i 2011.

TILBAGEKALDTE PRODUKTER

Hvis vi skal tilbagekalde et produkt fra forbrugerne eller trække et produkt tilbage, som er leveret til butikkerne, har vi faste procedurer, der gør, at vi kan reagere med det samme. I 2010 har vi ikke haft et eneste tilfælde, hvor vi måtte tilbagekalde et produkt fra forbrugerne.

	2006	2007	2008	2009	2010
Tilbagekaldelser	4	7	2	4	0



ERNÆRING OG SUNDHED

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

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

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

→ **BEDRE ERNÆRINGSOPLYSNINGER.** Vi arbejder på at øge forbrugernes valgmuligheder ved at forbedre kvaliteten af de oplysninger, vi giver om vores produkters ernæringsmæssige indhold.

→ **FORSKNING I PROBIOTIKA.** Ny forskning har vist, at probiotika har flere gode sundhedseffekter, og vi vil investere mere i dette område.

→ **EFTERSPØRGSEL EFTER LAKTOSEFRI PRODUKTER.** Vi tilbyder nu laktosefri friskmælk i Danmark og et stort udvalg af laktosefri produkter i Finland og Sverige. Salget af laktosefri produkter stiger også i Storbritannien.

Pålidelige næringsdeklarationer på produkterne

Vi har store ambitioner, når det handler om at give forbrugerne bedre informationer om produkternes næringsindhold. I det seneste år har vi sat et internt projekt i gang, som har særlig fokus på at gøre det lettere for forbrugerne at forstå vores produkters ernæringsmæssige indhold. Målet er at udvikle en enkel og letforståelig mærkning, som kan bruges på alle produkter på alle vores markeder. Der er store udfordringer forbundet med projektet, for eksempel at finde plads på emballagen, opfylde fremtidige mærkningskrav fra EU og tage hensyn til forskellige sprog på forskellige markeder.

Arla har besluttet ikke at anvende mærkningen GDA (Guideline Daily Amount), fordi vi mener, at den er vildledende. GDA-mærkningen er baseret på flere faktorer, blandt andet portionsstørrelse og anbefalet dagligt indtag for en gennemsnitlig kvinde. Vi mener, at det giver for mange usikre og uspecifikke variabler.

Mens vi venter på en ny EU-standard på området, har vi i Danmark og Sverige valgt at bruge Nøglehulsmærket, som hjælper forbrugerne med at vælge sundere produkter. Nøglehulsmærket blev introduceret i Danmark i 2009, men har eksisteret i Sverige i mere end 20 år. Vi håber, at dette mærke vil fungere som en model for en fremtidig EU-standard.

Probiotikas positive effekt

Flere Arla-produkter på de skandinaviske markeder indeholder probiotika, som er bakterier, der har en positiv effekt på tarmsystemet. Probiotika er et område, vi prioriterer, og vi foretager store investeringer inden for forskning i og klinisk dokumentation af effekten af produkter, som indeholder probiotika. Ny forskning tyder på, at probiotika kan styrke immunsystemet og hjælpe med at kontrollere vægten.

Nye EU-regler om sundhedsanprisninger

EU har fastlagt nye regler for sundhedsanprisninger på fødevarerprodukter. Ligesom mange andre fødevarerproducenter har Arla ansøgt om anprisninger vedrørende sammenhænge mellem næringsstoffer og sundhed. Uklare regler har dog gjort processen vanskelig, og en evaluering af de ansøgte anprisninger har været længe undervejs. På grund af problemer med at fortolke reglerne er flere ansøgninger blevet afvist som utilstrækkelige, og kun meget få anprisninger vedrørende probiotika er godkendt. Det har fået medierne til at sætte spørgsmålstegn ved vores videnskabelige dokumentation. Reglerne er nu blevet præciseret, og vi tror på, at vores fremtidige ansøgninger vil leve op til de krav, som den europæiske fødevarer sikkerhedsautoritet (EFSA) stiller.

FLERE LAKTOSEFRI PRODUKTER

Arla ønsker at lave mælkeprodukter til alle, også til mennesker med laktoseintolerans. Laktosefri friskmælk blev lanceret i Danmark i september. I Finland, Sverige og Storbritannien er efterspørgslen efter laktosefri produkter stadig stigende. Som et alternativ til vores traditionelle produkter findes der nu 92 forskellige laktosefri produkter på det finske marked og 19 på det svenske. Desuden anerkendes alle svenske og finske gule oste som naturligt laktosefri.

PRODUKTER OG KLIMAPÅVIRKNING

En undersøgelse fra 2010 sammenligner den samlede klimapåvirkning fra et udvalg af drikkevarer med deres indhold af 21 vigtige næringsstoffer. En høj score på NDICI-indekset (Nutrient Density to Climate Impact) viser, at et produkt har et højt næringsindhold i forhold til dets klimapåvirkning. Undersøgelsen, som er den første af sin art, blev udført som et samarbejde mellem den svenske mejeriforening og universiteterne i Washington (USA), Lund og Uppsala (Sverige).

	NDICI-indeks
Mælk beriget med D-vitamin	0,54
Mælk	0,46
Appelsinjuice	0,28
Sojabaserede drikkevarer	0,25
Øl og sodavand	0

FORSKNING I SUNDHEDSMÆRKNING

Aarhus Universitet og Max Planck-instituttet i Berlin er gået sammen om et fælles forskningsprojekt med støtte fra Arla. Projektet skal undersøge, hvordan man mest effektivt kan kommunikere ernærings- og sundhedsrelateret information på emballagen. Arlas primære formål er at finde ud af, hvordan vi bedst muligt kan kommunikere med forbrugerne om sundhed, så vi kan inspirere forbrugerne til at vælge de sunde fødevarer.

FORSKNING I D-VITAMIN

I mange lande er der en offentlig debat om D-vitamin. Hovedproblemet er, at mange mennesker får for lidt D-vitamin set i forhold til sundhedsmyndighedernes anbefalinger. En af årsagerne er for lidt sollys som følge af for meget indendørs liv, for meget tøj på kroppen eller for meget solbeskyttelse. Men forbruget af fed fisk, som er den væsentligste fødevarerkilde til D-vitamin, er også for lavt. I Danmark er forskere i gang med at undersøge de sundhedsmæssige effekter af at berige mælk og brød med D-vitamin. Arla bidrager til forskningsprojektet med både beriget og almindelig mælk. Projektet afsluttes i april 2011, og resultaterne forventes være klar til efteråret 2011. I Sverige og mange andre lande er blandt andet letmælk allerede beriget med D-vitamin.

NØGLEHULSMÆRKET

	2009	2010
Danmark	21	45
Sverige	72*	68

* I CSR-rapporten fra 2009 var det angivne tal antallet af produkttyper (45). Tallet inkluderer ikke produkter i forskellige emballagestørrelser.

Antallet af nøglehulsmærkede produkter er øget i Danmark. Vi har i det seneste år ændret på ingredienserne i nogle af vores svenske produkter, og det betyder, at de ikke længere kan bære nøglehulsmærket. Når det gælder danske oste har det vist sig at være svært at reducere saltindholdet, uden at ostene mister deres karakteristiske smag og konsistens. Derfor er gule oste stadig fritaget fra kravet om lavt saltindhold i 2011.

STØTTE TIL FORSKNING

Arla støtter en række forskningsprojekter, der er vigtige for vores kernevirksomhed nu og i fremtiden. Her er en oversigt over nogle af vores nuværende forskningsområder:

- **Grundforskning i ernæring.** For eksempel undersøger vi, hvordan stoffer i mælken kan hjælpe med at forebygge fedme.
- **Produktrelateret forskning.** For eksempel sundhedsprodukter til børn, produkter beriget med D-vitamin og den sundhedsmæssige effekt af probiotika.
- **Kommunikation.** Hvordan kan sundhedsbudskaber formidles via varemærker og emballage.



MILJØ OG KLIMA

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

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

Ved 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 udledningerne og hele tiden reducere miljøpåvirkningen i hele værdikæden for at bidrage til en bæredygtig udvikling.

- **FORTSATTE ENERGIBESPARELSER.** Investeringer i ny og mere effektiv teknologi er ikke kun godt for miljøet, det gavner også Arlas økonomi.
- **STORE AMBITIONER PÅ MILJØOMRÅDET.** Arlas nye mejeri uden for London med en årlig kapacitet på en milliard liter bliver verdens største, mest moderne og mest miljøvenlige konsummælksmejeri.
- **MÅLENE FOR VAND- OG ENERGIBESPARELSER ER NÅET.** I 2010 har vi nået og overgået vores mål om at reducere energi- og vandforbruget med 5 procent sammenlignet med 2005-niveauet. Vi fortsætter arbejdet med at nå vores klimamål for 2020.

Investeringer giver energibesparelser

Arlas klimamål er at reducere vores direkte og indirekte udledning af drivhusgasser med 25 procent inden for produktion, transport og emballage inden 2020 i forhold til 2005-niveauet. I løbet af 2010 blev udledningen af drivhusgasser reduceret med 0,9 procent. Med de stigende produktionsmængder er udfordringen nu, at vi skal skabe endnu flere forbedringer, så klimamålet kan nås.

Vi fortsætter arbejdet med at reducere energiforbruget på alle vores produktionsanlæg. Produktion af mælkepulver kræver store mængder energi. Derfor har vi foretaget flere investeringer i energibesparende initiativer på vores mælkepulverfabrikker i Danmark og Sverige. Vi har for eksempel installeret nye ventilatorer og udstyr til genvinding af varmen fra den luft, der forlader tørretårnene. Det skaber effektiviseringer og reducerer energiforbruget. Den samlede energibesparelse på mælkepulverfabrikkerne Hoco, Akafa, Visby, Arinco, Danmark Protein og Vimmerby var på 53.900 MWh pr. år, hvilket svarer til en reduktion i udledningen af drivhusgasser på 10.600 ton CO₂-ækvivalenter fra disse anlæg og en energibesparelse på seks procent.

Mere effektive transport

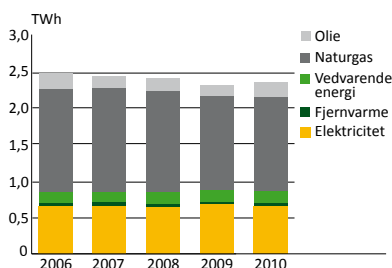
Vi arbejder på mange forskellige måder med at optimere vores transportaktiviteter og på at sikre, at brændstof-forbruget og udledningen af drivhusgasser holdes på et

så lavt niveau som muligt. I Storbritannien deltager Arla som en af tolv virksomheder i et projekt, der ledes af Freight Transport Association (FTA). Formålet er at reducere udledningen af drivhusgasser under transport af varer. Arla har i alt 300 køretøjer i Storbritannien. De mange initiativer, plus udledningen fra disse køretøjer, var en afgørende faktor, da FTA besluttede at lade os indgå i projektet. Arla er på nuværende tidspunkt det eneste mejeriselskab i projektet.

Ny emballage reducerer udledningen af drivhusgasser

Vi arbejder på at nedbringe emballageforbruget og øge mængden af materiale, der kan genbruges. I Storbritannien er mængden af genbrugsplast i emballagen øget til 15 procent, og et projekt om at reducere plastflaskers vægt fortsætter. I Danmark og Sverige har vi bragt mængden af plastmateriale i beholdere til cateringprodukter ned med 10 procent. I Sverige har Yoggi®-bægeret nu en yderdel af pap, så der bruges mindre plast til produktet. Det har betydet, at den udledning af drivhusgasser, som produktet skaber, er bragt ned med 40 procent. Den vellykkede kombination af plast og pap kan blive mere udbredt fremover. Det nye plastskruelåg, som er introduceret på vores mælkekartoner i Sverige, har derimod øget vores udledning af drivhusgasser. Det skyldes både selve skruelåget og de ekstra transportudgifter, fordi den nye emballage fylder mere end den gamle.

ENERGIFORBRUG



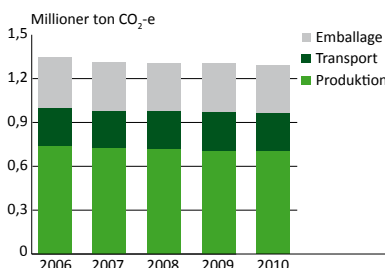
Det samlede energiforbrug er faldet med 7,8 procent siden 2005, men sammenlignet med 2009 er energiforbruget steget. Stigningen skyldes primært en større produktion af valleproteiner og andre højtforædlede produkter.

Energieffektive initiativer kan ikke altid ses i de samlede tal for energiforbruget. Det skyldes, at vi hele tiden udvikler nye og mere forædlede produkter, og produktionen af disse kræver ofte mere energi. Det gælder blandt andet langtidsholdbare mælkeprodukter, herunder UHT-mælk, mælk med længere holdbarhed og laktosefri produkter.

NYT MEJERI UDEN FOR LONDON

Arbejdet med det nye Arla-mejeri i Aylesbury, nordvest for London, er nu gået i gang. Helt fra starten har det været Arlas intention af bygge verdens største og mest avancerede mejeri. Mejeriet, der får en årlig kapacitet på en milliard liter mælk, bliver også verdens mest miljøvenlige anlæg til produktion af drikkemælk.

KLIMAPÅVIRKNING



Arlas samlede udledninger fra mejerier, transport og emballage er beregnet til 1,28 millioner ton CO₂-ækvivalenter i 2010 mod 1,40 millioner ton i 2005. Faldet i 2010 skyldes forbedringer inden for transport og emballage. Vores model til at beregne klimapåvirkning er baseret på den internationale standard Greenhouse Gas Protocol.

SUCCESSION MED LED-BELYSNING

Vi har installeret ny LED-belysning på lageret på vores mejeri i Esbjerg. Denne type belysning bruger mindre energi end de elektriske pærer, som tidligere blev anvendt, og lyset kan tændes og slukkes efter behov. De første resultater er rigtig gode, og mejeriet forventer en årlig energibesparelse på mindst 95 procent for lagerbelysning.

RENERE VANDMILJØ

I de seneste tre år har Arlas produktionsanlæg i Videbæk i Danmark – Danmark Protein, Nr. Vium og Arinco – brugt et nyt rensningsanlæg til spildevand. Det renser vandet, før det ledes ud i den nærliggende å. Biologiske test har allerede vist en væsentlig forbedring i både vandkvalitet og i åens økosystem. Rensningsanlægget er samtidigt godt for Arlas økonomi, da det er billigere at rense vandet i vores eget anlæg end at bruge det offentlige system.

OPTIMERET TRANSPORT

Vi fortsætter med at undersøge og gennemføre tiltag, der skal reducere udledningen fra vores mange transportere. Som eksempler på dette kan nævnes:

- Ved at reducere vandindholdet i valle kan vi nu transportere større mængder i hvert køretøj og dermed nedbringe antallet af kørte kilometer.
- Alle distributionschauffører i Sverige og Storbritannien og halvdelen af chaufførerne i Danmark har været på kursus i miljøvenlig kørsel.
- Alle distributionsbiler i Danmark er udstyret med en fartbegrænsner, så de højst kan køre 80 km/t, hvilket sparer brændstof.
- Leveringsruterne til kunderne i Danmark, Sverige og Storbritannien lægges løbende om, så bilerne nu kører færre kilometer.

Gårdene bidrager til reduceret klimapåvirkning

Arla arbejder på at nedbringe sin udledning af drivhusgasser i hele værdikæden. I 2008 satte vi os det ambitiøse mål at reducere udledningen af drivhusgasser fra produktion, transport og emballage med 25 procent før 2020. Da mellem 80 og 90 procent af udledningen sker fra gårdene, erkender vi, at det er på gårdene, at man har de største muligheder for at reducere udledningen – og at det skal realiseres gennem øget effektivitet.

Som en af Europas største aftagere af mælk påtager Arla sig sin del af ansvaret for at skabe et bæredygtigt landbrug, og i løbet af de seneste år har selskabet haft meget større fokus på dette område. Men hvor skal Arla begynde, når det handler om at hjælpe mælkeproducenterne med at reducere mængden af drivhusgasser, der produceres på gårdene, og hvordan løses udfordringen med at lave nøjagtige beregninger?



Jan D. Johannesen, direktør for miljø og klima.



Chris Hawkins, medlem af Arla Foods Milk Partnerships miljø-arbejdsgruppe.

”Det var ikke nyt for os, at mælkeproduktionen leverer det største bidrag til udledning af drivhusgasser i vores værdikæde,” siger Jan D. Johannesen, direktør for miljø og klima.

”Men vi havde ikke detaljeret viden om, hvad på gården der var den største kilde til udledning af drivhusgasser, eller hvilke tiltag der kunne hjælpe mælkeproducenterne med at reducere udledningen. Og frem for alt vidste vi heller ikke, hvor meget vi realistisk set kunne reducere udledningen.”

Behovet for viden

Arlas udgangspunkt var først at indsamle viden og derefter finde ud af, hvordan virksomheden på baggrund af sin viden og ekspertise bedst muligt kunne skabe positive fremskridt på det komplekse område.

Et af de første skridt var at ansætte en erhvervs-Ph.D., hvis første projekt var at analysere udledningen af drivhusgasser fra forskellige typer mælkeproduktion.

Ud over at afsætte egne ressourcer på området indledte Arla et samarbejde med Aarhus Universitets Jordbrugsvidenskabelige Fakultet, Dansk Kvæg og teknologileverandøren Agrotech for at kortlægge udledningen af drivhusgasser fra gård til mejeri. Som et resultat af det arbejde har Arla kunnet bidrage aktivt til et internationalt projekt, som har udviklet retningslinjer for, hvordan man beregner udledningen af drivhusgasser fra mælk og mejeriprodukter.

”På grundlag af den viden, vi har fået gennem vores forskningsaktiviteter, har vi nu sat et projekt i gang, som skal undersøge gårdenes udledning af drivhusgasser og

finde ud af, hvordan man kan beregne den,” siger Jan D. Johannesen. ”Vi er klar over, at for at kunne reducere udledningen skal vi kunne beregne den, så vi kan vurdere, om der er sket forbedringer. Vi kan ikke styre det, vi ikke kan følge op på.”

Projektet består af to dele: Først og fremmest handler det om at etablere et 2005-udgangspunkt for Arlas samlede udledning af drivhusgasser, for indtil nu har Arla kun været i stand til at angive en cirkaværdi.

Næste skridt er at udvikle en model, som mælkeproducenterne kan bruge til at beregne udledning af drivhusgasser fra deres egne gårdes aktiviteter samt finde måder at reducere den på.

”Der findes mange forskellige modeller i dag,” forklarer Jan D. Johannesen, ”og forskellige lande har forskellige krav. Men det er meget vigtigt, at vi inden for Arla-koncernen anvender en ensartet beregnings-metode. Ellers kan vi ikke på en troværdig måde lave en samlet beregning for virksomheden.”

Jan D. Johannesen tilføjer, at et vigtigt aspekt i forbindelse med udviklingen af modellen er kendskabet til de retningslinjer, der findes i forskellige lande, for eksempel i Storbritannien, hvor organisationer som The Carbon Trust kræver, at sådanne modeller lever op til visse krav.

”Derfor har vi udviklet en fleksibel model, som kan tilpasses de forhold, der gør sig gældende på vores forskellige markeder.”

Samarbejde om bedste praksis

Sideløbende med arbejdet i Danmark er Arla den første mejerivirksomhed i Storbritannien, som ikke alene inkluderer sine egne aktiviteter, men også mælkeproducenterne i Arla Foods Milk Partnership (AFMP), i sin nye miljøstrategi, der blev lanceret i december 2010.

For at hjælpe medlemmerne i AFMP med at tage initiativer, der kan reducere udledningen af drivhusgasser fra deres gårde, investerer Arla i et langsigtet miljøprogram. I samarbejde med de førende i branchen tilbyder Arla alle 1.400 medlemmer at få udført en frivillig vurdering af energiforbrug og udledning af drivhusgasser. Resultaterne samles i en individuel rapport, som viser den enkelte gårds styrker og svagheder.

Medlemmerne inviteres også til at deltage i praktiske workshopper rundt om på gårdene; der er planlagt 250 sådanne workshopper i de kommende tre år.

Workshoppens primære fokus er dyresundhed og -velfærd, og emnerne spænder fra forbedring af fertiliteten til reduktion af klovproblemer og forekomsten af

yverbetændelse. Det viser sig nemlig, at fokus på disse områder kan give øget effektivitet og en forbedret mælkeproduktion, og det er til fordel for både miljøet og lønsomheden på gården.

Programmet er udviklet i samarbejde med AFMP's miljøarbejdsgruppe og et uafhængigt landbrugsrådgivningsfirma. Arla UK mener, at programmet vil kunne reducere udledning af drivhusgasser fra gårdene med op til 20 procent over tid.

”Vi vil fokusere på, hvad vi som mælkeproducenter gør i det daglige og prøve at finjustere det,” forklarer Chris Hawkins, som er medlem af AFMP's miljøarbejdsgruppe.

”På møderne vil vi tage fat i mange forskellige emner, alt sammen med det formål at hjælpe medlemmerne med at forbedre de tiltag, de allerede er i gang med. Arbejdet vil være relevant for alle medlemmer og give viden, som kan føre til en reduktion i udledning af drivhusgasser fra AFMP-gårdene og til en øget effektivitet.”

”For at kunne reducere udledningen skal vi kunne beregne den.”

REDUKTION AF GÅRDENES UDLEDNING

Ud over en forbedret dyresundhed og -velfærd har forskning identificeret følgende tiltag, der kan være med til at reducere gårdenes udledning af drivhusgasser:

Foder

- øge fodereffektiviteten ved at optimere energi- og proteinindholdet i foderet
- sikre en god vekseldrift med græs/kløver
- anvende mere lokalt produceret foder
- lagre mere kulstof i jorden ved hjælp af flerårige afgrøder og permanente græsarealer.

Energiforbrug

- reducere energiforbruget, for eksempel el og diesel
- øge brugen af vedvarende energi, for eksempel vindenergi og biobrændstof i stedet for fossile energikilder
- anvende restprodukter, som halm, og energi-afgrøder, for eksempel pil, som energikilder.

Gødning

- optimere forbruget i forhold til behovet
- bruge handelsgødning, der er fremstillet ved brug af de mest avancerede teknikker og med en lav udledning af drivhusgasser
- sprede gødning på det optimale tidspunkt og med den bedste teknologi.

Biogas

- Ved at anvende kogøgødning i et biogassystem kan man:
- reducere udledningen af drivhusgasser, der forbindes med opbevaring af kogøgødning
 - forbedre gødningens kvalitet (letomsætteligt kvælstof i afgasset gødning)
 - erstatte fossile energikilder.





LANDBRUG

Vi støtter et bæredygtigt landbrug.

*Fra: Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

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

→ **MÆLKEKVALITETEN SKAL VÆRE HØJ.** Vores kvalitetsprogrammer for mælken er af højeste standard og understøttes af en række langsigtede aktiviteter.

→ **FOKUS PÅ GÅRDENES KLIMAPÅVIRKNING.** Arla deltager i en række fælles projekter, der har til formål at reducere gårdenes udledning af drivhusgasser.

→ **POPULÆRE GÅRDBESØG.** Arla tilbyder mange forskellige aktiviteter, der skal øge forbrugernes interesse for livet på en gård, for eksempel skolebesøg og landmandsblogs på nettet.

Arlagården garanterer kvalitetsmælk

Kvalitetsprogrammet Arlagården stiller krav til både mælke-råvaren og til selve mælkeproduktionen i Danmark og Sverige. I Storbritannien findes et lignende program, der hedder Red Tractor Farm Assurance. Det omfatter alle gårde, der leverer mælk til Arla. Der findes lignende kvalitetsprogrammer i Finland og Holland. For at vi kan levere mejeriprodukter til store detailkunder, er det i dag en forudsætning, at vi kan vise, at vi lever op til strenge kvalitetskrav. Vores kunder besøger også gårdene for selv at se, hvordan vores kvalitetsprogrammer fungerer i praksis.

Arla har langsigtede mål for mælke-kvaliteten, og jo højere mælke-kvalitet, mælkeproducenterne leverer, desto højere pris får de. Vi arbejder også med at forbedre mælke-kvaliteten ved at tilbyde en kursuspakke til landbrugs-konsulenter, investere i forskning via brancheorganisationer og føre dialog med leverandører af udstyr til malkning og mælkeopbevaring. I 2010 satte vi særlig fokus på arbejdet med at undgå termoresistente bakterier og rester af antibiotika i mælk. Læs mere om antibiotika på side 13.

På mange af vores kernemarkeder findes der systemer, der belønner de gårde, som har leveret mælk af høj kvalitet gennem lang tid. I Finland får mælkeproducenter, som har leveret mælk af høj kvalitet i 25 år, en medalje af landbrugsministeren. I Sverige modtog 33 Arla-andelshavere

i 2010 en guldmedalje fra den svenske konge for 23 års stabil leverance af mælk af høj kvalitet.

Arla støtter ansvarlig dyrkning af sojabønner

Arla blev medlem af RTRS (Round Table of Responsible Soy) i 2010. RTRS fokuserer på ansvarlig produktion af soja, herunder opfyldelse af lovmæssige krav, miljøbeskyttelse og social ansvarlighed. Det er vores mål, at al foder, som Arlas mælkeproducenter køber til køerne, udelukkende indeholder soja, der dyrkes i overensstemmelse med RTRS-kriterierne i 2020.

Øget forsyning af økologisk mælk

Produktion og salg af økologiske produkter er et vigtigt element i Arlas strategi, og i de senere år har vi arbejdet hårdt på at rekruttere flere danske og svenske leverandører af økologisk mælk. Der er nu tilstrækkeligt med økologisk mælk til at dække efterspørgslen efter økologiske produkter på både det danske og det svenske marked. Arla eksporterer også økologisk mælk til andre lande.

Gårdbesøg skaber øget interesse

Mange Arla-landmænd er med til at skabe øget interesse for landbrug og landmandens arbejde. Læs mere på side 31 i afsnittet Samfundsrelationer.

GÅRDEN SOM ENERGIPRODUCENT

Mælkeproduktionen på gårdene påvirker miljøet, ikke mindst i form af udledning af drivhusgasser. Nogle af disse påvirkninger kan nedbringes, og Arla samarbejder med universiteter, uddannelsesinstitutioner og eksterne organisationer for at skabe øget viden, om hvordan man kan reducere gårdenes udledning af drivhusgasser. I Storbritannien er vi allerede kommet langt i arbejdet med at udvikle en klimastrategi for gårdene. Strategien kan reducere mængden af udledte drivhusgasser pr. liter mælk. Læs mere på forrige side.

I Danmark og Sverige anvender flere biogasproducenter staldgødning og andre biprodukter, herunder produkter fra Arlas mejerier, til at producere klimaneutral biogas. I Danmark undersøger vi lige nu mulighederne for at levere biogas til Arlas produktionsanlæg Danmark Protein i Nr. Vium. For at kunne forsyne mejeriet med biogas døgnet rundt er der brug for staldgødning og majs fra cirka 400 gårde samt biprodukter fra mejeriet.

I dag har ganske få gårde eget biogasanlæg. I Danmark og Sverige er det muligt i nogle tilfælde at få investeringsstøtte, men det er fortsat svært at gøre sådanne anlæg rentable. I Storbritannien oplever landmændene, at den administrative byrde for at få myndighedernes tilladelse er den største forhindring for at bygge et biogasanlæg.

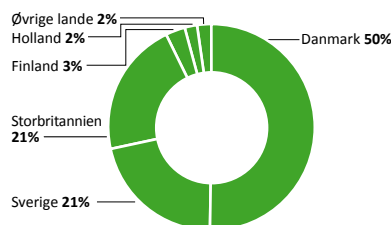
KVALITETSPROGRAMMER

Det britiske kvalitetsprogram Red Tractor Farm Assurance er certificeret af en tredjepart. Når det gælder Arlagården, har vi valgt at udføre kontrolbesøg og opfølgning selv. Vi arbejder løbende med at kvalitetssikre vores kontrolbesøg og sørge for, at programmet lever op til internationale standarder. Fra den uafhængige certificeringsorganisation Bureau Veritas har vi fået en overensstemmelseserklæring, der fungerer som certifikat, når vi kommunikerer med kunderne. I 2010 har vi gennemført særlige indsatser for at forbedre vores kontrolbesøg yderligere og sikre, at vi er i stand til at håndtere uforudsete hændelser.

Arlagården er underlagt løbende udvikling. I 2010 har vi for eksempel indført nye anbefalinger om, at landmændene bør bruge rengøringsmidler uden indhold af klor, fosfor og nitrat.

De hyppigste anmærkninger fra Arlagården og det britiske kvalitetsprogram er krav til dokumentation, hygiejne og vedligeholdelse af bygninger samt brug og opbevaring af medicin.

ARLAS INDVEJEDE MÆLK



Cirka 9.600 gårde leverer mælk til Arla i Danmark, Sverige, Storbritannien og Finland. Det svarer til cirka 95 procent af koncernens samlede mælkemængde. På disse og øvrige markeder køber vi også mælk fra lokale leverandører, der opfylder vores kvalitetskrav. Mængden af mælk steg med mindre end 1 procent i løbet af året.

ANTAL KØER PR. GÅRD I GENNEMSNIT

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

	2008	2009	2010
Danmark	126	141	151
Sverige	55	58	62
Storbritannien	112	114	115
Finland	22	24	26

Kilde: Nationale brancheorganisationer.



INDKØB

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

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

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

→ **GLOBAL INDKØBSPRAKSIS.** Vi har lagt mange kræfter i at forbedre vores globale system for indkøb i forhold til leverandøransvar, men vi er ikke nået så langt, som vi havde planlagt. Det skyldes primært vores ønske om at anlægge et bredere socialt perspektiv.

→ **FÆRRE KONTROLBESØG.** Da vores førsteprioritet har været at udvikle et nyt system til evaluering af leverandører, har vi foretaget færre kontrolbesøg i 2010 end i året før.

→ **CERTIFICEREDE INGREDIENSER.** Kakao, tun og palmeolie er eksempler på ingredienser, hvor vi fokuserer på bæredygtig indkøb. Vi har et system, som vi benytter til at vurdere risikoen i disse produktkategorier, og vi vælger certificerede ingredienser i det omfang, det kan lade sig gøre.

Bedre oplysninger om leverandører

I årets løb har vi revideret vores definitioner og procedurer for vedligeholdelse af leverandørdata, hvilket forbedrer kvaliteten af de oplysninger, vi har til rådighed. Siden 2009 har vores definition af en leverandør været et firma, som årligt sælger varer og tjenester til os for 100.000 kroner eller mere. Ud fra denne definition samarbejder vi med cirka 2.500 godkendte leverandører over hele verden mod 4.200 i 2009. Vores globale indkøbsafdeling har indgået aftaler, som svarer til 58 procent af vores samlede omkostninger til indkøb i 2010 mod 59 procent i 2009.

Ny indkøbsproces på vej

Siden 2009 har vi forsøgt at forbedre og skabe en fælles indkøbsprocedure for organisationen. Det har taget længere tid end forventet, og vi arbejder stadig på at forbedre vores værktøjer og processer. Fremover ønsker vi for eksempel at have et bredere syn på risikovurdering med særlig fokus på produktkvalitet og socialt og etisk ansvar.

Arbejdet med det nye evalueringssystem, som vi gik i gang med at udvikle sidste år, fortsætter, hvad angår specifikationer af ingredienser og evaluering af leverandører. Projektet er dog blevet forsinket på grund af begrænsede ressourcer og af behovet for en tværorganisatorisk og

global tilgang. Mange af opgaverne er blevet gennemført, og det næste skridt er at teste og implementere de forskellige værktøjer og procedurer for leverandørevaluering.

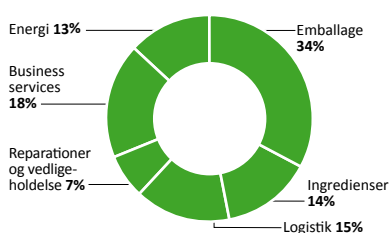
Kontrolbesøg hos leverandører

Hvert år gennemfører vi en række grundige kontrolbesøg, hvor vi foretager en detaljeret kontrol af leverandørerne. I 2010 gennemførte vi 40 kontroller på verdensplan, hvilket er færre end i 2009, hvor vi gennemførte 69. De formelle leverandørevalueringer i den globale indkøbsafdeling har været sat i bero, for at vi kunne prioritere udviklingen af det nye system til leverandørevaluering. Kontrolbesøgene er blevet gennemført på baggrund af en risikovurdering.

Mål for leverandørernes accept af Arlas adfærdskodeks

Vores mål er, at alle vores godkendte leverandører skal underskrive vores adfærdskodeks for leverandører. Opfyldelsen af denne målsætning vurderes på både kategori-niveau og globalt indkøbsniveau. I alt har 65 procent af den globale indkøbsafdelings leverandører underskrevet adfærdskodekset for leverandører. Vores logistikindkøb har med 80 procent den største tilslutning, mens energiindkøb har den laveste andel på 27 procent.

GLOBALE AFTALER



Diagrammet viser vores aftaler fordelt på forskellige kategorier af varer og tjenester. I forhold til 2009 er der sket markante forandringer, når det gælder andelen af Emballager, Business services og Energi. Det skyldes primært ustabile indkøbspriser, og at flere kategorier håndteres af den globale indkøbsafdeling.

De 10 største leverandører står for 20 procent af vores samlede omkostninger til indkøb (mod 21 procent i 2009). Følgende var vores fem største leverandører i 2010, angivet efter størrelse: Tetra Pak (emballage, proces- og pakkeudstyr), IBM (IT service), Elopak (emballage og pakkerimaskiner), Carat (medier) og Logoplaste (emballage).

UTZ-CERTIFICERET KAKAO

Efter kontrolbesøget sidste år planlagde vi at aflægge vores kakaoleverandør i Elfenbenskysten et opfølgingsbesøg i 2010. Formålet med besøget var primært at skabe kontakter til NGO'er og lære mere om UTZ-certificeringen. UTZ er en organisation, som tilbyder certificering af kakaoproduktion ud fra kriterier som produktion, miljø og sociale standarder. På grund af politisk uro i Elfenbenskysten er besøget dog blevet udskudt til 2011.

Siden juli 2010 er cirka 97 procent af produkterne under varemærket Cocio blevet fremstillet af UTZ-certificeret kakao, og i 2011 skal andelen øges til 100 procent. Den kakao, der bruges i disse produkter, udgør cirka 25 procent af koncernens samlede indkøb af kakao. I 2011 vil flere af Arlas kakaoprodukter blive fremstillet med certificeret kakao.

ARLAS BESLUTNING OM CERTIFICERET TUN

Arla har besluttet udelukkende at købe tun fra leverandører, der er godkendt af organisationen Earth Island Institute. Vi anvender tun til en flødeost til det tyske marked. At vi bruger tun, der er fanget uden risiko for, at delfiner er blevet fanget som bifangst, er nu angivet på produkterne.

PALMEOLIE – FREMGANG OG OPFØLGNING

Brugen af palmeolie er blevet stærkt kritiseret, fordi det kan medvirke til fældning af regnskove og udryddelse af truede dyrearter. Arla køber kun palmeolie fra virksomheder, der er medlem af Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) – en organisation, som har udstedt retningslinjer for certificering af bæredygtig palmeolie.

Arla har en målsætning om, at alle produkter på vores europæiske kernemarkeder udelukkende vil indeholde certificeret palmeolie senest ved udgangen af 2012. For alle andre markeder er målet udgangen af 2015. I 2011 vil Arla købe GreenPalm-certificeret palmeolie svarende til mere end 90 procent af vores samlede forbrug.

I 2010 såede en dansk avisartikel tvivl om arbejdsmiljøet for arbejderne på palmeolieplantager, som drives af en af vores leverandørers underleverandører. Arla kontaktede omgående leverandøren og forlangte et uafhængigt kontrolbesøg. Rapporten fra kontrollen konkluderede, at arbejderne under besøget havde tilstrækkeligt arbejdstøj og sikkerhedsuddannelse, og at der var klare sikkerhedsprocedurer på plantagen. Arla fandt forholdene tilfredsstillende og vil ikke foretage sig yderligere i sagen.



ARBEJDSPLADSEN

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

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

Arla har 16.200 medarbejdere i 30 lande over hele verden. Vi arbejder hele tiden på at forbedre vores arbejdsmiljø og organisation. Vores mål er også at styrke vores virksomhedskultur, Our Character, som beskriver, hvad Arla er, og hvad vi står for i vores indsats for at nå fælles mål, på tværs af vores medarbejders historie eller kulturelle baggrund. Hvis alle medarbejdere har gode arbejdsforhold og er engagerede i deres arbejde, kan vi sammen gøre vores arbejde bedst muligt.

→ **LEAN SKABER RESULTATER.** Løbende forbedringer ved hjælp af Lean-metoden har ikke alene resulteret i større arbejdsglæde – det har også givet store effektivitetsgevinster, uden at vi har behøvet at foretage nye investeringer.

→ **NY STRATEGI FOR ARBEJDSMILJØ.** Som en del af den nye strategi arbejder Arla ud fra en helhedsorienteret tilgang til medarbejdernes velbefindende, sundhed og sikkerhed.

→ **POSITIV UDVIKLING.** Årets medarbejderundersøgelse Barometer viser en fortsat positiv udvikling i medarbejdernes tilfredshed.

Lean forbedrer effektiviteten og arbejdsglæden

Arla har siden 2009 brugt Lean som en metode til at udvikle virksomheden og træffe langsigtede beslutninger. Lean handler primært om forandringsledelse, og formålet er at skabe løbende forbedringer ved at involvere medarbejderne. I Lean-metoden analyserer man også produktionsprocesser i stadier, så man nemmere kan se, hvor og hvordan der kan opnås forbedringer, for eksempel inden for effektivitet, produktionskapacitet og udnyttelse af råvarer.

I det seneste år har vi introduceret Lean for medarbejderne på en række store danske og britiske mejerier. Resultaterne viste sig hurtigt i form af øget produktivitet, større arbejdsglæde og færre arbejdsulykker. Som følge af de positive erfaringer øger vi vores investering i Lean. I 2011 ansætter vi flere Lean-koordinatører, og vi begynder at indføre arbejdsmetoden på flere af vores mejerier.

Lederuddannelse til mellemledere

For nogle år siden indførte Arla lederuddannelse til koncernens øverste ledere. Nu tilbyder vi også uddannelse til første linie ledere og mellemledere i Danmark, Sverige og Storbritannien. Det nye lederudviklingsprogram skal hjælpe vores ledere med at skabe forbindelse mellem koncernens ambitiøse vækststrategi og deres ansvarsområder. I Danmark og Sverige har 80 ledere afsluttet ALP (Arla Leadership Programme), og 167 er startet på uddannelsen, i alt en tredjedel af målgruppen. Deltagernes evaluering af kurset er fremragende med et samlet resultat på 4,7 point ud af 5 mulige. De kommende år forventer vi, at cirka 200 ledere årligt vil

gennemføre ALP. I Storbritannien har næsten 50 ledere, en femtedel af målgruppen, deltaget i et lignende program, og resultaterne har været lige så positive. Yderligere 40 ledere forventes at deltage i det britiske program i 2010 og 2011.

Ny medarbejderundersøgelse

En ny version af Arlas medarbejderundersøgelse Barometer blev i november besvaret af 12.650 medarbejdere i 26 lande og på i alt 16 sprog. Den årlige undersøgelse måler medarbejdernes engagement, og den måler, hvordan de opfatter virksomhedens målsætning, fokus og lederskab. På grund af besparelser blev undersøgelsen ikke gennemført i 2009. Resultatet for 2010 viser en fortsat positiv udvikling i medarbejdernes tilfredshed med arbejdet og deres forståelse af virksomhedens mål.

Indekset for medarbejdernes overordnede engagement i virksomheden ligger på 77 ud af 100. Det er et flot resultat, og ifølge leverandøren af undersøgelsen ligger det 10 procent over gennemsnittet for globale virksomheder. Medarbejdernes engagement afspejles også i den høje svarfrekvens på 86 procent. I forhold til undersøgelsen i 2008 viser resultatet en klar forbedring, når det gælder videndeling mellem virksomhedens forskellige afdelinger og virksomhedens evne til at forebygge fejl. Derudover viser rapporten, at Arla er en populær arbejdsplads – 75 procent angiver, at de gerne anbefaler Arla som arbejdsplads til venner og bekendte. Stress og forebyggelse af mobning er nogle af de områder, hvor Arla stadig skal arbejde på forbedringer.

NY ARBEJDSMILJØSTRATEGI

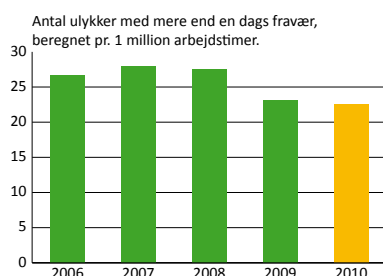
I 2010 lancerede Arla en ny og ambitiøs arbejdsmiljøstrategi. Formålet med strategien 'Our Future Workplace' er i korte træk, at medarbejderne altid skal føle engagement og trives, når de er på arbejde. Arbejdspladsen skal være et sundt og sikkert sted uden mobning eller arbejdsulykker. Vores fokus er helhedsorienteret – vi ser samlet på velbefindende, sundhed og sikkerhed og ikke kun på risikoen for ulykker, som der tidligere var mest fokus på. I oktober gennemførte vi en undersøgelse blandt seks procent af Arlas medarbejdere i Danmark, Sverige og Storbritannien for at få et øjebliksbillede af den aktuelle situation.

PRIS FOR BEDSTE ARBEJDSMILJØ

Flere Arla-mejerier er i gang med projekter, som skal forbedre arbejdsmiljøet på forskellige måder. Projekterne handler alle om sikkerhed, trivsel og sundhed. I år modtog vores mejeri Birkum Ost prisen som Danmarks bedste arbejdsplads i kategorien internationalt samarbejde. Arlas forretningsenhed, som producerer gul ost, fik Arbejdsmiljørådets pris for at have Danmarks bedste arbejdsmiljø, og Rødkærsbro Mejeri blev nomineret til en pris for social ansvarlighed for sin indsats for at tilbyde praktikpladser til unge og langtidsledige. Den øverste sikkerhedsrepræsentant på

Linköping Mejeri i Sverige vandt titlen som Sveriges bedste sikkerhedsrepræsentant 2010 i konkurrence med nominerede fra 12 andre virksomheder.

ARBEJDSULYKKER



Forebyggende arbejde og større bevidsthed har resulteret i, at vi har reduceret frekvensen af arbejdsulykker yderligere, særligt på Holstebro Smørmejeri, Arinco og Esbjerg Mejeri i Danmark. Takket være strenge sikkerhedsrutiner i vores produktion i Kina lykkedes det i 2010 helt at undgå arbejdsulykker. Vi fortsætter vores målrettede arbejde for at forbedre sikkerheden på vores arbejdspladser. Vores ledere støtter aktivt det arbejde, og arbejdsmiljøet er nu et fast punkt på mange møder.

FREMTIDENS MEJERIKOMPETENCER

Arla har brug for højt kvalificerede medarbejdere, og derfor tilbyder vi mange forskellige uddannelser. Vi har stadig fokus på specialuddannelser inden for mejeriteknik, og i Storbritannien er der bygget et nyt træningsmejeri til branchens nye mejeriteknikeruddannelse, EDEN. Til medarbejdere med lavt uddannelsesniveau tilbyder vi også undervisning i grundlæggende færdigheder som at læse, skrive og regne. Derudover tilbyder vi web-baseret undervisning i engelsk.

ARLAS FREMTIDIGE LEDERE

I 2008 lancerede Arla udviklingsprogrammet Future Fifteen Graduate Programme® (F15). Formålet med det toårige F15-program er at sikre Arla mulige lederkandidater på lang sigt. Det sker ved at udvikle kompetente lederemner, der har resultatfokus og en helhedsorienteret forståelse for virksomheden. De første deltagere har nu gennemført programmet, og i efteråret 2010 gik den tredje årgang, bestående af 11 deltagere fra syv forskellige lande, i gang med deres uddannelse. I alt 29 deltagere i eller har gennemført F15-programmet.

Øget sikkerhed er til gavn for alle

Ledelse og medarbejdere i Gul Ost gruppen har i flere år fokuseret på at bringe antallet af arbejdsulykker ned. De mange initiativer har betydet en reduktion i ulykkesfrekvensen på over 40 procent, og økonomien og produktkvaliteten er også forbedret.

Gul Ost gruppen består af seks danske og fire svenske mejerier. På mejerierne er den gennemsnitlige ulykkesfrekvens, der opgøres i antal ulykker per én million arbejdstimer, faldet fra 34 i 2008 til 19 i 2010. Det svarer til en reduktion på 44 procent. Det øgede fokus på arbejdsulykker bliver godt modtaget af Arlas medarbejdere.

”Her i pakkeriet sætter vi meget pris på, at der er så stor fokus på medarbejdernes sikkerhed. Det er rart at vide, at Arla også bekymrer sig om vores helbred. Samtidig betyder det også meget for os, at vi har medbestemmelse, over hvilke sikkerhedsmæssige ændringer, der bør foretages,” fortæller arbejdsmiljørepræsentant i pakkeriet på Taulov Mejeri, Jette Sørensen.

På tavlemøder (driftsmøder), hvor alle medarbejdere samles og diskuterer problemer og forbedringer, er sikkerhed på arbejdspladsen nu en af topprioriteterne. Tilløb til ulykker – det vil sige situationer, hvor der kunne være sket en ulykke – bliver noteret og diskuteret.

Derudover har alle ledere og medarbejdere været på kursus i adfærdsbaseret sikkerhed – også kendt som Behavior Based Safety eller BBS. Og arbejdet med BBS har betydet markante ændringer, blandt andet i pakkeriet på Taulov Mejeri.

”Hvis man mener, at en leder eller medarbejder ikke har tænkt grundigt nok på sikkerhed, når han eller hun udfører et stykke arbejde, og man ser en mulighed for at reducere sikkerhedsrisikoen, så siger man det. Og lederne er glade for og respekterer vores feedback, for vi har skabt et arbejdsmiljø, hvor man aktivt opfordrer til at tale om potentielle sikkerhedsrisici,” siger Jette Sørensen.

Ulykker skyldes tit adfærd

Behavior Based Safety fokuserer på, hvordan omtanke og ændringer i handlemønstre kan forhindre mange arbejdsulykker. Det er en af grundene til den store succes.

”Mange ulykker sker på grund af adfærd,” forklarer kvalitets- og miljøchef på Taulov Mejeri, Lotte Bay Rasmussen.



Jette Sørensen, arbejdsmiljørepræsentant på Taulov Mejeri.

Lotte Bay Rasmussen, kvalitets- og miljøchef på Taulov Mejeri.

Göran Bengtsson, mejeridirektør på Kalmar Mejeri.

”Derfor forsøger vi med BBS at få medarbejderne til at tænke over deres handlinger, inden de udfører dem. Hvis der for eksempel er noget, der er ved at falde på gulvet, vil manges reaktion være at løbe hen og gribe det. Men det ville være bedre at lade det falde og undgå risikoen for at vride om på foden eller pådrage sig en anden skade.”

Tidligere har man på mejerierne fokuseret meget på omkostninger. Nu er ledelsen også meget opmærksom på, at medarbejdere ikke kommer til skade. Det er en stor holdningsændring for både ledelse og medarbejdere, men den er efterhånden ved at slå igennem – og det endda uden det er gået ud over økonomien, fortæller Lotte Bay Rasmussen.

Mange fordele

Det, der ligger til grund for Arlas store fokus på arbejdsulykker, er en filosofi om, at medarbejderne skal have et godt liv – også uden for arbejdstiden.

”Vores medarbejdere skal gå raske på arbejde og ikke komme skadede hjem,” fortæller mejeridirektør på Kalmar Mejeri, Göran Bengtsson. ”De skal være lige så raske, når de går hjem, som når de møder på arbejde. Det gælder uanset, om man går hjem fra sin første arbejdsuge eller om man går på pension. Vores medarbejdere skal kunne nyde livet og ikke blive nedslidte af at arbejde i Arla,” siger han.

Arbejdet med BBS har blandt andet betydet, at Gul Ost mejerierne i december vandt Arbejds miljøprisen 2010 i Danmark. Den store anerkendelse er dog langt fra det eneste positive resultat, Gul Ost mejerierne har registreret. Kalmar Mejeri, der sammen med Taulov Mejeri har været en slags pioner inden for BBS, har oplevet mange fordele ved det nye hovedfokus. Nogle var forventede, mens andre var overraskende.

”For det første er antallet af ulykker faldet ganske kraftigt, og sygefraværet er også blevet mindre. Det var også det, vi regnede med, ville ske. Men vi oplevede også, at vores økonomiske resultat og kvaliteten af vores produkter er blevet bedre. Det må til dels skyldes, at vores faste medarbejdere, der har opbygget en masse kompetencer, nu bruger mindre tid i sygesengen og mere tid på mejeriet,” siger Göran Bengtsson.

Skepsis forvandles til glæde

At få succes med BBS kræver lidt af en kulturændring. Medarbejderne skal være

villige til selv at arbejde aktivt for at forbedre sikkerheden og arbejdsmiljøet. Men selvom BBS handler om medarbejdernes ve og vel, er det langt fra dem alle, der lige fra starten jubler af begejstring over den nye måde at tænke og arbejde på.

”Der er nok et par stykker, der stadig er en smule skeptiske i de afdelinger, hvor BBS stadig er relativt nyt. De tænker måske, om det overhovedet nytter noget. Men det er dér, hvor vi skal overbevise dem om, at der er sund fornuft i at gennemføre det her,” siger Lotte Bay Rasmussen.

Men selv de hårdeste skeptikere bliver med al sandsynlighed til fortalere for BBS med tiden. Det er i hvert fald erfaringen fra pakkeriet på Taulov Mejeri. For heller ikke pakkerimedarbejderne var vildt begejstrede for ’den nye idé’, da den første gang blev præsenteret.

”I starten var der megen skepsis. Mange tænkte: ’skal vi nu have trukket den her nye idé ned over hovedet’, og mange syntes, det var spild af penge, da de ikke troede, det ville blive ført ordentligt ud i livet. Men det blev det, og nu er de rigtig glade for det,” slutter Jette Sørensen.

”Mange ulykker sker på grund af adfærd.”

HVAD ER BEHAVIOR BASED SAFETY (BBS)

- Grundprincippet i Behavior Based Safety er, at størstedelen af alle ulykker skyldes uhensigtsmæssig adfærd og ikke tekniske fejl og mangler.
- BBS fokuserer på, hvad mennesker gør, hvorfor de gør det, og hvordan det kan ændres.
- Ved at observere og kommunikere om sikker/uhensigtsmæssig adfærd forbedres sikkerhedskulturen på arbejdspladsen, og antallet af arbejdsulykker reduceres.

BBS I ARLA

Gul Ost gruppen har udarbejdet klare retningslinier for adfærd, som både chefer og medarbejdere bør følge:

Ledere

- har tydelige mål
- kommunikerer tydeligt
- er konsekvente ved overtrædelse
- går foran
- går i dialog
- observerer
- kommunikerer om indsatser og resultater.

Medarbejdere

- tager ansvar
- arbejder på en sikkerhedsmæssig forsvarlig måde
- peger på sikkerhedsmæssige risici
- registrerer korrigerende handlinger
- går i BBS-dialog om sikker og uhensigtsmæssig adfærd.

Ledere og medarbejdere

- finder løsninger i fællesskab
- eliminerer uhensigtsmæssig adfærd og andre sikkerhedsmæssige risici.





MARKEDSADFÆRD

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

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

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

→ **TILFREDSE KUNDER.** Årets forbrugerundersøgelse viser, at forbrugerne i Danmark nu har et mere positivt syn på Arla, end de har haft i de foregående år. I Sverige og Finland får vi generelt bedre bedømmelser end i Danmark, men i de to lande er forbrugernes opfattelse af Arla faldet i forhold til i 2009.

→ **MÅLRETTET PRODUKTUDVIKLING.** Vores nye applikationscenter for valleprotein i Danmark leverer allerede resultater ved at give mulighed for et tættere samarbejde med vores kunder og ved at skabe tydeligere rammer for udvikling af innovative produkter.

→ **FORBRUGERDIALOG GIVER RESULTATER.** Vores dialog med forbrugerne gennem Arla Forum og på blogs fører til nye initiativer, herunder forbedret emballage og nye produkter.

Tættere på Naturen™ skridt for skridt

I årets løb har vi arbejdet videre med at formidle vores målsætning om at komme Tættere på Naturen™ til vores kunder og forbrugere. Vi sørger stadig for, at vores produkter er så naturlige som muligt, og at arbejdet på de enkelte gårde og igennem hele vores virksomhed foregår med respekt for naturen, se også side 16 og 20.

Forbrugerundersøgelser og dialog med forbrugerne viser, at der generelt er stor interesse for produkter med så få tilsætningsstoffer som muligt. En række danske og svenske produkter er i løbet af året blevet ændret, så tilsætningsstoffer er blevet fjernet eller erstattet med mere naturlige alternativer. I Sverige har vi for eksempel lanceret et nyt sortiment af frugtyoghurter – Arla Yoggi® Fri – som ikke indeholder nogen tilsætningsstoffer eller aromastoffer, og i 2011 vil vi på udvalgte mejerier i Danmark producere oste helt uden konserveringsmidler.

I slutningen af 2010 klagede to danske organisationer til de lokale fødevarermyndigheder over vores tv-reklamer i Tættere på Naturen™-kampagnen. De mente, at reklamerne vildledte forbrugerne. Vi tager beskyldningen meget alvorligt og samarbejder med fødevarermyndighederne om sagen.

Forandringer i mejeribranchen

Arla er en stærk aktør på flere markeder, og vi er dedikeret til at følge de lokale konkurrencelovgivninger. Læs mere om dette på side 6. Konkurrencen på mejerimarkedet er stadig hård, og internationale forandringer påvirker

alle aktører i branchen. I det seneste år har vi forsøgt at sætte fokus på den globale mejeribranches fremtidige betingelser i debatter med politikere, opinionsdannere, brancheorganisationer og offentligheden. I Sverige har vi for eksempel bidraget til den offentlige debat ved at udgive en hvidbog og arrangere åbne seminarer.

Samarbejde med kunderne om produktudvikling

I slutningen af 2009 åbnede vi et applikationscenter for valleprotein i Danmark. Her er kunderne velkomne til at hjælpe os med at udvikle og teste nye produkter, for eksempel funktionelle mælkeproteiner og ingredienser til bagning. Konceptet med at arbejde med et fælles program til problemløsning og produktudvikling fungerer rigtig godt. Arla har desuden modtaget en pris for at levere den bedste kundeservice. Prisen, som uddeles af et internationalt forskningsinstitut, anerkender virksomheder, som skaber merværdi.

I Storbritannien arbejder vi sammen med detailkunderne for at hjælpe dem med at skabe lønsom og langsigtet vækst i salget af vores produkter. Som ny aktør på det britiske marked for hytteost blev vi af vores kunder opfordret til at udvikle en ny serie, som kunne opfylde forbrugernes efterspørgsel efter nye produkter. Med hjælp fra vore egne kategoriexperter har vi arbejdet tæt sammen med kunderne, og i august 2010 kunne vi lancere en række nye smagsvarianter.

DIALOG MED FORBRUGERNE

Vores centre for forbrugerdialog, Arla Forum, besvarer henvendelser fra forbrugerne via telefon, e-mail og brev. Forbrugerholdninger og forslag indsamles hver måned og sendes videre til de relevante afdelinger i koncernen. Informationerne giver os nyttig viden, som hurtigt kan føre til forbedringer af eksempelvis emballage og varedeklarerationer og til nye produkter.

I Storbritannien steg især antallet af henvendelser vedrørende produktindhold, dyrevelfærd og produkternes bidrag til udledningen af drivhusgasser i 2010. I Danmark var der flere forbrugere, der gerne ville kende oprindelsen af eksotiske ingredienser som frugt, palmeolie og kakao. I Sverige fik vi mange spørgsmål om genbrug af den nye mælkekarton med skruelåg. I en af Arla Forums danske blogdiskussioner bidrog et stort antal forbrugere med værdifulde synspunkter i forbindelse med lanceringen af laktosefri mælk.

Antal henvendelser	2008	2009	2010
Danmark	23.000	22.000	20.500
Sverige	30.000	26.000	28.000
Sverige (web)	50.000	46.000	40.000
Storbritannien	16.000	26.000	24.000
Finland	14.000	13.000	16.000
Kina	–	5.000	31.000
Vietnam	1.000	1.000	1.000
USA	250	250	1.400

ARLA OG DE NYE MEDIER

Arla følger med i udviklingen indenfor medier, og vi eksperimenterer med nye kommunikationskanaler som Facebook og Twitter. Som i de mere traditionelle kanaler, forsøger vi at være nærværende og deltage i dialogen om virksomheden og vores produkter på forbrugernes præmisser. I Danmark åbnede vi i efteråret en chatservice, hvor forbrugerne kan chatte med en Arla-medarbejder via Arla Forum. I december 2010 åbnede vi en lignende tjeneste i Sverige via Facebook. Vores målsætning er at svare hurtigt og personligt på forbrugernes spørgsmål.

KUNDERNES OPFATTELSE AF ARLA

På vores kernemarkeder anvender Arla og vores datterselskab Rynkeby Foods årlige undersøgelser for at få en idé om, hvordan vores kunder opfatter os som leverandør. I Finland har vi opnået bedre resultater end forrige år. Det samme er tilfældet i Storbritannien, hvor vi har genvundet vores position som den bedste leverandør af mejeriprodukter efter at have opnået en andenplads i 2009. I Sverige blev undersøgelsen gennemført på butiksniveau, og her blev Arla valgt som undersøgelsens bedste leverandør. Blandt de danske detailkunder inden for frost- og kølevarer rykkede Arla i år ned på en fjerdeplads fra en tredjeplads i 2009, mens Rynkeby Foods kom på førstepladsen ligesom i 2009.

FORBRUGERNES OPFATTELSE AF ARLA

I Danmark, Sverige og Finland måler vi hvert år forbrugernes opfattelse af Arla. Generelt set er vores produkter vores stærkeste side, mens forbrugernes opfattelse af vores markedsadfærd sænker den samlede bedømmelse. I Danmark bliver vores omdømme fortsat bedre. Til gengæld er forbrugernes opfattelse i Sverige og Finland ikke lige så positiv som sidste år, men den ligger stadig relativt højt.

	2008	2009	2010
Arla i Danmark	57,6	58,6	61,0
Arla i Sverige	75,5	74,3	71,3
Arla i Finland	73,0	71,7	69,5

Tabellen viser den samlede score – på en skala fra 0 til 100, hvor 100 er bedst – som forbrugerne gav Arla sammenlignet med et antal andre virksomheder i en undersøgelse, der blev udført af Reputation Institute.

ARLA-BRANDET I STORBRIANNIEN

I overensstemmelse med Arlas brandstrategi kan Arla-logoet nu ses på produkter som Arla Apetina® og Lactofree® i Storbritannien samt i Cravendale®-mælkeklamer. Formålet med dette og kommende aktiviteter er at øge forbrugernes bevidsthed om Arla i Storbritannien.



SAMFUNDSRELATIONER

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

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

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

- **LOKALT ENGAGEMENT.** Størstedelen af de steder, hvor vi driver forretning, bidrager vi og vores medarbejdere til sociale initiativer i lokalsamfundet.
- **VI TILBYDER VIDEN.** Ved at tilbyde gårdbesøg og en lang række andre aktiviteter engagerer Arla sig i at udbrede kendskabet til livet på en gård.
- **ARLA HJÆLPER MED AT HJÆLPE.** Vi støtter velgørende organisationer, for eksempel ved at donere mejeriprodukter af god kvalitet, som har for kort holdbarhed til at kunne sælges i butikker.

Socialt engagement på lokalt niveau

Arlas primære bidrag til social udvikling er at skabe arbejdspladser og økonomisk vækst de steder, hvor vi driver forretning. Derudover opfordrer vi vores lokale arbejdspladser til at bidrage til lokalsamfundet på den måde, som de selv finder bedst, og som engagerer medarbejderne. Et godt eksempel er Polen, hvor vores mejeri ligger i en af landets fattige regioner. Her støtter vi aktiviteter for unge og gamle med penge og materialer. Et andet eksempel er Storbritannien, hvor Arla-medarbejdere deltager i en række velgørenhedsprojekter, for eksempel i affaldsindsamling og i at forsyne skoler med undervisningsmateriale.

Arlas langsigtede velgørenhedsprojekt Children for Life er nu i gang i den Dominikanske Republik, Vietnam og Bangladesh. Læs mere på næste side.

Viden om naturen

Vi arbejder på mange forskellige måder for at give forbrugere større viden om naturlige ingredienser og sammenhængen mellem mennesker, dyr og naturen. I 2010 øgede vi vores fokus på naturen. I Danmark inviterede vi

for eksempel børn og voksne til naturfestivaler og på gårdbesøg. Sådanne aktiviteter havde mere end 170.000 besøgende. En anden meget populær aktivitet i Danmark og Sverige er at se køerne blive lukket ud på græs om foråret. I 2010 havde vi et rekordhøjt antal besøgende.

I Sverige og Danmark tilbyder vi også et omfattende program til skolebørn, der kan komme på gårdbesøg og lære om køer og landmandens hverdag. I Danmark har vi udviklet og forbedret undervisningsmaterialet og gjort det nemmere at booke et gårdbesøg. I Danmark var der desuden mere end 8.000 skolebørn, der benyttede sig af muligheden for at besøge et mejeri, og i Storbritannien slog flere mejerier også dørene op for skoleklasser.

I Sverige, og nogle gange også i Danmark, bruger vi bagsiden af mælkekartonerne som en kanal til at formidle viden og information. På de svenske kartoner er der ofte beskrivelser af landmandens arbejde, gården og miljøet, og både sjov og nyttig information formidles også på emballagen. I Danmark har vi i 2010 brugt emballagen til at informere forbrugere om den nye nøglehulsmærkning af fødevarer (se side 15), og vi har desuden – i samarbejde med en friluftorganisation – informeret om badesikkerhed.

POPULÆRE GÅRDBESØG

Antal besøgende	2008	2009	2010
Køer på græs, Danmark	24.000	35.000	40.000
Køer på græs, Sverige	45.000	68.000	80.000
Gårdbesøg for skoleklasser, Danmark	11.000	7.500	20.000
Gårdbesøg for skoleklasser, Sverige	44.000	45.000	42.000

FØDEVARER TIL VELGØRENHED

Nogle gange har vi mejeriprodukter af god kvalitet, som har for kort holdbarhed til at kunne sælges i butikkerne. Gennem de seneste 20 år har vi i Finland haft et velorganiseret system, hvor vi donerer produkter til velgørenhedsorganisationer. Aftalen med organisationerne er, at produkterne skal være på køl under hele transporten. I Tyskland har vi et lignende samarbejde med Tafel-organisationen, som deler mad ud til værdigt trængende. Gennem Tafel leverer vi flere gange om året mad, hovedsageligt ost, til borgere i Düsseldorf og omegn.

KOKKEMESTERSKABER

Viden om madlavning, ernæring og ingredienser er en forudsætning for et sundt liv. For at udbrede kendskabet til madlavning samarbejder Arla i Sverige med det svenske kokkemesterskab Årets Kock. I 2010 blev mesterskabet afholdt for 27. år i træk. Ud over at støtte Arlas nye produkter, markedsføringsaktiviteter og offentlige arrangementer fungerer vinderne af mesterskabet også som forbilleder i branchen og deltager i internationale kokkemesterskaber.

VELGØRENHEDSARBEJDE VERDEN OVER

I mange lande bidrager vi til velgørenhedsarbejde. Her følger nogle eksempler:

- **Danmark.** Team Rynkebys velgørenheds-cykelløb bidrager til Børnecancerfonden i Danmark.
- **Sverige.** Vi bidrager økonomisk til børnehospitalet Sachsska i Stockholm.
- **Storbritannien.** Vi deltager i en brystkræft-kampagne i samarbejde med en af vores detailkunder. Vi støtter desuden Caravan – en velgørenhedsorganisation, som yder hjælp til folk, der arbejder eller har arbejdet i dagligvarehandlen.
- **Saudi-Arabien.** I samarbejde med velgørenhedsorganisationen SANAD yder vi støtte til forældre til kræftramte børn, og vi har hjulpet med at skaffe nødhjælp efter oversvømmelser.
- **USA.** Gennem et velgørenhedsprojekt yder vi bidrag til et børnehospital i Seattle.

KONKURRENCE I MADGLÆDE

For at opmuntre til og fremme mere inspirerende mad på skoler, plejehjem og i detailhandlen har Arla i Sverige nu for 11. gang arrangeret konkurrencen "Arlas Guldko".

Konkurrencen har fået tilnavnet "Madbranchens Oscar". Der kåres vindere i fem kategorier: Bedste miljøarbejde, bedste madglædeskole, bedste seniorservering, bedste fastfoodbutik og bedste madglædebutik. Interessen for konkurrencen stiger år for år – både blandt deltagerne og i medierne.

MEDARBEJDERNES VELGØRENHEDSPROJEKTER

I Storbritannien har vi siden 1998 kørt projektet Community Challenge, der har ydet et betydeligt bidrag til lokalsamfundene omkring vores arbejdspladser. Medarbejdere, der indsamler penge til velgørende formål, kan søge om, at Arla matcher deres indsamlede beløb. De kan også søge om økonomisk støtte til velgørende aktiviteter, hvor de udfører mindst ti timers frivilligt arbejde om måneden. I 2010 uddelte vi i alt GBP 12.300 (2009: 17.800) til 32 forskellige projekter (2009: 44).

VI FREMMER SPORT OG VELVÆRE

Eksempler på sportsaktiviteter, som Arla har bidraget til i 2010:

- **Polish Run.** Arla er hovedsponsor for et løbe- og træningsarrangement i Kolobrzeg.
- **Fodboldskoler i Danmark.** Omkring 30.000 børn og unge deltog i en uges fodboldskole i sommerferien.
- **Aktiv rundt i Danmark.** En kampagne, der skal motivere børn til at spise sundere og være mere fysisk aktive. Over 100.000 børn deltog.

Gør et glas mælk om dagen en forskel?

I 2008 startede Arla hjælpeprojektet Children for Life for at hjælpe børn i den Dominikanske Republik. Projektets primære formål er at give børn en bedre start på livet ved at skaffe mad og støtte uddannelse. Nu er der også Children for Life-projekter, der hjælper børn i Vietnam og Bangladesh.

Arlas Code of Conduct står der klart og tydeligt, at virksomheden vil samarbejde med de lokalsamfund, hvor den driver forretning og bidrage til deres udvikling. Det gælder ikke kun på Arlas kernemarkeder, hvor virksomheden eksempelvis aktivt yder økonomisk støtte til sundheds- og træningsrelaterede aktiviteter for børn og unge, men alle steder, hvor Arla driver forretning.

Langsigtet hjælpeprojekt

Arla har i en årrække bidraget til forskellige akutte nødhjælpsprojekter i tredje verdens lande, for eksempel ved oversvømmelser og jordskælv. Virksomheden havde imidlertid ikke en langsigtet, struktureret tilgang til disse indsatser. Som en konsekvens heraf blev Children for Life-projektet skabt af den afdeling, der har ansvaret for salg af mælkepulver i hele verden.

”Der er mange børn, der har det dårligt og har et stort behov for hjælp. Ernæring og uddannelse er to af de vigtigste faktorer at tage hånd om i fattige lande,” siger



Frede Juulsen, ansvarlig for Arlas mælkepulveraktiviteter.

Frede Juulsen, der er ansvarlig for Arlas mælkepulveraktiviteter. ”Vi ønskede at gøre noget langsigtet i de lande, hvor vi sælger vores produkter – noget, som kan kobles sammen med vores produkter, og som virkelig kan gøre en forskel.”

”Vi kan ikke redde verden, men vi kan være med til at gøre den til et bedre sted at leve. Det var naturligt for os at fokusere på børn og primært bidrage med næringsrige produkter.”

Arla har valgt at drive Children for Life-projektet i samarbejde med etablerede og professionelle hjælpeorganisationer, der har velfungerende systemer til alt fra logistik til økonomi. Projektet sker i samarbejde med lokale leverandører og distributører, fordi Arla ønsker at støtte de lokale aktører i at vise samfundsansvar og fremstå som gode eksempler.

I dag driver Arla Children for Life i den Dominikanske Republik og i Vietnam i samarbejde med den internationale hjælpeorganisation SOS Børnebyerne og Arlas lokale partner. I Bangladesh støtter projektet en skole, der drives af en lokal hjælpeorganisation. Også her udføres hjælpearbejdet i samarbejde med en lokal distributør.

Lokalt netværk og styrke gennem samarbejde

Children for Life-projektet blev søsat efter omfattende og omhyggelig planlægning. Arla har været særligt grundig med at sikre, at projektet understøtter virksomhedens grundlæggende værdier og strategi. Hjælpeprojektet skal nemlig også ses som en mulighed for at føre Arlas værdier ud i livet – både til medarbejderne og til lokalsamfundet. I begyndelsen var der usikkerhed om, hvordan man

bedst sikrede, at den økonomiske støtte til projektet blev anvendt rigtigt og ikke havnede i de forkerte hænder. Et andet dilemma var, hvordan man sikrede støtte til projektet internt i virksomheden og fik budgettet godkendt.

”Vi udviklede et program, som indeholdt mission, strategi, retningslinjer og evaluering,” forklarer Frede Juulsen. ”Vi besluttede også, at vi ville bruge de første år af projektet på at lære at håndtere de problemstillinger, vi stod over for, og i starten valgte vi at holde lav profil både internt og eksternt, så projektet ikke kom til at fremstå som et markedsføringsstunt.”

Det viste sig at være meget nemmere end forventet at få intern opbakning og ledelsens velsignelse. Den lokale organisation

i den Dominikanske Republik gjorde alt det indledende arbejde med at finde partnere, have den daglige dialog samt levere rapporter og feedback. Children for Life blev snart hele virksomhedens projekt og er nu med til at styrke Arlas omdømme – ikke kun blandt medarbejdere og partnere, men også blandt embedsmænd og politikere i de respektive lande.

”Vores lokale medarbejdere og partnere besøger ofte børnebyerne og er engagerede i projektet. Vi får også besøg af højtplacerede, lokale beslutningstagere, hvilket hjælper os med at opbygge vigtige netværk i lokalsamfundet.”

Et glas mælk om dagen

Virksomhedens målsætning er at give børn, der lever under meget dårlige vilkår, mulighed for at skabe et bedre liv. Arla har valgt primært at donere mælkepulver.

”Children for Life skal være et relevant projekt for Arla, både når det gælder valget af lande, men også valget af produkter og projektets indhold. Som mejerivirksomhed er det naturligt, at vi støtter med næringsrige fødevarer.

Mælk er den bedste næring for ethvert barn. Men som vores seneste initiativ med skoler i Bangladesh viser, vil vi også gerne støtte børns øvrige behov. Derfor bidrager vi med både fødevarer og undervisning på skolerne.”

I løbet af det seneste år har Arla investeret en million kroner i Children for Life-projektet. Men hvordan kan virksomheden være sikker på, at pengene og mælken virkelig gavner?

”Vi besøger projekterne mindst hver tredje måned, og ’vi’ vil altså sige vores medarbejdere i lokalområdet og repræsentanter fra Arlas ledelse, når de er i landet. Under besøgene stiller vi spørgsmål og interviewer folk. Derudover er det også vigtigt for os at foretage regelmæssige kontrolbesøg. Ligesom ved enhver anden

form for virksomhed handler det om at underskrive en kontrakt og derefter følge op på, at den bliver overholdt.”

Hver måned modtager Arla en liste over antallet af børn, der er tilmeldt hvert enkelt projekt. I 2010 modtog næsten 800 børn i Vietnam, den Dominikanske Republik og Bangladesh hjælp.

Arla vil øge hjælpen

Hvert år fornys kontrakten mellem Arla og hjælpeorganisationerne. Ud over de tre lande, hvor Children for Life-projektet er i gang, er Nigeria og Kina også vigtige markeder i forhold til Arlas mælkepulver. Derfor er der planer om at oprette lignende projekter i disse lande, men Arla er nødt til først at undersøge, hvor hjælpen vil gøre mest gavn.

”Det er vigtigt at understrege, at hjælpeprojektet aldrig var kommet i gang uden de ildsjæle i Arla, der engagerede sig dybt i arbejdet med at gøre en forskel i den tredje verden. Vores fælles indsats kan munde ud i noget vigtigt, som forhåbentlig kan få verden til at se lidt bedre ud i morgen,” afslutter Frede Juulsen.

”Som mejerivirksomhed er det naturligt, at vi støtter med næringsrige fødevarer.”

DEN DOMINIKANSKE REPUBLIK

Start: 2008

Samarbejdspartner: SOS Børnebyerne

Om projektet: Under varemærket Milex støtter Arla tre SOS-børnebyer, hvor der bor cirka 475 børn. Arla leverer Milex mælkepulver, så alle børnene kan få et glas mælk hver dag.

VIETNAM

Start: 2009

Samarbejdspartner: SOS Børnebyerne og en lokal hjælpeorganisation.

Om projektet: Arla støtter to børnehjem i Ho Chi Minh City, hvoraf det ene drives af SOS

Børnebyerne. Det andet børnehjem, Dieu Giac Orphanage, drives af en lokal hjælpeorganisation. Der bor i alt cirka 70 børn på disse børnehjem. Arla leverer mælkepulver, så alle børnene kan få et glas mælk hver dag.

BANGLADESH

Start: 2010

Samarbejdspartner: Glory Bandhuprotim Samaj Kalyan Sangstha (den sociale velfærdsorganisation Glory Friendly) og German Doctors for Developing Countries.

Om projektet: Arlas samarbejdspartnere driver skoler i ekstremt fattige områder i

udkanten af Dhaka. Ved at børnene får et måltid mad om dagen i skolen, opmuntres forældrene til at lade deres børn gå i skole. Hvis disse børn ikke gik i skole, ville de sandsynligvis være tvunget til at arbejde for at bidrage til familiens indkomst på trods af, at grundlæggende skolegang er lovpligtigt i Bangladesh. Arlas støtte går til en skole i slumkvarteret Korail og omfatter undervisning, mad og mælk til 235 elever.





MENNESKERETTIGHEDER

Vi respekterer og støtter de internationalt anerkendte menneskerettigheder.

*Fra Vores ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

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

→ **FOKUS PÅ MANGFOLDIGHED.** Vi har sat adskillige initiativer i gang for at øge mangfoldigheden internt i Arla.

→ **TOLERANT ARBEJDSMILJØ.** Arla har i 2010 formuleret en vision om et arbejdsmiljø helt uden mobbing.

→ **DIALOG I DEN TREDJE VERDEN.** Vores mål er at sikre, at respekten for menneskerettigheder er integreret i hele vores organisation. Vi vil gennem dialog med leverandører i den tredje verden øge vores fokus på disse problemstillinger og derved bidrage til en positiv forandring.

Initiativ til at forbedre ligestilling og mangfoldighed

I august måned underskrev Arlas administrerende direktør Peder Tuborgh en støtteerklæring til Women's Empowerment Principles – et initiativ fra FN's Global Compact og UNIFEM (FN's udviklingsfond for kvinder). Takket være initiativet forventes et stort antal virksomheder nu offentligt at erklære deres støtte til arbejdet med at forbedre ligestillingen mellem kønnene.

I december 2009 besluttede Arla, at der mindst skal være én kvindelig og én mandlig kandidat til de øverste 300 lederstillinger. Og at slutfeltet til de øverste 50 lederstillinger altid skal bestå af flere nationaliteter samt af kvinder og mænd. Vi har i 2010 gennemført en grundig undersøgelse af hindringerne for at nå målet.

Næsten 70 procent af Arlas medarbejdere befinder sig i Danmark og Sverige. I et forsøg på at øge antallet af medarbejdere med forskellige nationaliteter hos Arla, vil alle stillinger, hvor det ikke er et krav, at man taler det lokale sprog flydende, fra 2011 blive slået op på engelsk.

I årets løb har vi brugt flere ressourcer på at udnytte fordelene ved mangfoldighed i virksomheden. Vi har blandt andet oprettet en ny stilling som mangfoldighedskonsulent på koncernniveau. Formålet med stillingen er at skabe nye muligheder for medarbejderne og at forhindre diskrimination.

Den seneste udgave af Arlas Code of Conduct, som blev trykt i december, indeholder en mere præcis definition af mangfoldighed.

Mobning er aldrig acceptabelt

Vi har startet et nyt målrettet arbejde for at gøre Arla til en endnu bedre arbejdsplads i fremtiden. Heri indgår en vision om helt at undgå mobning på arbejdspladsen, hvilket er et klart signal om vores modstand mod denne type adfærd. Vi har blandt andet bedt 1.000 medarbejdere i forskellige stillinger i Danmark, Sverige og Storbritannien om at svare på en række spørgsmål om deres arbejdsmiljø. Spørgsmålene indgik som en del af en større undersøgelse om arbejdsmiljø hos Arla. Se mere på side 25.

Udsagnet "På min arbejdsplads er der, så vidt jeg ved, ingen, der bliver udsat for mobning, chikane eller bliver ignoreret" fik et højt samlet resultat på indeks 75, hvilket indikerer stor tilfredshed, men svarene varierede kraftigt. Lederne er den gruppe, der erklærer sig mest enige i udsagnet (indeks 83). De kontoransattes svar gav et resultat på 77, mens produktionsmedarbejdernes var på kun 66. Mobning er ikke acceptabelt, og resultatet understreger behovet for vores vision om nultolerance.

FORTSAT DIALOG OM CSR

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

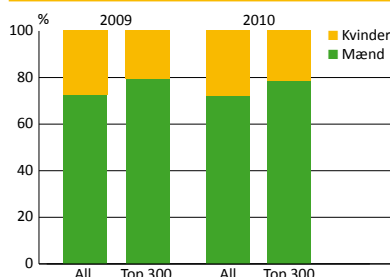
I Bangladesh får vores leverandør af emballage for eksempel besøg af vores danske interne kontrollant hvert halve år. I den mellemliggende periode besøger lokale Arla-medarbejdere leverandøren. Vi oplever, at arbejdsforhold og respekt for menneskerettighederne er tilfredsstillende hos denne leverandør, og det samme er dialogen med Arla.

Blandt vores leverandører i Nigeria varierer lydhørheden over for Arlas Code of Conduct. Derfor vil vi i 2011 gøre en særlig indsats for at forbedre dialogen med nogle af disse leverandører.

LILLE STIGNING I MOBNING

Arla gennemførte i 2010 medarbejderundersøgelsen, Barometer. Hovedkonklusionerne i undersøgelsen var klar i januar 2011. Andelen af medarbejdere, der var helt eller delvist enige i udsagnet "I min afdeling er der ikke medarbejdere, som udsættes for mobning eller chikane eller holdes ude" faldt desværre lidt fra indeks 75 (2008) til indeks 73 (2010). Undersøgelsen viser også, at der er store forskelle blandt Arlas arbejdspladser. Samme udsagn var en del af den arbejdsmiljøundersøgelse, der er nævnt ovenfor, og andelen af helt eller delvis enige var i den undersøgelse cirka den samme.

MEDARBEJDERE FORDELT PÅ KØN

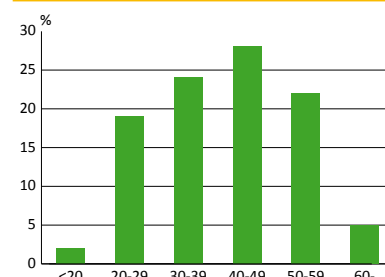


Fordelelsen af mænd og kvinder i Arla varierer på tværs af organisationen. Blandt toplederne er der væsentlig færre kvinder end mænd, mens andelen af kvinder er højere på de nedre lederniveauer. Et udviklingsområde er derfor at få flere kvinder i toplederstillingerne. Rekrutteringsgrundlaget er så godt, at der på langt sigt er mulighed for en mere ligelig fordeling mellem mandlige og kvindelige topledere i Arla.

ARLA SØGER NY DIALOG

Amnesty International har besluttet at nedlægge Amnesty Business Forum, som Arla har været medlem af. Vi har sat stor pris på den dialog og udveksling af idéer, som dette forum har skabt. Derfor leder vi nu efter et tilsvarende internationalt forum, hvor virksomheder kan mødes med menneskerettighedsorganisationer for at diskutere løsninger og metoder til at håndtere forskellige dilemmaer.

MEDARBEJDERNES ALDERSFORDELING



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

SAMARBEJDE MED FAGFORENINGER

På alle vores kernemarkeder har vi samarbejdsudvalg, hvor medarbejderne er repræsenteret. Vi har også som mål at oprette samarbejdsudvalg på Arlas arbejdspladser på vores vækstmarkeder og i lande, hvor vi har arbejdspladser med mere end 25 ansatte. Det har indtil videre taget længere tid, end vi havde forestillet os, og vi betragter nu dette som en langsigtet udfordring. Vi bestræber os på at styrke vores samarbejde med eksisterende samarbejdsudvalg og på at sikre, at der også er en god dialog mellem ledere og medarbejdere uden for samarbejdsudvalgs-møderne.

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

www.arla.dk



Tættere på Naturen™