

vårt ansvar

ARLA FOODS' CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

RAPPORT 2010





INNEHÅLL

OM ARLA	4
AFFÄRSPRINCIPER	6
VERKSAMHETSPRINCIPER	8
Fördjupning	10
LIVSMEDELSÄKERHET	12
MAT OCH HÄLSA	14
MILJÖ OCH KLIMAT	16
Fördjupning	18
LANTBRUK	20
INKÖP	22
ARBETSPLATSEN	24
Fördjupning	26
MARKNADSAGERANDE	28
SAMHÄLLSRELATIONER	30
Fördjupning	32
MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER	34

Denna rapport avser, om inte annat anges, Arla Foods helägda mejeriföretag under 2010. Dessutom redovisas några exempel från helägda dotterbolag samt från joint venture-företag i mejeribranschen. Rapportens struktur följer *Vårt ansvar – Arla Foods' Corporate Social Responsibility Code of Conduct* som första gången publicerades under våren 2008. **För mer information se www.arlafoods.se**

©Arla Foods ambA, 2011

Projektkoordinering: Arla Foods Produktionsledning: Anna Michélsen
Text: Arla Foods i samarbete med Anna Michélsen
Grafisk form: Waldton Design *Översättning:* Amesto Translations
Foto: Johnér Bildbyrå (framsida), foodstudio (sid 2, 6, 8, 12, 14, 16, 20, 22, 24, 28, 30, 34), Brian Rasmussen (sid 3) och Arlas arkiv.
Tryck: Scanprint A/S, 2011

E-post: csr@arlafoods.com



541 006



Arla växer med ansvaret

DET ÄR MED STOLTHET som jag ser tillbaka på de framsteg inom hållbarhet och ansvarsfullt företagande som Arla har gjort under året. Bland annat har vi lyckats minska frekvensen arbetsskador ytterligare och vi har presenterat en arbetsmiljöstrategi med en helhetssyn på medarbetarnas välbefinnande. Vi har inte haft några återkallelser av produkter under 2010 och vårt breda engagemang inom miljö har genererat kunskap som lägger grunden för förbättringar i hela vår produktionskedja. Vidare har vi under året fattat viktiga beslut om vår användning av certifierad kakao, soja och palmolja, vilket leder till en mer hållbar produktion.

Våra ägares beslut att öka sina investeringar i företaget vittnar inte bara om deras förtroende för Arla, utan även om deras tro på en lönsam framtid i att fortsätta driva sina mjölkgårdar på ett hållbart sätt. Även detta är förstås glädjande.

Vi arbetar enligt Global Compact


Sedan tre år tillbaka är Arla anslutet till Global Compact, FN:s globala initiativ för etiskt företagande. Som medlem förbinder vi oss dels att införliva Global Compacts tio grundläggande principer i vår strategi och företagskultur, dels att förmedla detta åtagande vidare till våra medarbetare, ägare, leverantörer, partners, kunder och till vår övriga omvärld. Den här rapporten är en del i det arbetet. För varje år engagerar vi ett allt större antal medarbetare i vårt hållbarhetsarbete. Ett urval av de initiativ som har pågått under året presenteras i den här rapporten.

Fortsatt ansvar

Arla har nu uppnått en mer mogen process för arbetet med hållbarhet, men fortfarande återstår mycket att göra. Under det närmaste året ska vi fortsätta att förbättra processen för utvärdering och uppföljning av leverantörer, både globalt och lokalt. Vi kommer också att arbeta vidare mot våra klimatmål och för att de i allt högre grad ska inkludera hela vår värdekedja från jord till bord.

Kopplat till Arlas mission att erbjuda moderna konsumenter naturliga mjölkbaserade livsmedel som skapar inspiration, trygghet och välbefinnande kommer vi även att förstärka vårt fokus på hälsa. Med våra nyttiga och hälsosamma produkter kan vi inspirera konsumenter till en hälsosam livsstil som ökar deras välbefinnande.

Vår ambition under de kommande åren är att ha en kraftig tillväxt och med tillväxt kommer också ett ökat ansvarstagande. I den här rapporten och på vår hemsida är du välkommen att följa Arlas resa på vägen mot ett allt mer hållbart företag.


Viby i mars 2011
Peder Tuborgh, verkställande direktör



OM ARLA

Arla Foods är en global mejerikoncern och kooperativ förening som ägs av svenska och danska mjölkbönder. Våra produkter säljs under välkända varumärken i mer än 100 länder. Vi har produktion i 13 länder och försäljningskontor i ytterligare 20. Arla är också världens största producent av ekologiska mejerivaror.

Ägarna bidrar till Arlas expansion

Arlas mål är att erbjuda högsta möjliga betalning för mjölkråvaran till ägarna. I inledningen av året var mjölkpriset mycket lågt, men under 2010 har vi kunnat höja Arlaintjäningen (betalningen till ägarna plus konsolidering) med 58 svenska öre (38 danska öre) till 349 svenska öre (252 danska öre) per kilo mjölk.

Under året har ägarna visat företaget sitt förtroende genom att fatta beslut om att öka sina investeringar i Arla. Ägarnas beslut ger Arla en solid plattform från vilken vi kan genomföra vår tillväxtstrategi. Kapitalet kommer exempelvis att göra det möjligt att i högre grad göra lånefinansierade förvärv.

Arla följer Strategi 2015

Året har bjudit på en positiv utveckling för Arlas verksamhet. Vi har fortsatt att arbeta enligt vår tillväxtstrategi som bygger på de tre grundstenarna utveckling, tillväxt och effektivitet. Bland annat har vi beslutat att bygga världens största mejeri för dryckesmjölk utanför London i Storbritannien som är vår största marknad. Investeringen i det nya mejeriet kommer att uppgå till 1,4 miljarder danska kronor och anläggningen ska stå klar under 2012. Även i Sverige finns stora möjligheter att utveckla verksamheten och vi har presenterat en nationell strategi som beskriver hur den ambitiösa tillväxten, enligt Strategi 2015, ska uppnås.

Beslutet att samla företagets varumärken under Arla®, Lurpak® och Castello® blev verklighet under första kvartalet 2010, och särskilt Lurpak® och Castello® har haft en god tillväxt. Även valutakursrörelserna har varit till vår fördel.

Vi har ökat produktionen under året, men ändå lyckats hålla produktionskostnaderna nere. Effektiviseringen av verksamheten har fortsatt. Exempelvis har vi beslutat att samla all produktion av brittiskt smör i Westbury Dairy i Storbritannien, som Arla blev delägare i under året. Vi har även koncentrerat tillverkningsen av skivad ost till totalt tre anläggningar.

Trots hård konkurrens har vi ökat vår försäljning på tillväxtmarknaderna och på marknaderna i Storbritannien, Sverige, Tyskland och Nederländerna där våra varumärken har tagit marknadsandelar. Det som inte har motsvarat våra förväntningar är försäljningen i Danmark och Finland. Vi har heller inte lyckats ta initiativ till fullt så många nya innovationsprojekt som hade varit önskvärt.

Ägarna fattar beslut om fusion

I december 2010 presenterade styrelsen ett förslag om fusion med den tyska kooperativa mejeriföreningen Hansa-Milch. Om förslaget går igenom kommer vår tillväxt i Tyskland att stärkas ytterligare. I mars 2011 fattar de båda företagens ägare beslut om fusionen som även förutsätter godkännande av EU:s konkurrensmyndigheter.

ARLA I KORTHET 2010

ÄGARE

Arla Foods är ett lantbrukskooperativ som ägs av 7 178 mjölkbönder – 3 529 i Sverige och 3 649 i Danmark.

ANTAL MEDARBETARE

Danmark	7 557
Sverige	3 286
Storbritannien	2 770
Finland	455
Polen	399
Nederländerna	363
Tyskland	65
Övriga länder	1 320
Totalt	16 215

OMSÄTTNING

49,0 miljarder DKK (62,7 miljarder SEK), varav 77,5 procent på våra kärnmarknader Sverige, Danmark, Storbritannien, Finland, Nederländerna och Tyskland.

NETTORESULTAT

1,3 miljarder DKK (1,6 miljarder SEK).

INVÄGD MJÖLK I MILJONER KG

Danmark	4 345
Sverige	1 829
Storbritannien	1 828
Finland	287
Nederländerna	209
Övriga länder	215
Totalt	8 713

LEDNING

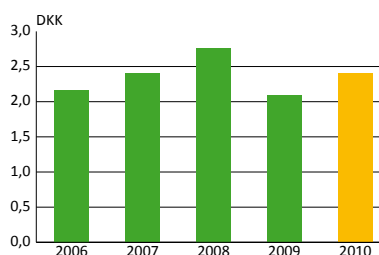
Styrelseordförande: Ove Møberg

Vice ordförande: Åke Hantoft

VD: Peder Tuborgh

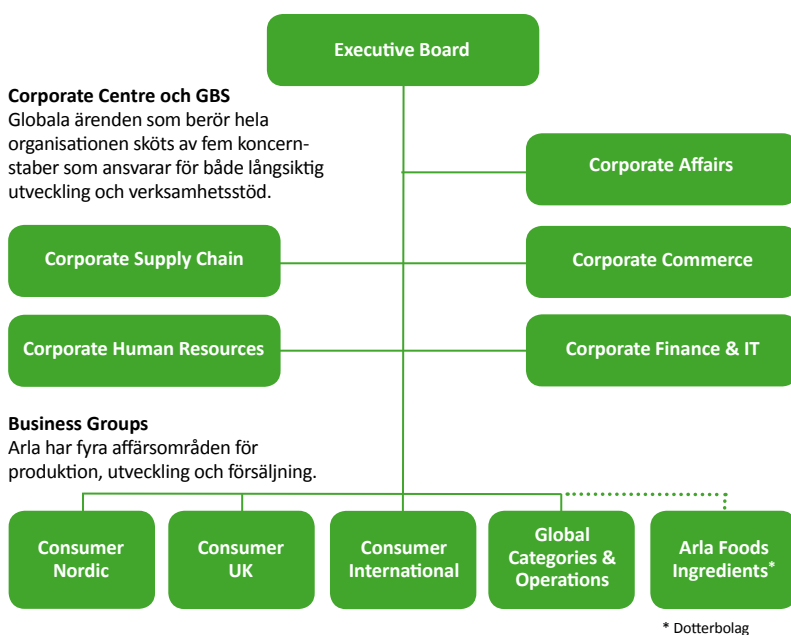
Vice VD: Povl Krogsgaard och Andreas Lundby

MJÖLKPRIS PER KG



Diagrammet visar det medelavräkningspris per kilo mjölk som Arla har betalat ut till ägarna under året, inklusive efterlikvid.

ARLA-KONCERNENS ORGANISATION



CORPORATE CENTRE OCH GLOBAL BUSINESS SERVICES (GBS)

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

Corporate Supply Chain – arbetar med medlemservice, teknik, kvalitet, miljö, globalt inköp och investering, under ledning av Povl Krogsgaard.

Corporate Commerce – ansvarar för bland annat koncernmarknadsföring och handelspolitik, under ledning av Andreas Lundby.

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

Corporate Finance & IT – tar hand om frågor som handlar om ekonomi, IT och juridik, under ledning av Frederik Lotz.

BUSINESS GROUPS

Consumer Nordic – färskvaror, ost och smör för den nordiska marknaden, inklusive dotterbolagen Cocio, Dairy Fruit och Rynkeby Foods, under ledning av Hans-Åke Hammarström.

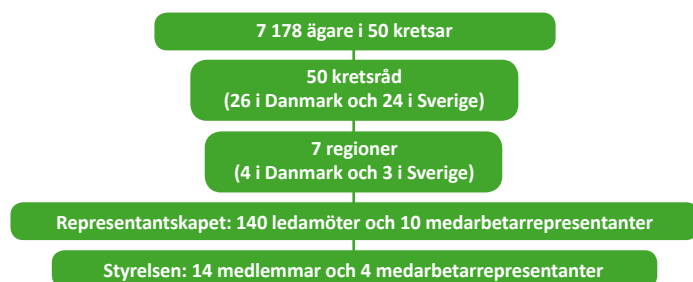
Consumer UK – färskvaror, ost och smör för den brittiska marknaden, under ledning av Peter Lauritzen.

Consumer International – färskvaror, ost, matfett och mjölkpulver för alla marknader utanför Norden och Storbritannien, under ledning av Tim Ørting Jørgensen.

Global Categories & Operations – utveckling och produktion av matfett, ost och mjölkpulver samt tvärgående forskning och utveckling, under ledning av Jais Valeur.

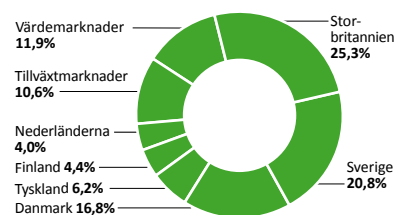
Arla Foods Ingredients (dotterbolag) – mjölk- och vassleproteiner för alla marknader, under ledning av Henrik Andersen.

MEDLEMS- OCH ÄGARDEMOKRATI



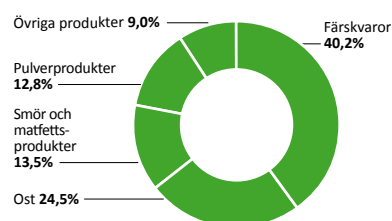
Representantskapet är Arlas högsta beslutande organ. Arlas styrelse utses av regionerna och representantskapet. Alla val och omröstningar följer principen en ägare/medlem, en röst.

NETTOOMSÄTTNING PER MARKNAD



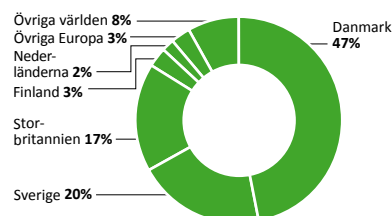
Arlas totala nettoomsättning har ökat med 6 procent sedan 2009, medan försäljningen på våra tillväxtmarknader (Ryssland, Polen, USA, Kina och Mellanöstern/Nordafrika) har ökat med 19 procent.

NETTOOMSÄTTNING PER VARUGRUPP



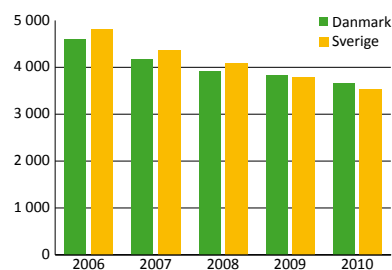
Under 2010 har vi ökat marknadsföringen och koncentrerat den till de tre varumärkena Arla®, Lurpak® och Castello®.

MEDARBETARE I ARLA



Det totala antalet medarbetare, cirka 16 200, är i stort sett oförändrat jämfört med föregående år.

MEDLEMMAR I SVERIGE OCH DANMARK



Under 2010 har antalet medlemmar minskat med 6 procent. Mängden mjölk från medlemmarna i Danmark har ökat, medan den har minskat från Sverige.



AFFÄRSPRINCIPER

Vi agerar med trovärdighet och integritet i all verksamhet.

*Ur Vårt Ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

Arla är både ett internationellt företag och ett mejeri-kooperativ som ägs av svenska och danska bönder. Vi följer den lokala lagstiftningen i alla länder där vi är verksamma och vi följer principerna i vår Code of Conduct. Det innebär att vi agerar med trovärdighet och integritet, vilket leder till ett ansvarsfullt företagande.

- **RÄTTVIS KONKURRENS.** Arlas ledning arbetar ständigt för att koncernen ska följa gällande konkurrensregler.
- **KONKURRENSEN I SVERIGE.** Ändrade marknadsstrukturer och konkurrens-situationen i Sverige har lett till att Konkurrensverket undersöker marknads-förhållandena.
- **GLOBAL COMPACT.** Sedan tre år är Arla medlem i FN:s initiativ Global Compact och företaget har sedan 2009 deltagit i organisationens nordiska nätverk.

Utbildning i rättvis konkurrens

Under 2010 genomförde Arla utbildningsseminarier inom hela organisationen för att säkerställa att chefer och medarbetare har all information de behöver om gällande konkurrensregler och för att hjälpa dem att följa dessa regler.

Konkurrensutredningar i Sverige

I april 2009 genomförde det svenska Konkurrensverket en oanmäld inspektion av Arlas kontor i Sverige och Danmark, efter ett klagomål från tredje part. Klagomålet innehöll anklagelser om missbruk av dominerande ställning på den svenska mejerimarknaden.

Utredningen handlade om huruvida Arlas avtal med en detaljhandelskedja utslöt andra konkurrerande mejerier från att leverera färska mejeriprodukter. Efter omfattande undersökningar meddelade Konkurrensverket i juli 2010 att man inte kunde se att avtalet skulle utgöra ett hinder för en lika effektiv konkurrent på marknaden. Konkurrensverket kommenterade sitt beslut: "Utredningen har inte visat att avtalet mellan Arla och Coop, eller dess faktiska tillämpning, varit utformat på ett sådant sätt att det skulle utestänga en lika effektiv konkurrent. Det saknas således skäl att utreda ärendet vidare." Därmed beslutade Konkurrensverket att lägga ner undersökningen. Under utredningen har Arla samarbetat till fullo med Konkurrensverket.

Undersökning av konkurrensrådet i Sverige

Den svenska regeringen har gett det svenska Konkurrensverket i uppdrag att undersöka konkurrensrådet och andra marknadsförhållanden inom den svenska livsmedelssektorn. Regeringen har konstaterat att man i en rapport från EU-kommissionen har upptäckt att matpriserna ökade mer än priserna för råvarorna under åren 2007–2008. Därefter sjönk råvarupriserna medan konsumentpriserna inte gjorde det i samma utsträckning. Konkurrensverket ska presentera rapporten senast den 1 maj 2011. Rapporten förväntas omfatta en redogörelse av de regler som Konkurrensverket anser vara i behov av revidering med tanke på en förbättrad konkurrens inom livsmedelssektorn.

I juni 2010 gav Konkurrensverket Arla möjlighet att beskriva vilka lagändringar som kan behövas för att konkurrensen inom livsmedelssektorn ska kunna förbättras. Arla lämnade en skrivelse till Konkurrensverket i augusti 2010 med företagets syn på konkurrensrådet i Sverige.

Konkurrensanalys av den danska konkurrensmyndigheten

Den danska konkurrensmyndigheten har meddelat att rapporten om konkurrensrådet och andra marknadsförhållanden inom den danska detaljhandelssektorn, som skulle publiceras i december 2010, istället kommer att publiceras våren 2011.

MUTOR OCH FACILITATION PAYMENTS

Under 2009 beslutade Arla att anta en policy angående facilitation payments (betalning av mindre penningbelopp för att påskynda myndighetsprocesser) som ska införas i hela koncernen. Denna policy ger, via rapporteringskrav och granskning på chefsnivå, Arla den information som krävs för att vidta åtgärder för att eliminera förekomsten av sådana betalningar.

Under 2010 införde Arla policyn i hela koncernen och utbildade medarbetare i frågor om mutor, facilitation payments och gåvor. Införandet av policyn är ytterligare ett steg för att säkerställa att Arla hanterar etiska frågor på ett ansvarsfullt sätt.

ARLA STÖDJER GLOBAL COMPACT

Arlas Code of Conduct omfattar de tio grundläggande principerna i Global Compact. Som deltagare i Global Compact ska Arla införliva initiativet och dess principer i företagets strategi och kultur samt informera medarbetare, ägare, leverantörer, samarbetspartners, kunder och vår övriga omvärld om detta åtagande.

Åtagandet gentemot Global Compact innebär också att Arla varje år ska rapportera, på ett öppet och ärligt sätt, om hur uppförandekoden följs. Denna rapport beskriver vilka framsteg Arla har gjort under året och var företaget ser möjligheter till förbättringar.

I augusti undertecknade Arlas verkställande direktör Peder Tuborgh det så kallade CEO Statement of Support for the Women's Empowerment Principles, ett initiativ från FN:s utvecklingsfond för kvinnor (UNIFEM) och Global Compact. Mer information finns på sid 35. Dessutom har Arla sedan början av 2009 deltagit i Global Compacts nordiska nätverk som håller två konferenser varje år för att diskutera aktuella ämnen och möjliggöra erfarenhetsutbyte.

FÖRSIKTIGHET MED GÅVOR

Precis som med mutor och facilitation payments kan gåvor och annan form av uppvaktning som utbyts som en del av en affärsrelation utifrån tolkas som att företaget inte uppträder på ett öppet och ansvarsfullt sätt. Inom Arla tar medarbetare inte emot eller ger bort större gåvor, tjänster eller bidrag.

POLICY ANGÅENDE WHISTLEBLOWING

År 1999 införde Arla i Storbritannien en policy för så kallad whistleblowing. Ännu har ingen incident rapporterats enligt denna policy. År 2009 beslutade sig Arla för att undersöka de eventuella fördelarna med att införa en policy angående whistleblowing i hela koncernen. Under 2010 har frågan diskuterats i CSR-kommittén och det har beslutats att en global policy ska arbetas fram och införas under 2011.

Syftet är att stödja de interna processerna för att säkerställa att de följer lagstiftningen, Arlas Code of Conduct och interna policys. Whistleblower-funktionen kommer att innebära en extra möjlighet att få information om eventuella oegentligheter utöver de nuvarande rapporteringsvägarna.

KOMMITTÉ FÖR JURIDISK STRUKTUR

För att öka fokuseringen på överensstämmelse med gällande nationella lagar för företag och lokala företagsledningsprinciper har en kommitté för juridisk struktur bildats som ska övervaka juridiska personer inom Arla-koncernen. Kommitténs arbete har även som syfte att stärka ledningen och styrningen av de juridiska personerna och att förbereda verkställandet av Arlas tillväxtstrategi, vilket kommer att innebära införlivandet av fler juridiska personer inom koncernen.

REGELVERKSUTBILDNING

Under 2010 började Arla utbilda utvalda medarbetare på anläggningarna i Storbritannien i hur man samarbetar med ett antal brittiska myndigheter. Syftet är att säkerställa att Arla alltid följer de regelverk som berör miljö, livsmedels säkerhet, arbetsmiljö och fordon.



VERKSAMHETSPRINCIPER

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

*Ur Vårt ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

Arla är ett demokratiskt styrt bondekooperativ som ska skapa värde för sina ägare – svenska och danska mjölkbönder. Alla ägare har möjlighet att vara med och påverka väsentliga beslut. Ägarna utser förtroendevalda representanter till företagets styrande organ. Arlas styrelse har ansvaret att fatta beslut kring företagets övergripande strategier och se till att verksamheten drivs med ägarnas bästa för ögonen.

→ **ÄGARNA BIDRAR TILL ARLAS EXPANSION.** Arlas ägare har beslutat att öka sina investeringar i företaget. Den stärkta kassan ska användas för att finansiera Arlas tillväxtstrategi, som i sin tur ska ge ett högre mjölkpris till ägarna.

→ **FÖRBÄTTRAD KOMMUNIKATION.** Det nya intranätet Ägarnätet underlättar för de svenska och danska ägarna att få information och föra en dialog om Arla.

→ **HÖGRE MJÖLKPRIS.** Under året har Arlaintjäningen (betalningen till ägarna plus konsolidering) sammanlagt höjts med 58 svenska öre (38 danska öre) till 349 svenska öre (252 danska öre) per kilo mjölk.

Ägarna investerar mer i Arla

På representantskapsmötet i oktober beslutade Arlas ägare att öka sina investeringar i Arla. Investeringen görs genom att en del av betalningen för mjölken till ägarna stannar i Arla (4,5 procent av den så kallade Arlaintjäningen), vilket är dubbelt så mycket som tidigare. Investeringen innebär att Arla ökar sitt eget kapital med 4–4,5 miljarder danska kronor (5–6 miljarder svenska kronor). Kapitalet ska användas för att finansiera Arlas offensiva tillväxtstrategi. Att representantskapet fattade detta beslut bör ses som ett uttryck för ägarnas starka förtroende för Arla och för företagets förmåga att leverera ett högre mjölkpris till ägarna. Läs mer på sid 10.

De brittiska mjölkleverantörer som är medlemmar i Arla Foods Milk Partnership (AFMP) äger via ett joint venture med Arla 3,2 procent av Arlas verksamhet i Storbritannien, Arla Foods UK. Under hösten 2010 har diskussioner förts om ytterligare investeringar, men inget beslut har ännu tagits. Avsikten är att de brittiska leverantörernas andel i Arlas brittiska verksamhet ska öka i takt med att Arla investerar mer på den brittiska marknaden.

Utbildning av förtroendevalda

Välinformerade ägare och kunniga förtroendevalda är en viktig del av den kooperativa tanken och medlemsdemokratin. Arla har under många år arbetat med att höja kompetensen om Arla och medlemsfrågor hos de förtroendevalda. Arla prioriterar utbildningar som ökar kunskapen om organisationens villkor, som introducerar nya förtroendevalda i verksamheten och som skapar trygghet i rollen som förtroendevald. Under 2010 utvecklades även ett

svensk-danskt mentorprogram som stöd för nyvalda representantskapsledamöter.

Under 2009/2010 deltog 87 procent av de 370 förtroendevalda i åtminstone en utbildning. Det totala antalet utbildningsdagar var 419, vilket är i nivå med genomsnittet de senaste sex åren, men fler än det senaste året då antalet utbildningsdagar minskades av kostnadsskäl.

Lättare informationsspridning och dialog

Ägarnätet, som är en hemsida för Arlas svenska och danska ägare, har nu funnits i ett drygt år och cirka en tredjedel av medlemmarna har loggat in. Hemsidan är en snabb och lättillgänglig informationskanal som alla ägare har tillgång till. Här visas resultaten från de mjölkanalyser som tas vid varje hämtning och avräkningar för mjölken från gårdarna. Här finns också en möteskalender och de senaste nyheterna från Arla. Medlemmarna har möjlighet att kommentera nyheterna och varandras inlägg, vilket dock ännu inte utnyttjas i någon större grad. Via sms och e-post kan medlemmarna även få information och nyheter. Varannan vecka får de dessutom nyhetsbrevet Ägarbladet som distribueras med mjölkbilarna.

För Arlas brittiska mjölkleverantörer finns också en hemsida med nyheter, kvalitetsdata med mera. Under 2010 lanserades ett prognosverktyg som hjälper bönderna att beräkna sin mjölkproduktion under året. Verktyget underlättar samtidigt Arlas produktionsplanering och effektiviserar inköp av kompletterande mjölkvolym. De brittiska bönderna får även ett månatligt nyhetsbrev och ett kvartalsmagasin med artiklar och reportage om aktuella ämnen som rör deras verksamhet.

ÄGAR- OCH LEVERANTÖRSFAKTA

	2008	2009	2010
Medlemmar i Sverige och Danmark	7 996	7 625	7 178
- varav i Danmark	3 906	3 838	3 649
- varav i Sverige	4 090	3 787	3 529
Medlemmar i AFMP i Storbritannien	1 404	1 400	1 362
Leverantörer i Finland	1 100	1 113	1 060
- varav kontrakterade	301	283	260
Motioner till representantskapsmötet	8	14	5
Deltagare i ägarseminarier	900	927	380
Överklaganden till överklagandegruppen i Sverige och Danmark	66	41	43

Vid utgången av 2010 uppgick antalet medlemmar till 7 178, vilket är en minskning med 6 procent jämfört med förra året. Under året har mjölmängden från medlemmarna dock ökat med 0,4 procent jämfört med 2009. Medlemsantalet minskar främst på grund av att medlemmar väljer att lämna kooperativet eller att de slutar med sin produktion. Detta har dock kompensats av att flera, främst danska, bönder väljer att expandera sin verksamhet.

Under 2010 har det varit ovanligt stora förändringar i antalet medlemmar i Sverige

då flera har begärt inträde i eller utträde ur kooperativet, en situation som vi förväntar ska fortsätta. Totalt har 61 medlemmar lämnat Arla i Sverige för en annan mejeriförening, medan vi har fått 36 nya medlemmar i framförallt Hälsingland. Sammantaget har mjölmängden i Sverige minskat med 3 procent jämfört med föregående år.

Antalet deltagare i ägarseminarier har minskat kraftigt, däremot har ägarna haft många möten inför beslutet om den nya kapitalmodellen, se nästa sida.

FAKTORER FÖR MJÖLKPRISET

Flera faktorer har tillsammans gjort att mjölkpriset till ägarna har kunnat höjas under 2010, bland annat den positiva valutakursutvecklingen. En annan orsak var den goda försäljningsutvecklingen för industriprodukter. Vidare har en stabilisering på flera viktiga konsumentmarknader bidragit till att mjölkpriset har kunnat höjas.

ARBETSGRUPPER

Inom Arlas styrelse finns särskilda grupper som arbetar med att utveckla verksamheten och bereda frågor inför styrelsebeslut. Exempelvis finns arbetsgrupper för medlemsfrågor, utbildning och ekologisk produktion. Under 2010 har det tillkommit en referensgrupp för konsumentfrågor. Arbetsgrupper inom AFMP (Arla Foods Milk Partnership) har också utvecklats till att omfatta kommunikation, beräkningar av mjölkbalansen, tekniska krav och miljö.

Finansiering på bönders vis

I oktober fattade Arlas representantskap ett viktigt beslut. Alla de 7 200 ägarna ska öka sina investeringar i företaget. Anledningen är att Arla behöver ökad finansiell styrka för att genomföra sin tillväxtstrategi. Det övergripande målet är att kunna betala ett högre mjölkpris till ägarna.

Det var ett svårt beslut för ägarna och det har föregåtts av många och långa diskussioner, eftersom många bönders ekonomi är ansträngd.

Ägarna bidrar till Arlas expansion

Diskussionerna kring Arlas finansiering har pågått i flera år. Det förslag som slutligen klubbades innebär att ägarna ska bidra med 6–10 svenska öre (5–7 danska öre) mer per kilo levererad mjölk. Under de kommande sex åren kommer de totalt att bidra med 13–15 svenska öre (10–11 danska öre) per kilo mjölk, vilket är en fördubbling jämfört med tidigare.

– Att ägarna, som redan är hårt pressade ekonomiskt, fattar ett sådant beslut måste ses som en stark förtroendeförklaring, säger Ove Møberg som är styrelseordförande i Arla. Varje enskild ägare skulle säkert ha användning för pengarna hemma på sin gård, men de tror på Arla och har visat sitt stöd för strategin.



Ove Møberg är mjölkbonde och Arlas styrelseordförande sedan 2006.

Istället för att få ersättning för all mjölk investeras en andel i Arlas utveckling, vilket kallas konsolidering. Detta innebär att Arla kommer att förstärka sin kassa med 5–6 miljarder svenska kronor (4–4,5 miljarder danska kronor) under de närmaste sex åren. Företaget behöver kapitaltillskottet för att kunna genomföra sin strategi om kraftig tillväxt, som bland annat innebär att öka omsättningen med 50 procent till cirka 75 miljarder danska kronor år 2015.

Den expansion som Arla behöver för att nå omsättningsmålet kräver banklån. För att få det krävs mer eget kapital, vilket bönderna kommer att stå för, samt ett resultat som motsvarar 2,5 procent av omsättningen.

Växa eller dra ner

Den offensiva strategin presenterade Arla redan år 2008. Utöver omsättningsmålet omfattar strategin en ökning av produktionen av högförädlad vassleprotein, som används inom livsmedelsindustrin, samt att minska antalet varumärken och utveckla verksamheten på redan starka marknader. När den globala finanskrisen inträffade 2009 fick vissa av målen skjutas på framtiden, däribland omsättningsmålet.

– Att vi måste växa har vi vetat länge, fortsätter Ove Møberg. Vi har inget annat val som konkurrensen ser ut i dagens globala mejeriindustri. Tillväxt är en förutsättning för fortsatt lönsamhet. Men den svåra frågan var hur vi skulle finansiera vår tillväxt eftersom vi är ett ägarkooperativ och vill bevara ägarnas inflytande i Arla. Ett aktiebolag i vår situation hade gjort en nyemission till sina befintliga aktieägare eller sökt nya ägare. Vår bolagsstruktur och beslutsgång ser helt annorlunda ut. Nu har vi bestämt att vi ska fortsätta att vara ett kooperativ. Det betyder att bönderna behåller sitt inflytande och att den enskilde bondens del i vinsten inte minskar.

Modell för ett högre mjölkpris

Arlas mål är att kunna betala ett så högt mjölkpris till ägarna som möjligt, men det förutsätter att verksamheten är lönsam. Konsolideringen, som nu ska vara 13–15 svenska öre (10–11 danska öre) per kilo, motsvarar 4,5 procent av den så kallade Arlaintjäningen. Denna Arlaintjäning utgörs av den summa som Arla betalar bönderna för mjölken plus företagets nettoresultat. Kopplingen mellan konsolideringen och Arlaintjäningen innebär att ett högre mjölkpris till bönderna leder till en högre konsolidering, vilket är en bra drivkraft för företaget.

Avsikten med tillväxten är att mjölkpriset till ägarna ska öka med 12–13 svenska öre (10 danska öre) per kilo i förhållande till den nuvarande nivån.

Av den totala konsolideringen stannar två tredjedelar i Arla som så kallad kollektiv konsolidering. Den återstående tredjedelen kallas individuell konsolidering och den får bonden ut om han eller hon lämnar Arla. För att klara detta införs ett nytt ägarinstrument – Insatskapital. Detta ska ge ägarna årlig ränta på det kapital de lånar ut till företaget. Om en ägare väljer att lämna kooperativet betalas Insatskapitalet tillbaka under tre år. Formerna för Insatskapitalet är ännu inte klara och förutsätter, under alla omständigheter, godkännande av myndigheter.

”Att ägarna fattar ett sådant beslut måste ses som en stark förtroendeförklaring.”

Lång väg till beslut

För att beslutet om den nya kapitalmodellen skulle kunna fattas krävdes 75 procents majoritet i representantskapet. Beslutet togs med 85 procents majoritet. Under representantskapsmötet presenterades även flera alternativa förslag. Dessa innebar huvudsakligen en lägre konsolidering (3–3,5 procent) och en annan fördelning av den individuella och kollektiva konsolideringen.

Först stöttes och blöttes olika förslag och kompromisser i styrelsen. Sedan presenterades dessa i olika omgångar för kretsråd och medlemmar. Halvåret före representantskapsmötet ägnades slutligen åt dialog kring förslaget på medlemsmöten och i alla Arlas sju regionstyrelser.

– I Arla finns det nästan lika många åsikter som det finns bönder, så det är ju inte konstigt att en så här stor förändring tar tid att både diskutera och få igenom, inte minst för att ekonomin är hårt ansträngd på gårdarna, avslutar Ove Møberg.

KAPITALMODELLEN I KORTHET

Beslutet innebär att Arlas ägare kommer att investera 4,5 procent av ersättningen för mjölken de levererar till Arla tillbaka i företaget. En tredjedel ska placeras i ett individuellt ägarinstrument som ger en årlig ränta och betalas ut under en treårsperiod om ägaren lämnar Arla. De resterande två tredjedelarna kallas kollektiv konsolidering och stannar i Arla. Beslutet om ett nytt ägarinstrument förutsätter ett godkännande av myndigheterna.

PARALLELL PROCESS I STORBRIANNIEN

Samtidigt som de svenska och danska mjölkbönderna har beslutat att öka sina investeringar i Arla pågår diskussioner mellan Arlas styrelse och företagets brittiska mjölkleverantörer i Arla Foods Milk Partnership (AFMP). AFMP har meddelat att ett beslut om en eventuellt ökad ägarandel i Arla Foods UK plc kan väntas under första halvåret 2011. Arla har en stark utveckling i Storbritannien och företaget vill säkra såväl den egna tillgången på mjölkkråvara som framtiden för de brittiska bönderna.





LIVSMEDELSSÄKERHET

Vi uppfyller konsumenternas krav på säkra mjölkbaserade livsmedel.

*Ur Vårt Ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

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

- **UTBILDNING OCH KUNSKAPSUTBYTE.** Vi arbetar löpande med fortbildning inom livsmedelssäkerhet, men även med erfarenhetsutbyte med andra aktörer i branschen.
- **MINSKAD MÄNGD KASSERAD MJÖLKRÅVARA.** De åtgärder som har vidtagits för att minska mängden kasserad mjölk på grund av antibiotikarester har börjat ge resultat.
- **FOKUS PÅ FÖRPACKNINGAR.** Under året har vi fördjupat oss i de risker som är förknippade med de förpackningsmaterial vi använder, vilket även våra kunder och myndigheterna har gjort.

Utbildning förstärker livsmedelssäkerheten

Arla har väl utarbetade rutiner och säkra metoder för att garantera produkternas kvalitet. Vi är medvetna om betydelsen av att våra medarbetare är välutbildade inom livsmedelssäkerhet och att de har tillgång till de senaste arbetsmetoderna och forskningsrönen. Därför prioriterar vi löpande fortbildning och erfarenhetsutbyte mellan olika enheter inom Arla.

I Storbritannien har över 50 personer på olika nivåer tränats i att hantera en allvarlig incident på ett mejeri. Lärdomarna är bland annat att tydlig kommunikation är av största vikt samt att skillnaderna kan bli stora beroende på hur en händelse hanteras, exempelvis om den leder till en mindre allvarlig incident eller en återkallelse av produkt.

På vårt dotterbolag Rynkeby Foods har alla medarbetare inom produktion och teknik fått utbildning i hygien och livsmedelssäkerhet. Även all produktionspersonal på dotterbolaget Dairy Fruit har fått hygienutbildning. Andra utbildningar på Arlas mejerier har omfattat exempelvis främmande föremål, allergener, pastöriseringssäkerhet och sensorisk analys.

Kunskapsutbyte med kunder och leverantörer

Våra kunder visar ett allt större intresse för frågor som rör livsmedelssäkerhet. Denna medvetenhet stimulerar oss att ytterligare förfinna våra metoder och riskvärderingar. Områden som kunderna särskilt har uppmärksammat under året är hanteringen av allergener, spårbarhet, dokumentation

av HACCP-system (risker i tillverkningsprocessen), kontroll av Listeria, Salmonella och andra sjukdomsframkallande bakterier samt metalldetektorer och annan utrustning som förhindrar förorening av produkterna.

Arla har stor, samlad kunskap och erfarenhet inom livsmedelssäkerhet, vilket även kommer andra i branschen till godo. I Storbritannien har vi deltagit i leverantörmöten, och i Sverige och Danmark på seminarier och i branschmöten, där vi har delat med oss av vår kunskap, exempelvis våra erfarenheter av att kontrollera Listeria. Vi ställer också fler frågor till våra underleverantörer om exempelvis allergener och möjliga risker i deras produktion. Under året har alla leverantörer av ingredienser riskvärderats i Storbritannien. I utvecklingen av nya produkter i Sverige och Danmark har vi också lagt särskild vikt vid riskvärderingen.

Kontroll av förpackningsmaterial

Genom att ställa krav på analyser och certifieringar försäkras vi oss om att de förpackningsmaterial vi använder uppfyller våra krav och inte utgör någon riskfaktor för produkterna. Under året har svenska, danska och finska myndigheter avsevärt skärpt kontrollen av förpackningsmaterial, i syfte att säkerställa att det inte har någon skadlig effekt på eller överför något till produkterna. Våra kunder är också uppmärksamma på riskerna och har inte funnit något att anmärka på i våra system eller vår dokumentation.

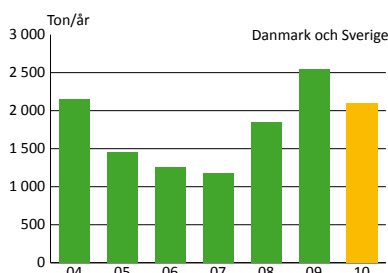
NYA CERTIFIERINGAR FÖR LIVSMEDELSSÄKERHET

Arla har 65 anläggningar, inklusive joint venture-företagens mejerier. Av dessa är nu 51 certifierade enligt ISO 22000 för livsmedelssäkerhet. De anläggningar som återstår att certifiera efter 2010 uppfyller nationella standarder för livsmedelssäkerhet. Dessutom har Arla totalt 42 certifieringar från BRC (British Retail Consortium) och IFS (International Food Standard) vilket är ett önskemål från våra kunder. Vi undersöker möjligheterna att åstadkomma en mer enhetlig certifiering genom att konvertera dessa båda certifieringar till den nya gemensamma standarden FSSC 22000. Vi hoppas att kunderna ska stödja oss i vår ambition att uppnå en ökad enhetlighet.

NY ANALYSMETOD

Arla har etablerat ett samarbete med Fonterra, ett stort mejeriföretag, och en ledande leverantör av analysutrustning i syfte att utveckla en metod för att kontrollera om mjölkkråvara avsiktligt har förorenats. Målet med arbetet är att kunna upptäcka ämnen, som melamin, till en definierad nivå. Vår gemensamma vision är att metoden vi utvecklar ska användas av mejeriindustrin globalt.

KASSERAD MJÖLK MED ANTIBIOTIKA



Sjuka djur behandlas ibland med antibiotika. Under den period som kon behandlas och under en efterföljande period kasseras mjölken. För att säkerställa att ingen antibiotika finns kvar i mjölken tar vi prover och all mjölk som innehåller antibiotika kasseras. Mängden kasserad mjölk har minskat under 2010. Under året har mjölk kasserats vid 27 tillfällen jämfört med 32 under 2009.

I vår strävan att minimera mängden kasserad mjölk har vi under 2010 ökat antalet kontroller på gårdsnivå. Om en gårds testresultat visar spår av antibiotika eller hämmande substanser testas varje leverans från den gården under de kommande tolv veckorna. Bonden får böta för att ha levererat mjölk med antibiotika och

även betala kostnaden för analyserna. Dessutom har vi ytterligare förbättrat rådgivningen, särskilt i Danmark, men även i Sverige. Dessa åtgärder har halverat antalet prover från svenska gårdar som visar spår av antibiotikarester, medan effekten har varit mindre i Danmark. Under 2011 kommer vi fortsätta att arbeta aktivt för att minska mängden kasserad mjölk.

ÅTERKALLELSE AV PRODUKTER

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

	2006	2007	2008	2009	2010
Återkallelser	4	7	2	4	0



MAT OCH HÄLSA

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

*Ur Vårt ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

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

→ **FÖRBÄTTRAD NÄRINGSDEKLARATION.** Vi strävar efter att bredda det möjliga valet av produkter för konsumenterna genom att förbättra tydligheten på informationen om näringsinnehållet i produkterna.

→ **FORSKNING OM PROBIOTIKA.** Nya forskningsrön har visat att probiotika har flera goda hälsoeffekter och vi fortsätter att satsa på forskning inom området.

→ **EFTERFRÅGAN PÅ LAKTOSFRITT.** Vi erbjuder nu laktosfri mjölk i Danmark och ett stort antal laktosfria produkter i Finland och Sverige. I Storbritannien ökar också försäljningen av laktosfria produkter.

Pålitlig näringsdeklaration på produkterna

Vi har höga ambitioner när det gäller att förbättra informationen till konsumenterna om våra produkters näringsinnehåll. Under året har vi startat ett internt projekt med särskilt fokus på att göra det lättare för konsumenterna att förstå produkternas näringsinnehåll. Vårt mål är att komma fram till en enkel och lättförståelig märkning som vi kan använda på alla produkter på alla marknader. Projektet har många utmaningar, exempelvis utrymmet på förpackningarna, olika språk på olika marknader och framtida EU-krav på märkning av produkterna.

Arla har beslutat att inte använda den så kallade GDA-märkningen (Guideline Daily Amount) eftersom vi anser att den är missvisande. GDA-märkningen grundar sig bland annat på portionsstorlekar och ett rekommenderat näringsintag för en genomsnittskvinna, vilket vi anser ger för många osäkra och ottydliga variabler.

I avvaktan på en ny gemensam EU-standard har vi i Sverige och Danmark valt att använda den så kallade nyckelhålmärkningen som visar att en produkt är särskilt hälsosam. Nyckelhålmärkningen infördes 2009 i Danmark, men har funnits i Sverige i över 20 år. Vi hoppas att nyckelhålmärkningen kan fungera som modell för en framtida EU-standard.

Positiva effekter av probiotika

På den skandinaviska marknaden har Arla ett antal produkter som innehåller probiotika, bakterier med positiv inverkan på tarmfloran. Probiotika är ett prioriterat område och vi satsar mycket på forskning och på att kliniskt dokumentera produkter med probiotika. Ny forskning tyder på att probiotika kan ha positiva effekter på immunförsvaret och underlätta viktkontroll.

Nytt EU-regelverk för hälsopåståenden

Inom EU har ett nytt regelverk för livsmedel med hälsopåståenden införts. Liksom många andra livsmedelstillverkare har Arla ansökt om hälsopåståenden om samband mellan ett antal näringsämnen och hälsofördelar. Processen har försvarats av otydliga regler och utvärderingarna av ansökningarna har tagit lång tid. På grund av svårigheterna att tyda regelverket ansågs flera ansökningar vara bristfälliga och enbart ett fåtal ansökningar med probiotika fick godkänt. Detta ledde till att vår vetenskapliga dokumentation ifrågasattes i media. Nu har reglerna förtydligats och vi är mer säkra på att våra framtida ansökningar uppfyller kraven från den europeiska myndigheten för livsmedelssäkerhet (EFSA).

LAKTOSFRIA PRODUKTER ÖKAR

Arla arbetar för att göra mejeriprodukter tillgängliga för alla, även för personer som är laktosintoleranta. I september lanserades en laktosfri mjölk i Danmark. I Finland, Sverige och Storbritannien fortsätter efterfrågan på laktosfria produkter att växa. I Finland finns det idag 92 olika laktosfria artiklar och i Sverige 19 artiklar som alternativ till det konventionella sortimentet. Därutöver accepteras all svensk och finsk hårdost som naturligt fri från laktos.

PRODUKTER OCH KLIMATPÅVERKAN

En svensk studie som publicerades 2010 har jämfört olika dryckers klimatpåverkan under hela livscykeln i förhållande till deras innehåll av 21 viktiga näringsämnen. I det NDCI-index (Nutrient Density to Climate Impact) som räknades fram innebar ett högt värde ett högt näringsinnehåll i förhållande till dryckens klimatpåverkan. Studien är den första i sitt slag och gjordes i samarbete mellan den svenska branschorganisationen Svensk Mjölk och universiteten i Washington (USA), Lund och Uppsala.

	NDCI index
Mjölk berikad med D-vitamin	0,54
Mjölk	0,46
Apelsinjuice	0,28
Sojadrycker	0,25
Öl och läsk	0

FORSKNING OM HÄLSOMÄRKNING

Universitetet i Århus, Danmark, och Max-Planck institutet i Berlin, Tyskland, har inlett ett forskningsprojekt med stöd av Arla. Syftet är att ta reda på hur närings- och hälsoinformation kan kommuniceras så effektivt som möjligt på förpackningar. Arla vill framförallt veta på vilket sätt vi bäst kommunicerar med konsumenterna om hälsa, så att vi kan inspirera konsumenterna att välja hälsosam mat.

FORSKNING OM D-VITAMIN

I många länder pågår en offentlig debatt om D-vitamin. Problemet är att många människor får i sig för lite D-vitamin i förhållande till vad som rekommenderas av hälso- och sjukvårdsmyndigheterna. Orsakerna är för lite solexponering på grund av inomhusliv, kläder som täcker hela kroppen och ökad användning av solskyddsmedel, men även för låg konsumtion av fet fisk som är den viktigaste livsmedelskällan till D-vitamin. I Danmark pågår ett forskningsprojekt som undersöker hälsoeffekterna av att berika mjölk och bröd med D-vitamin. Arla bidrar med mjölk till projektet, både berikad mjölk och oberikad. Projektet avslutas i april 2011 och resultaten väntas vara klart hösten 2011. I Sverige och många andra länder berikas redan magra mjölksorter med D-vitamin.

NYCKELHÅLSMÄRKNING

Antal artiklar med nyckelhålmärkning

	2009	2010
Danmark	21	45
Sverige	72*	68

* I 2009 års rapport angav vi siffran för antalet produkter (45), inte antalet artiklar (produkter i olika förpackningsstorlekar).

Antalet artiklar med nyckelhålmärkning har ökat i Danmark. Under året har vi ändrat ingredienserna i några svenska produkter, vilket är anledningen till att de inte längre är nyckelhålmärkta. För danska ostar har det visat sig vara svårt att minska mängden salt utan att de förlorar i smak och konsistens – hårdost har därför dispens för kravet på låg salthalt även 2011.

STÖD TILL FORSKNING

Arla stödjer en rad forskningsprojekt som är kopplade till vår nuvarande och framtida verksamhet. Här följer en sammanfattning av en del av vår aktuella forskning:

- **Grundforskning om nutrition.** Till exempel hur komponenter i mjölk kan hjälpa till att förebygga övervikt.
- **Produktrelaterad forskning.** Exempelvis hälsoprodukter till barn, produkter berikade med D-vitamin samt hälsoeffekter av probiotika.
- **Kommunikation.** Hur hälsobudskap kan förmedlas via varumärken och förpackningar.



MILJÖ OCH KLIMAT

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

*Ur Vårt ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

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

- **FORTSATT A ENERGIBESPARINGAR.** Investeringar i ny och effektivare teknik ger effekt både för miljön och för Arlas ekonomi.
- **HÖGA AMBITIONER PÅ MILJÖOMRÅDET.** Arlas nya mejeri utanför London ska producera 1 miljard liter dryckesmjölk per år och kommer att bli det modernaste, största och mest miljövänliga färskvarumejeriet i världen.
- **MÅLET FÖR VATTEN OCH ENERGI UPPNÅTT.** Under 2010 har vi uppnått och överträffat målet att minska energi- och vattenförbrukningen med 5 procent, jämfört med 2005 års nivå. Nu arbetar vi vidare mot vårt klimatmål 2020.

Investeringar ger energibesparingar

Arlas klimatmål är att minska de direkta och indirekta utsläppen av växthusgaser med 25 procent inom produktion, transporter och förpackningar till år 2020, från 2005 års nivå. Under 2010 minskade utsläppen av växthusgaser med 0,9 procent. Med stigande produktionsvolymerna är utmaningen nu att öka förbättringstakten så att klimatmålet kan uppnås.

Vi fortsätter vår strävan att minska energiförbrukningen i alla våra anläggningar. Att tillverka mjölkpulver är särskilt energikrävande och därför har flera energibesparande investeringar gjorts i våra mjölkpulverfabriker i Sverige och Danmark. Exempelvis har nya frekvensstyrda utblåsingsfläktar samt utrustning för värmeåtervinning av torkluft installerats, vilket ger en mer energieffektiv produktion. Sammanlagt uppgår energibesparingarna på mjölkpulveranläggningarna Hoco, Akafa, Visby, Arinco, Danmark Protein och Vimmerby till 53 900 MWh per år, vilket motsvarar en minskning av utsläppen av växthusgaser med 10 600 ton och en energiminskning med 6 procent för dessa anläggningar.

Effektiva transporter

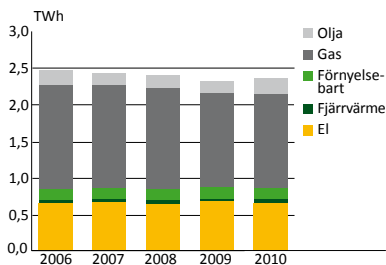
Vi arbetar på en mängd olika sätt för att optimera våra transporter och därmed hålla drivmedelsförbrukningen och utsläppen av växthusgaser nere. I Storbritannien

deltar Arla som ett av tolv inbjudna företag i ett samarbetsprojekt med transportorganisationen Freight Transport Association (FTA) som syftar till att minska utsläppen. Arla i Storbritannien har sammanlagt 300 fordon. De många åtgärder som redan har genomförts för att förbättra logistiken och minska utsläppen för dessa fordon är en viktig anledning till att Arla, som enda mejeriföretag, inbjöds till samarbetet.

Nya förpackningar minskar klimatpåverkan

Vår ambition är att minska materialmängden i förpackningarna och öka andelen återvinningsbara material. I Storbritannien har användningen av återvunnen plast i förpackningarna ökat till 15 procent och arbetet med att minska plastflaskornas vikt fortsätter. I Sverige och Danmark har materialmängden i plasthinkar till storköksprodukter minskat med 10 procent. Bägaren till Yoggi™ har fått ett ytterhölje i kartong, vilket har gjort det möjligt att minska mängden plast och därmed reducera klimatpåverkan med 40 procent. Denna lyckade kombination av plast och kartong kan komma att användas mer framöver. De nya förpackningar med skruvkork i plast som har börjat användas i Sverige ökar dock vår klimatpåverkan, både på grund av skruvkorken och genom ökade transporter då den nya förpackningen är mer skrymmande än den tidigare.

ENERGIFÖRBRUKNING



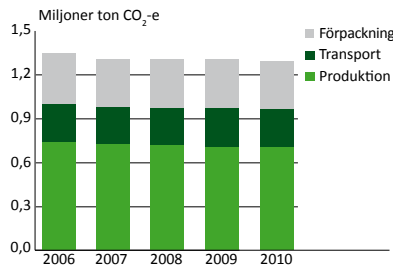
Den totala energiförbrukningen har minskat med 7,8 procent sedan 2005, men ökat något jämfört med föregående år. Ökningen beror främst på ökad produktion av vassleprotein och andra högförädlade produkter.

Energieffektiviserande åtgärder syns inte alltid i den totala energiförbrukningen eftersom vi ständigt utvecklar mer högförädlade produkter som är mer energikrävande, exempelvis mjölk med lång hållbarhet, som UTH- och ESL-mjölk, och laktosfria produkter.

NYTT MEJERI UTANFÖR LONDON

Nu har arbetet med det nya mejeri i Aylesbury, nordväst om London, påbörjats. Redan från start har det varit Arlas avsikt att det ska bli världens största och mest avancerade mejeri. Mejeriet, som ska producera 1 miljard liter dryckesmjölk per år, ska också bli det mest miljövänliga.

KLIMATPÅVERKAN



Arlas klimatpåverkan, beräknat som utsläpp från våra mejerier, transporter och förpackningar, uppskattas för 2010 till 1,28 miljoner ton CO₂-ekvivalenter, jämfört med 1,40 miljoner ton för 2005. Minskningen 2010 beror på förbättringar inom transport och förpackning. Arlas beräkningsmodell för klimatpåverkan baseras på den internationella standarden Greenhouse Gas Protocol.

SUCCÉ MED LED-BELYSNING

I höglagret på Esbjerg Mejeri i Danmark har en ny LED-belysning installerats. Denna förbrukar mindre energi och kan även tändas och släckas vid behov, till skillnad från de tidigare lamporna. Resultatet är hittills mycket gott och mejeriet räknar med en årlig energibesparing på åtminstone 95 procent.

FÖRBÄTTRING AV VATTENMILJÖN

Sedan tre år har Arlas anläggningar i Videbæk, Danmark, (Danmark Protein, Nr Vium och Arinco) en ny gemensam vattenreningsanläggning som renar vattnet innan det släpps ut i den närliggande ån. Redan nu visar biologiska bedömningar en tydlig förbättring av vattenkvaliteten och av åns ekomiljö. Reningsanläggningen är även till ekonomisk fördel för Arla, eftersom det är billigare att rena vattnet i den egna anläggningen än i den kommunala.

OPTIMERADE TRANSPORTER

Vi fortsätter att vidta och prova olika åtgärder för att begränsa utsläppen från transporterna. Några exempel:

- Genom att minska vattenmängden i vassle kan vi nu transportera mer per fordon och därmed minska körsträckorna.
- Alla distributionschaufförer i Sverige och Storbritannien och hälften av chaufförerna i Danmark har utbildats i miljöriktigt körsätt.
- Alla distributionsbilar i Danmark har försetts med reglering så att de inte går att köra fortare än 80 km/h, vilket sparar bränsle.
- Leveranserna till kunder i Danmark, Sverige och Storbritannien läggs löpande om så att körsträckorna nu är kortare.

Gårdarna bidrar till minskad klimatpåverkan

Arla arbetar ständigt för att minska utsläppen av växthusgaser i hela produktionskedjan. Under 2008 satte Arla upp ett ambitiöst mål om att minska utsläppen av växthusgaser från produktion, transport och förpackningar med 25 procent före 2020.

Eftersom 80–90 procent av utsläppen genereras på gårdarna inser dock Arla att det är på gårdarna som man, genom ökad effektivitet, har den största möjligheten att minska utsläppen.

Som en av Europas största inköpare av mjölkråvara tar Arla på sig sin del av ansvaret för ett hållbart lantbruk och under de senaste åren har företaget riktat in sig allt mer på det här området. Men var började Arla när det gäller att hjälpa mjölkbönderna att minska mängden växthusgaser som släpps ut på gårdarna och hur man ska beräkna dem korrekt?

– Det var ingen nyhet för oss att råvaruproduktionen är den största källan till utsläpp av växthusgaser i vår produktionskedja, erkänner Jan D. Johannesen, ansvarig för miljö- och klimatfrågor.



Jan D. Johannesen, ansvarig för miljö- och klimatfrågor.



Chris Hawkins, medlem i AFMP:s miljögrupp.

– Däremot hade vi inte några detaljerade kunskaper om vad på gården som var den största källan till utsläpp eller vilka åtgärder som skulle kunna vidtas för att hjälpa mjölkbönderna att minska dem. Och framför allt visste vi inte med hur mycket vi realistiskt skulle kunna minska utsläppen.

Behovet av kunskap

Arlas utgångspunkt var att samla in kunskap för att, med hjälp av information och expertis, kunna uppnå så bra resultat som möjligt inom detta komplexa område.

Ett av de första stegen var att anställa en doktorand vars första projekt var en analys av utsläppen av växthusgaser från olika mjölkproduktionssystem.

Förutom att koncentrera sina interna resurser började Arla även samarbeta med fakulteten för lantbruksvetenskap på Århus universitet, branschorganisationen Dansk Kvaeg och Agrotech, en teknikleverantör, för att kartlägga utsläppen av växthusgaser från gården till mejeriet. Som ett resultat av det här arbetet har Arla aktivt kunnat bidra till ett internationellt projekt som har utvecklat riktlinjer för hur man beräknar utsläppen av växthusgaser från mjölk och mejeriprodukter.

– Baserat på de kunskaper vi har fått genom våra undersökningar har vi nu startat ett projekt där vi ska undersöka utsläppen av växthusgaser på gårdarna och hur vi kan beräkna dessa, säger Jan D. Johannesen. Vi inser att för att kunna minska utsläppen så måste vi kunna beräkna dem, för att kunna utvärdera om några förbättringar har gjorts. Eller som man säger: det som inte kan följas upp kan inte styras.

Projektet består av två delar. Först och främst handlar det om att etablera utgångsvärden för basåret 2005 för Arlas totala utsläpp av växthusgaser, eftersom Arla till dags dato endast har kunnat göra en uppskattning.

Nästa steg är att utveckla en modell på gårdsnivå som mjölkbönderna kan använda för att beräkna utsläppen i sin egen verksamhet samt identifiera sätt att minska dem.

– Idag finns det många olika modeller, förklarar Jan D. Johannesen, och olika länder ställer olika krav. Det är dock viktigt att vi inom Arlakoncernen har samma beräkningsmetod. Utan en sådan kan vi inte bygga upp aggregerade beräkningar för företaget på ett trovärdigt sätt.

Jan D. Johannesen tillägger att en viktig aspekt i utvecklingen av modellen är kännedomen om de olika riktlinjer som finns i olika

länder, till exempel i Storbritannien där företag som The Carbon Trust kräver att sådana modeller följer en viss standard.

– Av den anledningen har vi antagit en flexibel hållning så att modellen ska kunna anpassas efter olika förhållanden på de olika marknaderna.

Informera om de bästa rutinerna

Parallellt med det här arbetet i Danmark är Arla det första mejeriföretaget i Storbritannien som inte bara inkluderar sin egen verksamhet utan även sina mjölkleverantörer i Arla Foods Milk Partnership (AFMP) i den nya miljöstrategi som lanserades i december 2010.

För att ge AFMP:s medlemmar stöd i att vidta åtgärder på sina gårdar för att minska utsläppen av växthusgaser investerar Arla i ett långsiktigt miljöprogram. I samarbete med ledande företag inom detta område kommer Arla att

erbjuda alla 1 400 medlemmar i AFMP möjligheten att få en frivillig växthusgas- och energibedömning i en individuell gårdsrapport som identifierar gårdens styrkor och svagheter.

Medlemmarna bjuds även in till praktiska seminarier på gårdarna och över 250 tillfällen är planerade de närmaste tre åren. Dessa seminarier är främst inriktade på djuromsorg och djurhälsa, med fokus på exempelvis förbättrad fertilitet och minskad förekomst av klövproblem och juverinflammation. Detta på grund av det faktum att om

dessa områden beaktas så kan det leda till ökad effektivitet och förbättringar i gårdens mjölkproduktion med direkta fördelar för miljön och lönsamheten.

Programmet har utvecklats i samarbete med AFMP:s miljögrupp och en extern lantbruksrådgivare och Arla i Storbritannien anser att det har potential att med tiden minska utsläppen av växthusgaser på gårdarna med upp till 20 procent.

– Vi kommer att rikta in oss på vad vi som mjölkbönder gör varje dag och försöka finjustera det, förklarar Chris Hawkins, som är medlem i AFMP:s miljögrupp.

– Vi kommer att ta itu med en rad frågor på mötena, alla med syftet att hjälpa medlemmarna att förbättra det de redan gör. Mötena kommer att vara relevanta för alla medlemmar och bidra med kunskaper som leder till en minskning av utsläppen av växthusgaser från AFMP-gårdarna och ökad effektivitet.

”För att kunna minska utsläppen så måste vi kunna beräkna dem.”

UTSLÄPPEN FRÅN GÅRDARNA

Utöver att öka djurens hälsa och välbefinnande har man i forskningen identifierat andra sätt som kan hjälpa till att minska utsläppen av växthusgaser från gårdarna:

Foder

- öka fodereffektiviteten genom att optimera energi- och proteininnehållet i fodret
- säkra en varierad växtföljd med gräs/klöver
- använda mer lokalt producerat foder
- lagra mer koldioxid i jorden genom fleråriga grödor och fasta betesarealer.

Energianvändning

- minska energianvändningen (till exempel elektricitet och diesel)
- öka användningen av förnybar energi (till exempel vindkraft och biobränsle) för att ersätta fossila energikällor
- använda restprodukter (till exempel halm) och energiskog (till exempel salix) som energikällor.

Gödningsmedel

- optimera användningen i förhållande till behovet
- använda handelsgödsel som har producerats med bästa möjliga teknik och lågt utsläpp av växthusgaser
- sprida gödningsmedlet vid den lämpligaste tiden och med den bästa tekniken.

Biogas

Genom att använda stallgödsel i biogassystem går det att:

- minska utsläppen av växthusgaser i samband med förvaring av stallgödsel
- förbättra kvaliteten på gödseln (enkelt utnyttbart kväve i rötresterna)
- ersätta fossila energikällor.





LANTBRUK

Vi stödjer ett hållbart lantbruk.

*Ur Vårt ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

Vi vill vara säkra på att de gårdar som förser Arla med mjölk arbetar på ett sätt som garanterar mjölkens kvalitet, djurens välbefinnande och hänsyn till miljön. Därför ställer vi höga krav på våra mjölkbönder när det gäller mjölkproduktion, djurhälsa och foderkvalitet. I Sverige, Danmark, Storbritannien och Finland kontrolleras mjölkleverantörerna för att säkerställa att de följer gällande kvalitetsprogram. I övriga länder där vi köper mjölk ser vi till att de nationella reglerna för mjölk kvalitet följs.

→ **MJÖLKKVALITET ÄR A OCH O.** Våra kvalitetsprogram är grunden för att leverera mjölk av hög kvalitet. Programmen stöds av en rad långsiktiga aktiviteter.

→ **GÅRDENS KLIMATPÅVERKAN I FOKUS.** Arla deltar i ett antal samarbeten som syftar till att minska gårdens klimatpåverkan.

→ **POPULÄRT MED GÅRDSBESÖK.** Arla erbjuder många olika aktiviteter för att öka konsumenternas medvetenhet om livet på gården, exempelvis gårdsbesök för skolklasser, betessläpp och bönder som bloggar.

Arlagården garanterar hög mjölk kvalitet

Arlas kvalitetsprogram Arlagården innehåller både krav på mjölkråvaran och på själva mjölkproduktionen i Sverige och Danmark. I Storbritannien finns ett motsvarande program som kallas Red Tractor Farm Assurance. Detta används av alla bönder som levererar mjölk till Arla. I Finland och Nederländerna finns liknande kvalitetsprogram. Att kunna visa att vi uppfyller höga kvalitetskrav är idag en förutsättning för att få leverera till stora butikskedjor. Våra kunder besöker även gårdar för att se hur kvalitetsprogrammen fungerar i praktiken.

Arla har långsiktiga mål för mjölk kvaliteten och bönderna får mer betalt ju bättre kvalitet mjölken de levererar har. Utöver detta stimulerar vi bättre mjölk kvalitet genom bland annat utbildningspaket för rådgivarna på gårdarna, forskningsatsningar via branschorganisationer och dialoger med leverantörer av mjölkningstrustning och mjölk tankar. Under 2010 prioriterade vi särskilt att förebygga antibiotikarester och värmetåliga (termoresistenta) bakterier i mjölken. Läs mer om antibiotika på sid 13.

På de flesta av våra kärnmarknader finns system för att belöna gårdar som har levererat mjölk av hög kvalitet under en lång tid. I Finland får man exempelvis efter 25 års leverans av mjölk med hög kvalitet medalj av jordbruksministern, och under året har 33 av Arlas svenska medlemmar mottagit en guldmedalj av den svenska kungen för 23 års leverans av mjölk av hög kvalitet.

Arla stödjer hållbar sojaodling

Sedan 2010 är Arla medlem i RTRS (Round Table of Responsible Soy) som är en organisation för ansvarsfull sojaodling. RTRS fokuserar på ett antal områden inom hållbarhet, bland annat lagefterlevnad, miljöhänsyn och socialt ansvar. Vårt mål är att all soja i foder till kor som producerar mjölk till Arla ska vara odlad enligt RTRS kriterier senast 2020.

Ökad invägning av ekologisk mjölk

Att kunna erbjuda ekologiska produkter är en viktig del av Arlas strategi och de senaste åren har vi arbetat för att rekrytera fler svenska och danska bönder som bedriver ekologisk produktion. Nu finns det tillräckligt med ekologisk mjölk för att förse såväl den svenska som danska marknaden med ekologiska produkter. Ekologisk mjölk exporteras också till andra länder.

Gårdsbesök ger kunskap

Många Arlabönder bidrar till att förmedla kunskap om gården och bondens arbete. Läs mer om detta på sid 31 i kapitlet Samhällsrelationer.

GÅRDEN SOM ENERGIPRODUCENT

Mjölkproduktionen på gården påverkar miljön, inte minst i form av utsläpp av växthusgaser. En del av detta kan vi påverka och Arla samarbetar med universitet, högskolor och branschorganisationer för att minska gårdarnas klimatpåverkan. I Storbritannien har vi redan kommit långt i arbetet med att skapa en klimatstrategi på gårdsnivå som syftar till att minska utsläppen av växthusgaser per liter mjölk. Läs mer om detta på föregående uppslag.

I Sverige och Danmark finns det flera biogasproducenter som använder gårdarnas gödsel och andra restprodukter, inklusive en del från Arlas mejerier, för att producera klimatneutral biogas. I Danmark undersöker vi för närvarande möjligheten att förse anläggningen Danmark Protein i Nr. Vium med biogas. För att förse mejeriet med biogas dygnet runt behövs det cirka 400 gårdar som levererar gödsel och majs samt restprodukter från mejerier.

Idag finns det inte så många biogasanläggningar på gårdsnivå. I Sverige och Danmark erbjuds i vissa fall investeringsstöd, men det är fortfarande svårt att få lönsamhet i sådana anläggningar. I Storbritannien är den upplevda byråkratin för att få tillstånd en begränsande faktor för att biogasanläggningar på gårdsnivå ska byggas.

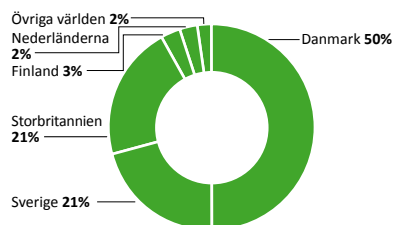
KVALITETSPROGRAM

Det brittiska kvalitetsprogrammet Red Tractor Farm Assurance är certifierat av tredje part, men för Arlagården har vi valt att själva ta hand om kontroll och uppföljning. Vi arbetar fortsatt med att kvalitetssäkra kontrollen och programmet i enlighet med internationella standarder. Vi har fått ett uttalande (conformity statement) från den oberoende certifieringsorganisationen Bureau Veritas Certification som används på samma sätt som ett certifikat i dialogen med kunderna. Under 2010 har särskilda insatser genomförts för att ytterligare förbättra kontrollen och beredskapen för oväntade händelser.

Arlagården revideras numera kontinuerligt. Under 2010 har vi bland annat infört en rekommendation om användning av klor-, fosfor- och nitratfria rengöringsmedel.

De vanligaste avvikelserna från både Arla-gården och det brittiska kvalitetsprogrammet är brister i dokumentation, hygien och underhåll av byggnader samt användning och förvaring av läkemedel.

ARLAS MJÖLKINVÄGNING



Cirka 9 600 gårdar levererar mjölk till Arla i Danmark, Sverige, Storbritannien och Finland, vilket motsvarar cirka 95 procent av den totala volymen. På dessa och övriga marknader köper vi dessutom in mjölk från lokala leverantörer som uppfyller våra krav. Den totala mängden invägd mjölk har ökat med mindre än 1 procent under året.

ANTAL KOR PER GÅRD I GENOMSNIITT

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

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

Källa: Nationella branschorganisationer.



INKÖP

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

*Ur Vårt ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

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

→ **GLOBALA INKÖPSRUTINER.** Vi har lagt ner mycket arbete på att förbättra vårt globala system för inköp när det gäller leverantörens ansvar, men vi har inte kommit så långt som planerat. Det beror huvudsakligen på vår önskan om ett bredare socialt perspektiv.

→ **FÄRRE REVISIONER.** På grund av att vi har prioriterat utvecklingen av ett nytt system för utvärdering av leverantörer har vi utfört färre revisioner under 2010 än föregående år.

→ **CERTIFIERADE INGREDIENSER.** Kakao, tonfisk och palmolja är exempel på ingredienser där vi fokuserar på hållbart inköp. Vi har ett system som vi använder för att bedöma risken för dessa produktkategorier och där det är möjligt väljer vi certifierade ingredienser.

Bättre uppgifter om våra leverantörer

Under året har vi ändrat våra definitioner och rutiner för underhållet av våra leverantörsuppgifter och förbättrat kvaliteten på den information vi har. Sedan 2009 är definitionen av en leverantör ett företag som vi gör inköp för mer än 100 000 danska kronor från årligen. Baserat på den här definitionen arbetar vi med cirka 2 500 godkända leverantörer över hela världen, jämfört med 4 200 under 2009. Under 2010 ingick vår globala inköpsavdelning avtal som motsvarar 58 procent av den totala inköpssumman, jämfört med 59 procent under 2009.

Ny inköpsprocess på väg

Sedan 2009 har vi strävat efter att förbättra och skapa en gemensam inköpsprocess för hela företaget. Detta har tagit längre tid än beräknat och vi arbetar fortfarande med att förbättra verktygen och processerna. Ett exempel på vad vi vill ha med i framtiden är en bredare syn på riskbedömningen, särskilt med fokus på produktkvalitet och socialt och etiskt ansvar.

Det nya systemet för utvärdering som vi började utveckla förra året har utvecklats inom områdena specifikationer för ingredienser och utvärderingar av leverantörer. Projektet har försenats på grund av begränsade resurser

och ett behov av en organisationsgemensam och global inriktning. Flera delar har dock genomförts och nästa steg är att testa och implementera de olika verktygen och processerna för utvärdering av leverantörer.

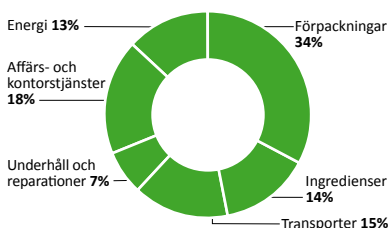
Revisioner av leverantörer under 2010

Varje år genomför vi ett antal grundliga revisioner då vi besöker leverantörerna och granskar dem i detalj. Under 2010 utförde vi 40 revisioner globalt, vilket är mindre än under 2009 då vi utförde 69. De revisioner som vår globala inköpsavdelning genomför har fått stå tillbaka eftersom vi har prioriterat utvecklingen av det nya systemet för utvärdering av leverantörer. Revisionerna har dock utförts baserat på en riskbedömning.

Mål för undertecknande av uppförandekod för leverantörer

Vårt mål är att alla godkända leverantörer ska ha skrivit under vår uppförandekod för leverantörer. Målpuppfyllelsen granskas på både kategori- och globala inköpsnivå. Totalt har 65 procent av den globala inköpsavdelningens leverantörer signerat uppförandekoden för leverantörer. Vår logistikfunktion ligger bäst till med 80 procent och energi har den lägsta andelen med 27 procent.

GLOBALA AVTAL



Diagrammet visar de externa inköpskostnaderna som hanteras av Arlas globala inköpsavdelning fördelat på olika varu- och tjänstekategorier. Jämfört med 2009 har det skett stora förändringar när det gäller andelen för Förpackningar, Affärs- och kontorstjänster samt Energi. Anledningen till detta beror huvudsakligen på att fler kategorier hanteras av den globala inköpsavdelningen och på snabbväxande leverantörspriser.

De tio största leverantörerna står för 20 procent (jämfört med 21 procent 2009) av våra totala externa kostnader. Under 2010 var följande företag våra fem största leverantörer i storleksordning: Tetra Pak (förpackningsmaterial samt process- och förpackningsmaskiner), IBM (IT-tjänster), Elopak (förpackningsmaterial och -maskiner), Carat (media) och Logoplaste (förpackningsmaterial).

UTZ-CERTIFIERAD KAKAO

Efter förra årets revision planerade vi att göra ett uppföljningsbesök hos vår kakaoleverantör i Elfenbenskusten i december 2010. Syftet med besöket var i första hand att etablera kontakt med ideella organisationer och lära mer om UTZ-certifieringen. UTZ är en organisation som tillhandahåller certifieringar för kakaoproduktion enligt kriterier som tillverkning, miljö och social standard. På grund av politiska oroligheter i Elfenbenskusten har besöket skjutits upp till 2011.

Sedan juli 2010 har cirka 97 procent av Cocios produkter tillverkats av UTZ-certifierad kakao och under 2011 kommer vi att öka andelen till 100 procent. Kakaon som används i dessa produkter står för ungefär 25 procent av koncernens totala kakaoinköp. Under 2011 kommer fler av Arlas kakaoprodukter att tillverkas med certifierad kakao.

ARLAS BESLUT OM CERTIFIERAD TONFISK

Arla har beslutat att endast köpa in tonfisk från leverantörer som är godkända av Earth Island Institute. Tonfisk används i en färskost för den tyska marknaden. Att vi använder tonfisk som är fångad utan att delfiner blir fångade som bifångst anges tydligt i innehållsdeklarationen.

PALMOLJA – FRAMSTEG OCH UPPFÖLJNING

Ingrediensen palmolja har kritiserats hårt för att den kan bidra till att regnskog skövlas och att hotade livsmiljöer förstörs. Arla köper enbart palmolja från företag som är medlemmar i organisationen Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) som har arbetat fram riktlinjer för certifiering av palmolja.

Arla har som mål att alla produkter på våra europeiska kärnmarknader endast ska innehålla certifierad palmolja senast vid slutet av 2012. Måldatumet för de övriga marknaderna är slutet av 2015. Under 2011 har Arla för avsikt att köpa palmolja med GreenPalm-certifikat för mer än 90 procent av den totala användningen inom företaget.

Under året har arbetsmiljön för arbetare på en palmoljaplantage hos en av våra leverantörers underleverantörer ifrågasatts i en dansk tidningsartikel. Arla kontaktade leverantören direkt och krävde en oberoende revision. I granskningsrapporten drogs slutsatsen att vid tiden för revisionen hade arbetarna tillräckligt med skyddskläder och säkerhetsutbildning och att det fanns tydliga säkerhetsrutiner på plantagen. Arla var tillfreds med rapporten och kommer inte att driva ärendet vidare.



ARBETSPLATSEN

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

*Ur Vårt ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

Arla har 16 200 medarbetare i 30 länder över hela världen. Vi strävar ständigt efter att förbättra vår arbetsmiljö och organisation. Vi arbetar även med att förstärka vår företagskultur Our Character som beskriver vad Arla är och vad vi står för i vår strävan att nå gemensamma mål oavsett historisk och kulturell bakgrund. Om alla medarbetare har goda arbetsvillkor och är engagerade i sitt arbete, kan vi tillsammans göra ett så bra jobb som möjligt.

→ **LEAN GER RESULTAT.** Förbättringsarbetet med hjälp av Lean-metoden har gett både ökad arbetsglädje och stora effektivitetsvinster utan att vi har behövt göra nyinvesteringar.

→ **NY ARBETSMILJÖSTRATEGI.** Som en del av den nya strategin tar Arla ett helhetsgrepp på medarbetarnas trivsel, hälsa och säkerhet.

→ **POSITIV UTVECKLING.** Årets medarbetarundersökning, Barometer, visar en fortsatt positiv utveckling av medarbetarnas arbetstillfredsställelse.

Lean ökar effektivitet och arbetsglädje

Sedan 2009 använder Arla Lean som metod för att utveckla verksamheten och fatta långsiktiga beslut. Lean innebär främst ett strukturerat förändringsarbete och syftar till att skapa kontinuerliga förbättringar genom att involvera alla medarbetare inom en enhet. I Lean-metoden ingår att bryta ner hela produktionsprocesser i mindre delar så att det är lättare att se var och hur förbättringar av exempelvis effektivitet, produktionskapacitet och användning av råvaror kan göras.

Det senaste året har Lean introducerats för medarbetarna på flera stora danska mejerier och i Storbritannien. Resultaten i form av ökad produktivitet, större arbetsglädje och färre arbetsplatsolyckor har inte låtit vänta på sig. De goda erfarenheterna gör att vi nu utökar satsningen på Lean. Under 2011 anställer vi fler Lean-samordnare och börjar införa arbetssättet på allt fler av våra mejerier.

Ledarskapsutbildning för mellanchefer

För några år sedan startade Arla en ledarskapsutbildning för de högsta cheferna i bolaget. Nu har turen kommit till mellanchefer och ledare i Sverige, Danmark och Storbritannien. Syftet med den nya ledarskapsutbildningen som kallas ALP (Arla Leadership Programme) är att tydliggöra kopplingen mellan företagets ambitiösa tillväxtstrategi och chefernas ansvarsområden. I Sverige och Danmark har 80 ledare gått utbildningen och ytterligare 167 har startat, vilket sammanlagt motsvarar en tredjedel av målgruppen. Deltagarnas utvärderingar av utbildningen ger den utmärkt

betyg, i genomsnitt 4,7 på en 5-gradig skala. Ungefär 200 chefer per år ska gå ALP de närmaste åren. En motsvarande utbildning har genomförts för närmare 50 chefer i Storbritannien, en femtedel av målgruppen, och även här är lovorden många. Ytterligare 40 chefer deltar i det brittiska programmet under 2010 och 2011.

Ny medarbetarundersökning

En ny version av Arlas medarbetarundersökning Barometer genomfördes i november av 12 650 medarbetare i 26 länder på totalt 16 språk. Den årliga undersökningen mäter medarbetarnas engagemang samt hur de uppfattar företagets mål, fokus och ledarskap. År 2009 gjordes dock ingen undersökning av besparingsskäl. Resultatet för 2010 visar en fortsatt positiv utveckling av medarbetarnas tillfredsställelse på arbetet och förståelse av verksamhetens mål.

Index för medarbetarnas övergripande engagemang i företaget är 77 av 100, vilket är ett mycket gott betyg och enligt leverantören av undersökningen 10 procent över genomsnittet i globala företag. Medarbetarnas engagemang avspeglas även i den höga svarsfrekvensen om 86 procent. I förhållande till undersökningen 2008 visar resultatet en klar förbättring när det gäller kunskapsförmedling mellan olika funktioner i verksamheten samt företagets förmåga att förebygga fel. Vidare visar rapporten att Arla är en populär arbetsplats som 75 procent anger att de skulle rekommendera som arbetsplats till vänner och bekanta. Förebyggande av stress och mobbing är några av de områden som Arla ska arbeta vidare med.

NY ARBETSMILJÖSTRATEGI I ARLA

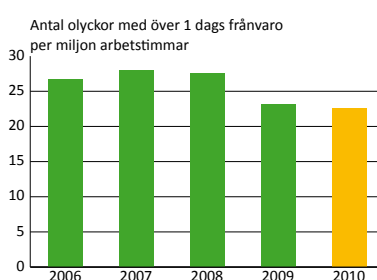
Under året har en ny, ambitiös strategi för arbetsmiljön i Arla presenterats. I korthet är målet för strategin – Our future workplace – att Arla ska ha medarbetare som alltid känner sig engagerade och trivs när de är på jobbet. Arbetsplatsen ska vara hälsosam och säker, helt utan mobbing och olyckor. Vårt fokus är på helheten – trivsel, hälsa och säkerhet – inte bara på skaderisker som tidigare har fått mest uppmärksamhet. I oktober genomfördes en undersökning bland 6 procent av Arlas medarbetare i Sverige, Danmark och Storbritannien med syfte att få en nulägesbild.

UTMÄRKELSE FÖR ARBETSMILJÖ

På mejerierna pågår lokala projekt som syftar till att förbättra arbetsmiljön inom allt från säkerhet till trivsel och hälsa. Birkum Mejeri har under året mottagit pris för bästa danska företag i kategorin samarbete. Arla Foods Gul Ost har vunnit det danska Arbetsmiljöpriset och Rødkærsbro Mejeri, även det i Danmark, har nominerats till ett pris för det sociala ansvar mejeriet tar genom att bland annat erbjuda arbetsplatspraktik för unga och långtidsarbetslösa. Huvudskyddsombudet på Linköping

Mejeri vann det svenska Stora skyddsombudspriset 2010 i konkurrens med tolv personer från andra företag.

ARBETSPLOTSOLYCKOR



Arlas medvetna och förebyggande arbete har resulterat i att frekvensen av arbetsplatsolyckor har minskat ytterligare, särskilt på mejerierna Holstebro Smør, Arinco och Esbjerg i Danmark. Tack vare höga krav på arbetsplats säkerhet i Kina har inga olyckor rapporterats under året. Vi fortsätter vårt målinriktade arbete för att ytterligare förbättra säkerheten på arbetsplatsen. Högsta ledningen stödjer aktivt detta arbete och arbetsmiljön är nu en fast punkt på många arbetsplatsmöten.

MEJERIKUNSKAP FÖR FRAMTIDEN

Arla har behov av kvalificerade medarbetare och genomför därför många olika sorters utbildningar. Mejeriteknisk utbildning fortsätter att vara i fokus och i Storbritannien har ett nytt träningsmejeri byggts för branschens nya mejeristutbildning, det så kallade EDEN-programmet. För medarbetare med låg utbildningsnivå erbjuder vi även utbildning i grundläggande färdigheter som att läsa, skriva och räkna. Vi har också webbaserad undervisning i engelska.

ARLAS FRAMTIDA LEDARE

Under 2008 startade Arla ett traineeprogram: The Future Fifteen Graduate Programme® (F15). Syftet med det tvååriga F15-programmet är att säkra Arlas försörjning av ledare på lång sikt genom att utveckla ledarskapsbegåvningar med resultatfokus och helhetsperspektiv. De första deltagarna har nu avslutat programmet och hösten 2010 rekryterades den tredje årskullen med elva deltagare från sju olika länder. Totalt 29 personer har antingen genomfört eller deltar fortfarande i F15-programmet.

Ökad säkerhet gynnar alla

Ledning och medarbetare i Gul Ost-gruppen har under flera år fokuserat på att reducera antalet arbetsplatsolyckor. De många initiativen har medfört en minskning av olycksfrekvensen med över 40 procent. Dessutom har ekonomin och produktkvaliteten förbättrats.

Gul Ost-gruppen består av sex danska och fyra svenska mejerier. På mejerierna har den genomsnittliga olycksfrekvensen, som räknas i antal olyckor per en miljon arbetstimmar, minskat från 34 för 2008 till 19 för 2010. Det motsvarar en minskning med 44 procent. Den ökade fokuseringen på arbetsplatsolyckor har fått ett bra mottagande av Arlas medarbetare.

– Här i packeriet värdesätter vi att medarbetarnas säkerhet tas på allvar. Det är skönt att veta att Arla bryr sig om vår hälsa. Det betyder även mycket för oss att vi har medbestämmande när det gäller vilka säkerhetsmässiga ändringar som bör göras, berättar Jette Sørensen, som är arbetsmiljörepresentant på packeriet på Taulov Mejeri.

På produktionsmötena, där alla medarbetare samlas och diskuterar problem och förbättringar, är säkerhet på arbetsplatsen nu högsta prioritet. Olyckstillbud, det vill säga situationer där det skulle kunna ha skett en olycka, noteras och diskuteras. Dessutom har samtliga chefer och medarbetare gått en kurs i beteendebaserad säkerhet, även kallad BBS eller Behavior Based Safety.

Och arbetet med BBS har inneburit markanta förändringar, bland annat i packeriet på Taulov Mejeri.

– Om man anser att en chef eller en kollega inte har tänkt tillräckligt mycket på säkerheten när han eller hon utför ett arbete, och man ser en möjlighet att minska risken, så säger man det. Cheferna välkomnar och respekterar vår feedback för vi har skapat en arbetsmiljö där man aktivt uppmuntras till att tala om potentiella säkerhetsrisker, säger Jette Sørensen.

Olyckor ett resultat av beteende

Behavior Based Safety handlar om hur ett nytt sätt att tänka och förändringar i beteendemönstret kan förhindra många olyckor på arbetsplatsen. Det är en av orsakerna till den stora framgången.

– Beteendet är orsaken till många olyckor, förklarar Lotte Bay Rasmussen, kvalitets- och miljöchef på Taulov Mejeri. Därför försöker vi med hjälp av BBS få medarbetarna att tänka en extra gång innan de agerar. Om det till exempel är någonting som håller på att ramla ner på golvet är mångas reaktion att springa dit och försöka få



Jette Sørensen, arbetsmiljörepresentant på Taulov Mejeri.

Lotte Bay Rasmussen, kvalitets- och miljöchef på Taulov Mejeri.

Göran Bengtsson, mejerichef på Kalmar Mejeri.

tag i det. Men det är bättre att låta det falla och undvika risken för att vricka foten eller bli skadad på något annat sätt.

– Tidigare fokuserade man mycket på kostnader på mejerierna. Nu är ledningen också mycket noga med att medarbetarna inte ska komma till skada. Detta är en stor förändring i inställning hos såväl ledning som medarbetare, men den är på väg att slå igenom – och detta utan att det har gått ut över ekonomin, berättar Lotte Bay Rasmussen.

Många fördelar

Det som ligger till grund för Arlas stora fokusering på arbetsplatsolyckor är en filosofi om att medarbetarna ska ha ett bra liv – även utanför arbetstid.

– Våra medarbetare ska komma friska till jobbet och sedan inte gå hem skadade, berättar mejerichefen på

Kalmar Mejeri, Göran Bengtsson. De ska må lika bra när de går hem som när de kommer. Detta gäller oavsett om man går hem efter sin första arbetsvecka eller om man går i pension. Våra medarbetare ska kunna njuta av livet och inte bli utslitna av arbetet på Arla, säger han.

Arbetet med BBS har bland annat lett till att Gul Ost-mejerierna i december tilldelades det danska Arbetsmiljöpriset 2010. Det stora erkännandet är dock långt ifrån det enda positiva resultatet för Gul Ost-mejerierna. Kalmar Mejeri, som tillsammans med Taulov Mejeri har varit ett slags pionjärer inom BBS, har upplevt många fördelar med den nya huvudinriktningen. Några var väntade, medan andra var mer överraskande.

– För det första har antalet olyckor minskat ganska mycket och sjukfrånvaron har också minskat. Det var också det som vi räknade med skulle hända. Vi är dock lite över-

raskade över att ekonomin och kvaliteten på våra produkter också har förbättrats. Detta kan bero på att våra fasta medarbetare, som har byggt upp mycket hög kompetens, nu tillbringar mindre tid i sjuksängen och mer tid på mejeriet, säger Göran Bengtsson.

Skepsis omvandlas till glädje

För att lyckas med BBS krävs ett slags förändring av kulturen. Medarbetarna ska vara villiga att själva arbeta aktivt för att förbättra säkerheten och arbetsmiljön. Men även om BBS handlar om medarbetarnas väl och ve, är det långt ifrån alla som från början jublade av lycka över det nya sättet att tänka och arbeta på.

– Det finns nog ett par stycken som fortfarande är en smula skeptiska på de avdelningar där BBS

fortfarande är någonting nytt. De undrar kanske om det gör någon nytta överhuvudtaget. Men det är då vi ska gå in och övertyga dem och visa att det ligger sunt förnuft bakom genomförandet av det här, säger Lotte Bay Rasmussen.

Men även den mest hårdnackade skeptiker blir med all sannolikhet ambassadör för BBS med tiden. Det är i varje fall den erfarenhet man har på packeriet på Taulov Mejeri. För inte heller medarbetarna på packeriet var särskilt begeistrade över "den nya idén" när den först presenterades.

– I början rådde stor skepsis. Det var många som tänkte "varför ska vi acceptera det här nya påhittet" och många tyckte att det var slöseri med pengar och trodde att det inte skulle komma att fungera alls. Men det gjorde det och nu är de väldigt glada för det, avslutar Jette Sørensen.

”Beteendet är orsaken till många olyckor.”

VAD ÄR BBS (BEHAVIOR BASED SAFETY)?

- Grundprincipen i Behavior Based Safety är att majoriteten av alla olyckor beror på ett riskfyllt beteende, snarare än tekniska fel och brister.
- BBS fokuserar på vad människor gör, varför de gör det och hur beteenden kan förändras.
- Genom att observera och kommunicera när det gäller säkert/riskfyllt beteende förbättras säkerhetskulturen på arbetsplatsen och antalet arbetsolyckor reduceras.

BBS PÅ ARLA

Gul Ost-gruppen har ställt upp konkreta riktlinjer för det beteende som eftersträvas hos chefer och medarbetare:

Chefer

- har tydliga mål
- kommunicerar tydligt
- är konsekventa vid överträdelser
- tar initiativ
- deltar i dialog
- observerar
- förmedlar insatser och resultat.

Medarbetare

- tar ansvar
- arbetar på ett sätt som är försvarbart ur säkerhetssynpunkt
- påpekar säkerhetsmässiga risker
- registrerar korrigerande handlingar
- ingår i en BBS-dialog om säkert respektive riskfyllt beteende.

Chefer och medarbetare

- hittar lösningar gemensamt
- eliminerar riskfyllt beteende och andra säkerhetsmässiga risker.





MARKNADSAGERANDE

Vi har goda och uppriktiga relationer med alla intressenter.

*Ur Vårt ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

Att konsumenterna har förtroende för Arla är avgörande för att vi ska kunna sälja våra produkter. Genom att agera ansvarsfullt, kommunicera på ett öppet sätt och upprätthålla en kontinuerlig dialog med kunder och konsumenter skapar vi förutsättningar för detta. Samtidigt måste vi ständigt anpassa oss till att vår marknad blir allt mer konkurrensutsatt, snabbväxande och internationell. På de marknader där vi är en stor aktör har vi ett särskilt ansvar att inte utnyttja vår ställning.

→ **NÖJDA KONSUMENTER.** Årets konsumentundersökning visar att konsumenterna i Danmark är mer positiva till Arla än tidigare. I Sverige och Finland får vi generellt högre betyg än i Danmark, men i dessa två länder har konsumenternas uppfattning om oss försämrats under året.

→ **FRAMGÅNGSRIK PRODUKTUTVECKLING.** Vårt nya applikationscenter för vassleprotein i Danmark motsvarar redan förväntningarna genom att ge möjlighet till nära samarbete med kunder och erbjuda tydliga ramar för utveckling av innovativa produkter.

→ **KONSUMENTKONTAKT GER RESULTAT.** Den information som konsumenter förmedlar via Arla Forum och dialogen via bloggar leder bland annat till förbättrade förpackningar och nya produkter.

Närmare Naturen™ steg för steg

Under året har vi arbetat vidare med att kommunicera vårt åtagande Närmare Naturen™ till kunder och konsumenter. Vi fortsätter att arbeta för att våra produkter ska vara så naturliga som möjligt samt att bondens arbete på gården och arbetet i hela vår värdekedja ska ske med respekt för naturen, se även sid 16 och 20.

Konsumentundersökningar och dialogen med konsumenter visar på ett stort intresse för produkter med så få tillsatser som möjligt. Flera svenska och danska produkter har under året fått ändrade recept när tillsatser har tagits bort eller ersatts med naturligare alternativ. I Sverige, till exempel, har vi lanserat en ny serie yoghurt – Arla Yoggi® Fri – som är helt fri från tillsatser och aromer, och i Danmark tillverkar vi från och med 2011 ostar helt utan konserveringsmedel vid några anläggningar.

I slutet av 2010 anmälde två danska organisationer tv-reklamfilmer för Närmare Naturen™ till den regionala livsmedelsmyndigheten eftersom de ansågs vara vilseledande för konsumenter. Vi tar anklagelsen på största allvar och samarbetar med myndigheten kring fallet.

Mejeribransch i förändring

På flera marknader är Arla en stor aktör och vi är fast beslutna att agera enligt gällande konkurrensregler. Läs mer om detta på sid 6. Konkurrensen på mejerimarknaden är fortsatt hård och den internationella mejerimarknadens

förändring påverkar alla mejeriaktörer. Under året har vi försökt sätta fokus på den globala mejeribranschens framtida förutsättningar i diskussioner med politiker, opinionsbildare, branschorganisationer och allmänheten. I Sverige har vi exempelvis bidragit till samhällsdebatten genom att publicera en vitbok och hålla öppna seminarier.

Samarbete med kunderna kring produktutveckling

I slutet av 2009 öppnade vi ett applikationscenter för vassleprotein i Danmark. Hit är kunder välkomna för att tillsammans med oss utveckla och prova nya produkter, exempelvis funktionella mjölkproteiner och ingredienser för bakning. Arbetssättet med ett tydligt program för gemensam problemlösning och produktutveckling har fallit mycket väl ut. Arla har även tilldelats en utmärkelse som bästa leverantör av service till kunderna, av ett internationellt undersökningsföretag, för sättet att hitta lösningar som aktivt skapar värde för kunderna.

I Storbritannien har vi ett nära samarbete med kunderna för att hjälpa dem att nå en lönsam och långsiktig försäljningstillväxt för våra produkter. Som ny aktör på den brittiska marknaden för cottage cheese har våra kunder sporrat oss att utveckla en serie som skulle väcka liv i produktkategorin för att på så sätt möta konsumenternas intresse för nya produkter. Med hjälp av våra kategoriexperter har vi arbetat nära våra kunder och lanserade i augusti flera nya smaker.

DIALOG MED KONSUMENTER

Vår konsumentkontakt, Arla Forum, besvarar frågor från konsumenter via telefon, e-post och brev. Konsumenternas åsikter och förslag sammanställs varje månad och förs vidare till de olika avdelningarna inom företaget. Informationen ger användbar kunskap som snabbt kan leda till förbättringar av exempelvis förpackningar, förtydliganden av produktinnehåll och nya produkter.

I Storbritannien har särskilt antalet frågor om djuromsorg samt produkternas innehåll och klimatpåverkan ökat under 2010. I Danmark ville fler konsumenter ha svar på var exotiska ingredienser som frukt, palmolja och kakao kommer ifrån. I Sverige har många frågor ställts om återvinning av den nya mjölkförpackningen med skruvkork. I en av Arla Forums danska bloggdiskussioner bidrog många konsumenter med värdefulla synpunkter inför lanseringen av laktosfri mjölk i Danmark.

Antal ärenden	2008	2009	2010
Danmark	23 000	22 000	20 500
Sverige	30 000	26 000	28 000
Sverige (webb)	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 I NYA MEDIA

Arla följer utvecklingen inom media och vi prövar oss fram i nya kanaler som Facebook, Twitter och YouTube. Liksom i traditionella kanaler är vårt syfte är att vara närvarande och kommunicera på konsumenternas villkor samt att delta i den dialog som rör företaget och våra produkter. I Danmark öppnade vi under hösten möjligheten att chatta med medarbetare på Arla Forum och i december 2010 startade en liknande tjänst i Sverige via Facebook. Syftet är att snabbt och personligt kunna ge svar på konsumentfrågor.

KUNDERNAS UPPFATTNING OM ARLA

På kärnmarknaderna använder Arla och dotterbolaget Rynkeby Foods årligen undersökningar av vad kunderna tycker om oss som leverantör. Såväl i Storbritannien som i Finland får vi bättre omdömen än förra året och i Storbritannien har vi åter tagit ledningen som bästa leverantör efter förra årets andraplats. I Sverige, där undersökningen i år har gjorts på kedjenivå, rankas Arla som helhet högst av leverantörerna. I undersökningen av leverantörer av kyl- och frysvorur i Danmark har Arla backat en plats till årets nummer fyra, medan Rynkeby Foods liksom förra året rankas som etta.

KONSUMENTERNAS UPPFATTNING

I Sverige, Danmark och Finland mäter vi årligen vilken uppfattning konsumenterna har om Arla. Generellt är produkterna vår styrka, medan konsumenternas uppfattning om vårt agerande på marknaden drar ner betyget. I Danmark har vårt anseende fortsatt att förbättras, medan vi har tappat ytterligare i Sverige och Finland, från en relativt hög nivå.

	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 visar ett sammanfattande omdöme på en skala 0–100, där 100 är bäst, som konsumenter har gett Arla i jämförelse med många andra företag, i en undersökning genomförd av Reputation Institute.

ARLA LANSERAS I STORBRIANNIEN

Enligt Arlas varumärkesstrategi har Arlas logotyp nu börjat användas på produkter som Arla Apetina® och Lactofree® i Storbritannien, samt i reklam för mjölken Cravendale®. Detta och kommande aktiviteter syftar till att öka de brittiska konsumenternas kännedom om Arla.



SAMHÄLLSRELATIONER

Vi har goda, respektfulla och konstruktiva samhällsrelationer.

*Ur Vårt Ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

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

- **LOKALT ENGAGEMANG.** På de flesta orter där Arla har verksamhet bidrar företaget och medarbetarna med ett lokalt samhällsengagemang.
- **VI BJUDER PÅ KUNSKAP.** Genom att erbjuda gårdsbesök och en rad andra aktiviteter bidrar Arla till att sprida kunskap om livet på gården.
- **ARLA HJÄLPER ATT HJÄLPA.** Vi stödjer välgörenhetsorganisationer, exempelvis genom att bidra med mejeriprodukter av god kvalitet, men med för kort hållbarhet för att kunna säljas i butik.

Samhällsengagemang på lokal nivå

Arlas främsta bidrag till samhällets utveckling är att vi skapar arbetstillfällen och ekonomisk tillväxt på de orter där vi har affärsverksamhet. Därutöver ger vi stor frihet till våra lokala verksamheter att bidra till lokalsamhället på det sätt som de finner lämpligast och som skapar engagemang hos medarbetarna. Ett exempel är Polen där vår anläggning ligger i en fattig del av landet. Här bidrar Arla med pengar och material för att stödja aktiviteter för unga och gamla. Ett annat exempel är Storbritannien där Arlas medarbetare medverkar i en rad olika välgörenhetsprojekt, exempelvis att förse skolor med utrustning och att plocka skräp.

Arlas långsiktiga hjälpprojekt Children for Life finns nu i Dominikanska republiken, Vietnam och Bangladesh. Läs mer om det på nästa uppslag.

Kunskap om naturen

Arla arbetar på olika sätt för att sprida kunskap om naturliga råvaror och sambandet mellan människa, djur och natur. Under 2010 har vårt fokus på naturen ökat. I Danmark har

vi exempelvis bjudit in barn och vuxna till naturfestivaler och gårdsbesök. Totalt har dessa aktiviteter lockat mer än 170 000 besökare. En annan mycket populär aktivitet i Sverige och Danmark är betessläppen när korna släpps ut på våren. Under 2010 hade vi rekordmånga besökare.

I Sverige och Danmark har vi också ett omfattande program för skolbarn som besöker gårdarna för att lära sig om korna och bondens vardag. I Danmark har utbildningsmaterialet utvecklats och förbättrats och besöksbokningen underlättats. I Danmark utnyttjade mer än 8 000 skolbarn möjligheten att besöka ett mejeri och i Storbritannien tog också flera mejerier emot studiebesök från skolor.

I Sverige, och i viss mån i Danmark, använder vi baksidan av mjölkförpackningarna som en kanal för kunskapsspridning. De svenska sidorna handlar ofta om bondens arbete, gården och miljön, men även annan rolig och nyttig kunskap publiceras på förpackningarna. I Danmark har vi under året använt förpackningarna för att informera om den nya nyckelhålmärkningen av livsmedel, se sid 15, och om badsäkerhet i samarbete med en friluftorganisation.

POPULÄRA GÅRDSBESÖK

Antal besökare	2008	2009	2010
Betessläpp, Danmark	24 000	35 000	40 000
Betessläpp, Sverige	45 000	68 000	80 000
Gårdsbesök för skolklasser, Danmark	11 000	7 500	20 000
Gårdsbesök för skolklasser, Sverige	44 000	45 000	42 000

LIVSMEDEL TILL VÄLGÖRENHET

Det händer att vi i våra lager har mejeriprodukter med hög kvalitet, men med för kort hållbarhet för att kunna säljas i butik. I Finland har vi sedan 20 år ett väl utarbetat system för att skänka dessa produkter till välgörenhetsorganisationer. I avtalet med organisationerna har vi försäkrat oss om att varorna hålls väl kylda under hela transporten. I Tyskland har vi ett liknande samarbete med organisationen Tafel som distribuerar livsmedel till behövande. Flera gånger om året levererar vi livsmedel, huvudsakligen ost, genom Tafel till människor i Düsseldorf med omgivning.

MÄSTERSKAP I MATLAGNING

Kunskap om matlagning, kost och råvaror är utgångspunkten för en sund livsstil. För att öka kunskapen kring matlagning arbetar Arla i Sverige med SM i matlagning, Årets Kock, som under 2010 arrangerades för 27:e året i rad. Vinnarna av Årets Kock är förebilder i branschen och deltar i Arlas produktutveckling, marknadsföring och publika arrangemang. De deltar även i internationella kocktävlingar.

VÄLGÖRENHETSARBETE VÄRLDEN RUNT

I många länder bidrar Arla till välgörenhetsarbete. Några exempel:

- **Danmark.** Cykelarrangemanget Team Rynkeby bidrar till den danska Barncancerfonden.
- **Sverige.** Vi skänker pengar till Sachsska Barnsjukhuset i Stockholm.
- **Storbritannien.** Vi deltar i en av våra kunders bröstcancerkampanjer. Dessutom stödjer vi Caravan som är en välgörenhetsorganisation som hjälper människor som arbetar eller har arbetat inom dagligvarubranschen.
- **Saudiarabien.** I samarbete med välgörenhetsorganisationen SANAD har vi bidragit med stöd till föräldrar med cancersjuka barn och med hjälp till nödställda vid översvämningar.
- **USA.** Genom välgörenhetsprojekt bidrar vi till ett barnsjukhus i Seattle.

TÄVLING I MATGLÄDJE

För att uppmuntra och stimulera matinspiration för skolor, seniorboenden och dagligvaruhandeln arrangerade Arla i Sverige för elfte

året i rad tävlingen Arla Guldko. Tävlingen har kommit att kallas Matbranschens Oscar. Vinnare utses i de fem kategorierna Bästa Miljöarbete, Bästa Matglädjeskola, Bästa Seniorservering, Bästa Snabbmål och Bästa Matglädjebutik. Intresset för tävlingen ökar för varje år, både bland tävlande och i media.

STÖD FÖR MEDARBETARES INSATSER

I Storbritannien bidrar projektet Community Challenge sedan 1998 i hög grad till lokal samverkan på de orter där vi har verksamhet. Medarbetare som samlar in pengar för välgörande ändamål kan be företaget att bidra med lika mycket. Medarbetarna kan även ansöka om ekonomiskt bidrag om de på sin fritid arbetar ideellt minst tio timmar i månaden. Under 2010 har totalt motsvarande cirka 130 000 svenska kronor (2009: 200 000) delats ut till 32 olika projekt (2009: 44).

VI UPPMUNTRAR SPORT OCH HÄLSA

Exempel på sportaktiviteter som Arla har bidragit till under året:

- **Löpartävling i Polen.** Arla är huvudsponsor för ett löpar- och träningsarrangemang i Kolobrzeg.
- **Fotbollsskolor i Danmark.** Cirka 30 000 barn och unga har deltagit i en veckas fotbollsläger på sommarlov.
- **Aktiva barn i Danmark.** Drygt 100 000 barn har deltagit i ett projekt som stimulerar barn till fysisk aktivitet.

Kan ett glas mjölk om dagen göra skillnad?

År 2008 startade Arla projektet Children for Life för att hjälpa barn i Dominikanska republiken. Huvudsyftet med projektet är ge barn en bättre framtid genom att bidra med livsmedel och stödja utbildning. Nu finns Children for Life även som stöd för barn i Vietnam och Bangladesh.

Arlas Code of Conduct står det klart och tydligt att företaget ska samverka med de lokala samhällen där det har verksamhet och bidra till dessas utveckling. Detta gäller inte bara Arlas kärnmarknader, där företaget exempelvis aktivt stödjer aktiviteter för barn och unga kring motion och hälsa, utan på alla orter där man har verksamhet.

Långsiktigt hjälpprojekt

Under många år har Arla bidragit vid olika akuta hjälpinsatser i tredje världen, till exempel vid översvämningar och jordbävningar. Företaget saknade dock ett långsiktigt och strukturerat arbetssätt för dessa insatser. Som svar på detta föddes Children for Life-projektet inom den avdelning som arbetar med försäljning av mjölkpulver i hela världen.

– Det finns många barn som har det dåligt och många som behöver hjälp, men något av det viktigaste i fattiga länder är näring och utbildning, säger Frede Juulsen som



Frede Juulsen, ansvarig för Arlas mjölkpulververksamhet.

är ansvarig för Arlas mjölkpulververksamhet. Vi ville göra något långsiktigt i de länder där vi säljer våra produkter, något som kan kopplas ihop med våra produkter och som verkligen kan göra skillnad.

– Vi kan inte rädda världen, men vi kan bidra med vår lilla del för att göra världen till ett bättre ställe. Det var naturligt för oss att inrikta oss på barn och på att i första hand bidra med näringsrika produkter.

Arla valde att driva projektet Children for Life i samarbete med etablerade och seriösa hjälporganisationer med en väl fungerande organisation för allt från logistik till ekonomi. Företaget skapade också samarbeten med lokala återförsäljare och distributörer eftersom man vill att de lokala aktörerna ska vara ledande och föregå med gott exempel.

Idag driver Arla Children for Life i Dominikanska republiken och i Vietnam i samarbete med den internationella hjälporganisationen SOS Barnbyar och Arlas lokala partners. I Bangladesh driver en inhemsk hjälporganisation den skola som projektet stödjer, men arbetet sker även i samarbete med den lokala distributören.

Lokalt nätverk och styrka genom samarbete

Det var först efter omfattande planering och stor försiktighet som Children for Life kunde sjösättas. Från Arlas sida var man särskilt mån om att projektet skulle stödja företagets grundläggande värderingar och strategi eftersom hjälpprojektet också ses som ett sätt att föra ut Arlas värderingar till medarbetare och lokalsamhällen. Inledningsvis rådde det även osäkerhet kring hur man skulle kunna försäkra sig om att de medel som avsattes till projektet skulle komma

att användas på rätt sätt och inte hamna i fel händer. Ett annat dilemma var att förankra projektet internt och få budgeten godkänd.

– Vi utvecklade ett program som innehåller mission, strategi, riktlinjer och uppföljning, berättar Frede Juulsen. Vi beslutade också att vi skulle använda de första åren till att lära oss att hantera dessa frågeställningar och att till en början hålla låg profil både internt och externt så att projektet inte skulle uppfattas som ett marknadsföringsjippo.

Det visade sig vara mycket lättare än man hade föreställt sig att få

internt stöd och ledningens välsignelse.

Den lokala organisationen i Dominikanska republiken gjorde allt förberedelsearbete med

att hitta samarbetspartners, sköta kontakterna, rapporteringen och uppföljningen. Children for Life blev snart hela företags projekt och hjälper nu till att stärka Arlas goda rykte bland medarbetare och samarbetspartners samt tjänstemän och politiker i de aktuella länderna.

– Våra lokala medarbetare och partners besöker ofta barnbyarna och är engagerade i projektet. Men vi får också besök av högt uppsatta, lokala beslutsfattare, vilket bidrar till att vi skapar viktiga nätverk i lokalsamhället.

Ett glas mjölk om dagen

Målet för verksamheten är att ge barn, som lever under mycket knappa omständigheter, förutsättningar att skapa sig ett bättre liv. Arla har främst valt att bidra med mjölkpulver.

– Children for Life ska vara ett relevant projekt för Arla, både när det gäller valet av länder, men också valet av produkter och projektets art. Som mejeriföretag är det naturligt att vi hjälper till med näringsrika livsmedel. Mjölk

är den bästa näringen för barn. Men som vårt nyaste initiativ med skolan i Bangladesh visar så vill vi också gärna se till barnens totala behov och därför bidrar vi där både med livsmedel och undervisning.

Under det senaste året har Arlas bidrag inom ramen för Children for Life totalt uppgått till 1 miljon danska kronor. Men hur vet man att pengarna och mjölken verkligen gör nytta?

– Vi besöker projekten minst var tredje månad, både den lokala organisationen och när representanter för Arlas

ledning är i landet. Då ställer vi frågor och gör intervjuer. Dessutom är den löpande kontrollen viktig för oss. Precis som för vilken annan affär som helst handlar det om att skriva kontrakt och

följa upp att det efterlevs.

Varje månad får Arla en lista på antalet barn som är inskrivna i projekten. Under 2010 har totalt närmare 800 barn varit inskrivna i Vietnam, Dominikanska republiken och Bangladesh.

Arla strävar efter att öka hjälpen

Varje år förnyas kontrakten mellan Arla och hjälpprogrammen. Utöver de tre länder där Children for Life bedrivs är Nigeria och Kina viktiga marknader för Arlas mjölkpulver. Därför finns det planer för fler liknande projekt, men först vill Arla undersöka var hjälpen gör mest nytta.

– Det är viktigt att påpeka att hjälpprojektet inte hade kommit till stånd utan eldsjälar inom Arla. Det behövs människor som är beredda att göra en extra insats för att göra skillnad i tredje världen. Sammantaget kan det ju bli något stort som gör att världen ser lite bättre ut i morgon, avslutar Frede Juulsen.

”Som mejeriföretag är det naturligt att vi hjälper till med näringsrika livsmedel.”

DOMINIKANSKA REPUBLIKEN

Start: 2008

Samarbetspartner: SOS Barnbyar

Om projektet: Under varumärket Milex stödjer Arla tre SOS Barnbyar där det bor cirka 475 barn. Arla levererar Milex mjölkpulver så att alla barn får ett glas mjölk om dagen.

VIETNAM

Start: 2009

Samarbetspartner: SOS Barnbyar och en lokal hjälpprogram.

Om projektet: Arla stödjer två barnhem i Ho Chi Minh City, varav ett drivs av SOS

Barnbyar. Det andra, Dieu Giac, drivs av en lokal hjälpprogram. Totalt bor det cirka 70 barn på dessa barnhem. Arla bidrar med mjölkpulver så att alla barn får ett glas mjölk om dagen.

BANGLADESH

Start: 2010

Samarbetspartner: Glory Bandhuprotim Samaj Kallayan Sangstha (Glory Friendly Social Welfare Organisation) och German Doctors for Developing Countries.

Om projektet: Arlas samarbetspartners driver skolor i särskilt fattiga områden i Dhakas

utkanter. Mot att barnen får ett mål mat om dagen i skolan, uppmantras föräldrarna till att låta barnen gå i skolan. I annat fall hade barnen troligen tvingats hjälpa till med familjens försörjning, trots att Bangladesh har skolplikt. Arlas hjälpprogram gäller en skola i slumområdet Korail och omfattar utbildning, mat och mjölk till 235 elever.





MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

Vi respekterar och stödjer internationella överenskommelser om mänskliga rättigheter.

*Ur Vårt Ansvar
– Arla Foods' Code of Conduct*

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

- **FOKUS PÅ MÅNGFALD.** Flera olika initiativ har tagits under året för att öka mångfalden inom Arla.
- **TOLERANT ARBETSMILJÖ.** Mobbning är aldrig acceptabelt. Arla har under 2010 formulerat en vision om en arbetsmiljö helt utan mobbning.
- **DIALOG I TREDJE VÄRLDEN.** Vårt mål är att mänskliga rättigheter ska vara en naturlig del av hela vår organisation. I dialogen med leverantörer i tredje världen kommer vi att förstärka vårt fokus på dessa frågor för att bidra till en positiv förändring.

Initiativ för förbättrad jämställdhet och mångfald

I augusti undertecknade Arlas verkställande direktör Peder Tuborgh det så kallade CEO Statement of Support for the Women's Empowerment Principles, ett initiativ från Global Compact och FN:s utvecklingsfond för kvinnor (UNIFEM). På detta sätt förväntas ett stort antal företag offentligt visa sitt stöd för att förbättra jämställdheten mellan könen.

I slutet av 2009 beslutade Arla att det vid rekrytering av högre tjänstemän (Top 300) alltid ska finnas minst en kvinnlig och en manlig kandidat, och att det sista urvalet kandidater vid rekrytering till de 50 högsta nyckelpositionerna alltid ska bestå av såväl olika nationaliteter som av både kvinnor och män. En grundlig genomgång av de hinder som finns för att uppnå detta har genomförts.

Nästan 70 procent av Arlas medarbetare finns i Sverige och Danmark. I vår strävan att öka antalet medarbetare av olika nationalitet kommer alla tjänster, som inte kräver mycket goda kunskaper i det lokala språket, även att annonseras på engelska från och med 2011.

Under året har vi ökat resurserna för att kunna dra nytta av mångfalden inom företaget. Bland annat har vi tillsatt en ny tjänst som mångfaldskonsult (Diversity Consultant)

på koncernnivå. Syftet med tjänsten är att skapa möjligheter för medarbetarna och att förhindra särbehandling. I den senaste versionen av Arlas Code of Conduct som trycktes i december har också formuleringen om mångfald förtydligats.

Nolltolerans mot mobbing

Arla har startat ett målinriktat arbete för att i framtiden vara en ännu bättre arbetsplats. Som en del av detta finns en vision om en arbetsplats helt utan mobbing, vilket är en tydlig signal om företagets hållning. Som utgångspunkt för arbetet har 1 000 medarbetare på olika tjänster i Sverige, Danmark och Storbritannien fått svara på ett antal frågor kring arbetsmiljö. Frågorna var en del av en större undersökning om arbetsmiljön på Arla, se sid 25.

Påståendet "På min arbetsplats utsätts ingen för mobbing, trakasserier eller ignoreras, vad jag vet" får det sammanvägda betyget Hög överensstämmelse (index 75), men svaren varierar stort. Cheferna är den grupp som anser att påståendet stämmer bäst (index 83), medan tjänstemännen får index 77 och arbetarna enbart index 66. Mobbing är aldrig acceptabelt och resultaten tydliggör behovet av Arlas nollvision.

FORTSATT DIALOG OM CSR

Vid besök hos och revisioner av leverantörer i tredje världen har vi ett särskilt fokus på mänskliga rättigheter, exempelvis barnarbete och arbetsmiljöfrågor. Det är viktigt att våra leverantörer förstår vår syn och respekterar vår Code of Conduct, som även omfattar många andra områden.

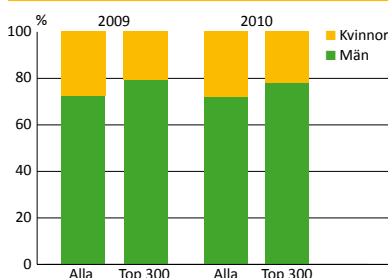
I Bangladesh, till exempel, får vår förpackningsleverantör besök av vår internrevisor från Danmark varje halvår. I mellanperioden följer Arlas lokala medarbetare upp ansvaret. Vi upplever att arbetsförhållandena och respekten för de mänskliga rättigheterna är goda hos den här leverantören, liksom dialogen med Arla.

Bland våra leverantörer i Nigeria varierar lyhördheten för Arlas Code of Conduct. Under 2011 kommer vi därför särskilt att prioritera att förbättra dialogen med vissa av dessa.

LITEN ÖKNING AV MOBBNING

Arla genomförde under 2010 medarbetarundersökningen Barometer och de övergripande resultaten från undersökning var klara i januari 2011. Andelen medarbetare som instämde helt eller delvis med påståendet "På min arbetsplats utsätts ingen för mobbing, trakasserier eller ignoreras" minskade tyvärr från index 75 (2008) till 73 (2010). Undersökningen visar också att det är stora skillnader inom organisationen. Samma påstående ingick i den arbetsmiljöundersökning som nämns ovan, som också gav ungefär samma totalresultat för mobbing.

MEDARBETARNAS KÖNSFÖRDELNING

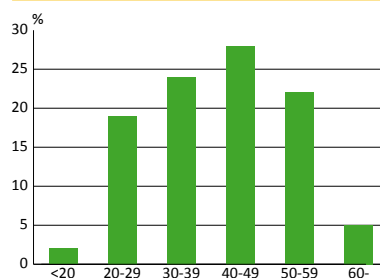


Fördelningen av kvinnor och män varierar i olika delar av organisationen. Bland våra högsta chefer är det väsentligt färre kvinnor än män, men på de lägre chefsnivåerna är andelen kvinnor högre. Ett utvecklingsområde är därför att få fler kvinnor till de högsta positionerna. Eftersom rekryteringsbasen är så god bör det på lång sikt vara möjligt att uppnå en mer jämn könsfördelning bland de högsta cheferna i Arla.

ARLA SÖKER NYTT FORUM FÖR DIALOG

Amnesty International har beslutat att lägga ner Amnesty Business Forum som Arla har varit medlem i. Vi har värdesatt det erfarenhetsutbyte och den dialog som forumet har gett möjlighet till. Nu söker vi ett liknande internationellt forum där företag kan möta människorättsorganisationer och diskutera lösningar och/eller sätt att hantera olika dilemman på.

MEDARBETARNAS ÅLDERSFÖRDELNING



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

SAMARBETE MED FACKET

På alla Arlas kärnmarknader finns samarbetsråd där medarbetarna är representerade. Vi har även ambitionen att etablera samarbetsråd på våra tillväxtmarknader och i länder där vi har arbetsplatser med mer än 25 medarbetare. Detta har hittills tagit längre tid än beräknat och vi är medvetna om att det är en långsiktig utmaning. Vi strävar efter att förstärka vårt samarbete med existerande samarbetsråd och vi försäkras oss också om att det även finns en fungerande dialog mellan ledare och medarbetare utanför samarbetsrådets ramar.

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

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

E-post arla@arlafoods.com

www.arlafoods.se



Närmare Naturen™