

CORPORATE
RESPONSIBILITY
RAPPORT

20
14

Vårt Ansvar

Vi vill växa och utvecklas
– och vi bryr oss
om hur vi gör det



Ansvarsarbetet i Arla



Vi vill **växa** och vi **bryr oss om** hur vi gör det. Vi hanterar frågor som rör **etik** och **kvalitet** på ett **hållbart** och **ansvarsfullt** sätt, för att säkerställa företagets **anseende, lönsamhet** och **tillväxt**.

Att skapa en
ansvarskultur

För att säkerställa det interna engagemanget för uppförandekoden har vi en CSR-kommitté med vår koncernchef som ordförande och med representanter från högsta ledningen. Kommittén prioriterar de områden som behöver särskild uppmärksamhet.

Helhetssyn på ansvar

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

Välkommen till
vår ansvarsrapport
2014

De elva områden som uppförandekoden beskriver är de som behandlas i denna rapport, från affärsprinciper till mänskliga rättigheter. Vi har valt att dela in dessa i fyra teman: Ansvarsfullt företagande, Produkter att lita på, Omsorg om djur och miljö samt Respektfulla relationer.

Innehåll

4

Förord 4

Om Arla 6

8

Ansvarsfullt företagande 8

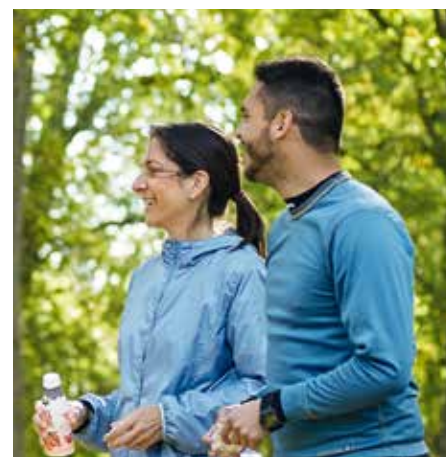
Affärsprinciper 10
Verksamhetsprinciper 14
Fördjupning 16
Marknadsagerande 18
Fördjupning 20
Inköp 22

26

Produkter att lita på 26

Livsmedelssäkerhet 28
Mat och hälsa 32
Fördjupning 34

Denna rapport avser, om inte annat anges, Arla Foods helägda mejeriföretag under 2014. Dessutom redovisas några exempel från helägda dotterbolag samt från joint venture-företag i mejeribranschen. Rapportens kapitel motsvarar de elva områdena i Vårt ansvar – Arla Foods' Corporate Social Responsibility Code of Conduct som första gången publicerades våren 2008. För mer information, se arla.se/omarla.





36

Omsorg om djur och miljö 36

- Miljö och klimat 38
- Fördjupning 42
- Lantbruk 44
- Fördjupning 46

48

Respektfulla relationer 48

- Arbetsplatsen 50
- Mänskliga rättigheter 54
- Samhällsrelationer 58
- Fördjupning 60

62

Fakta och referenser 62

- Fakta om Arla 62
- Väsentlighetsanalys 63
- Referens till Global Compact 64
- Vilken marknad nämns var? 65



Vi tar gemensamt **ansvar** för **människor** och **miljö**

För mig som bonde är det lätt att förstå Arlas arbete med hållbarhet. Det är samma sak som vi bönder gör på våra gårdar. Vi försöker hela tiden minska resursförbrukningen, vi tar hand om våra djur och marker, och vi är så effektiva som möjligt. Och varför? Jo, för att det i längden handlar om lönsamhet. För Arla och för oss bönder.

Det vi bönder också vet är att man aldrig blir färdig med sitt hållbarhetsarbete. Det finns alltid något att förbättra. Det gäller på gården och det gäller de krav vi som ägare ställer på Arla. Tack vare vår demokratiska organisation, där alla ägare har möjlighet att påverka viktiga beslut, kan vi sätta tydliga mål som vi sen följer upp och kan känna oss stolta över.

Kooperativet visar sin styrka

Arlas kraftiga tillväxt, både när det gäller verksamheten och antalet ägare, är förstås en utmaning. Men ju fler vi blir, desto starkare står vi och desto större effekt får de förbättringar inom hållbarhet som vi – cirka 13 500 mjölkbönder – har beslutat att genomföra. När Arla växer innebär det att fler människor i världen får tillgång till näringsrika produkter som har tillverkats med hållbara metoder. I dagens uppkopplade samhälle är det dessutom viktigare än någonsin att vi också kommunicerar vårt ansvarsfulla arbetssätt, för att

vinna kunders och konsumenters förtroende, på befintliga marknader och nya.

Ett exempel på konstruktivt ägarsamarbete är den nya strategin för hållbar mjölkproduktion. Här har vi ägare gått samman för att ytterligare minska vår klimatpåverkan, men vi vill även förbättra djurhälsan samt minska resursanvändningen och miljöpåverkan. Jag är övertygad om att detta på sikt också bidrar till i en förbättrad ekonomi på gården.

Vi har också fattat beslut om att vårt kvalitetsprogram Arlagården®, som omfattar djuromsorg, miljöhänsyn, livsmedelssäkerhet och mjölkens sammansättning, nu införs i alla ägarländer. Det kan säkert upplevas som jobbigt att anpassa sig till för vissa, men det handlar om att vi tillsammans hjälps åt för att få fram en säker råvara med samma höga kvalitet, oavsett varifrån den kommer. Båda dessa initiativ leder till kvalitet och utveckling, och till ett ännu bättre förtroende för Arla hos kunder och konsumenter. Ett förtroende som i förlängningen ger oss bönder mer betalt för mjölken.

Vi växer tillsammans

I den här rapporten berättar Arla öppet och ärligt om vad som har gått bra under året och vad som kan förbättras. Jag tycker att det är viktig kunskap

för mig som ägare, men även för Arlas medarbetare och alla andra som är intresserade av vår verksamhet.

Även om det för närvarande är tufft ekonomiskt på många gårdar, ser jag med tillförsikt på Arlas fortsatta tillväxt. Nya ägare och nya medarbetare har mycket att tillföra och vi kan lära av varandra. Eftersom vi ägare är övertygade om betydelsen av ett hållbart Arla och trygga i det jobb vi själva gör, kan vi lätt flytta fram våra positioner. Vi hjälps åt för att göra Arla ännu bättre och det är en enorm styrka.

Ösarp, Sverige, februari 2015

Åke Hantoft
Styrelseordförande



När jag i framtiden ser mina barn och barnbarn i ögonen, vill jag gärna kunna säga att jag gjorde mitt bästa för att leda Arla på ett ansvarsfullt och hållbart sätt. Jag är säker på att samma sak gäller alla inom Arla – vi vill göra det bästa för både människor och miljö.

På Arla har vi valt att ta stort ansvar för och vara ledande inom en rad områden som är viktiga för oss. Jag är övertygad om att vårt starka engagemang kommer att gynna oss som mejeriföretag och öka intäkterna för våra ägare, mjölkbönderna. Hållbarhet och lönsamhet går hand i hand.

Arla visar vägen

Ett av många goda exempel från året som gått är den nya hälsostategi som vi nu rullar ut i organisationen. Med den sänder vi ett tydligt budskap att vi ska göra mer för att erbjuda nyttig, naturlig och säker mat för världens växande befolkning, på ett hållbart sätt. Den väg vi valt för att arbeta för en hållbar mjölkproduktion är också något jag är stolt över. Här har vi till exempel tagit tydlig ställning genom att aktivt stödja en hållbar sojaproduktion. Vi fortsätter också att driva utvecklingen på miljöområdet för att kunna uppnå de tuffa mål vi har i vår miljöstrategi 2020.

Allt detta är ett resultat av det arbete som Arlas engagerade medarbetare utför, och det gläder

mig att svaren i årets medarbetarenkät är så positiva. Det visar att vår ansvarstagande kultur både ger stor tillfredsställelse på jobbet och goda resultat.

Vi har god tillväxt i fokus

Framöver måste vi behålla vårt fokus på hög standard för livsmedelssäkerhet, som förstås är ett grundläggande krav. Djuromsorg och god miljöhänsyn står också högt upp på både vår och konsumenternas dagordning. I takt med att Arla växer är det viktigt att vi fortsätter att göra saker och ting på nya och bättre sätt. Med fler medarbetare och nya marknader måste vi se till att respekten för mänskliga rättigheter är väl förankrad i företaget. Och med nya marknader har vi också en uppgift i att utveckla produkter som passar dessa. Vi kommer även att fortsätta sträva efter en ännu större öppenhet på alla områden.

Vi stödjer Global Compact

För sju år sedan anslöt sig Arla till FN:s Global Compact – ett viktigt initiativ för att främja etiska affärsprinciper. Det betyder att vi åtar oss att anpassa vår företagskultur och våra strategier till de tio grundprinciperna i Global Compact, och att kommunicera dessa till våra intressenter och vår omvärld. Den här rapporten är ett led i det arbetet. Den är också en del i Arlas årsredovisning för 2014, som kan laddas ner från arla.se/omarla.

Det är min övertygelse att Arla kommer att växa genom att tillföra värde i människors liv, oavsett om de är ägare, kunder, samarbetspartners, medarbetare – eller bara vill ha naturliga och nyttiga mejeriprodukter som får dem att må bra. Detta värde hoppas jag att du ska hitta exempel på i den här rapporten. Jag hoppas också att den ska inspirera dig att följa oss på den ansvarstagande väg vi valt.

Aarhus, Danmark, februari 2015

Peder Tuborgh
Koncernchef

Om Arla

Arla Foods är en global mejerikoncern och ett kooperativ som ägs av mjölkbönder i sju länder: Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Nederländerna, Belgien och Luxemburg. Våra produkter säljs under välkända varumärken i mer än 100 länder. Vi har produktionsanläggningar i tolv länder och försäljningskontor i 35. Arla är världens femte största mejeriföretag, baserat på mjölmängd, och världens största producent av ekologiska mejeriprodukter.

Arla fortsätter att växa

Arla har bibehållit sin höga tillväxttakt och under 2014 steg nettoomsättningen till 10,6 miljarder euro, vilket motsvarar en ökning med 7,5 procent jämfört med föregående år. För att även bevara

lönsamheten arbetar vi med långsiktiga besparingsprogram som bland annat innebär förbättrade arbetssätt och processer. Under året har vi också genomfört strukturförändringar i Sverige samt aviserat om uppsägningar i Storbritannien.

Satsningar för framtiden

Arla satsar långsiktigt för att alltid kunna erbjuda ägarna ett så bra mjölkpris som möjligt. Exempelvis är vår ambition är att öka försäljningen av varumärkesprodukter. Vidare är nu vårt stora nya mejeri i Aylesbury, Storbritannien, i drift och levererar dryckesmjölk till den viktiga brittiska marknaden. Arla Foods Ingredients, som erbjuder ingredienser till livsmedelsindustrin globalt, satsar framgångsrikt på produktion och försäljning av laktos och vassleproteiner.

Fler ägare i fler länder

Vid inledningen av 2014 hälsades 1 300 nya ägare från Storbritannien välkomna. I augusti godkändes fusionen med EGM Walhorn, vilket innebär att Arla, utöver fler ägare i Tyskland och Belgien, nu även har ägare i Nederländerna. De senaste årens ökning av antalet ägare har lett till förändringar i Arlas styrelse och representantskap. Dessutom pågår ett arbete för att skapa en gemensam betalningsmodell för mjölken.

Volatilt mjölkpris

Från en relativt hög nivå vid inledningen av 2014 har mjölkpriset till Arlas ägare sänkts sex gånger under året. Tillgången på mjölkråvara har ökat i världen. En anledning till det är att de europeiska mjölkkvoterna försvinner 2015, vilket får många

LEDNING

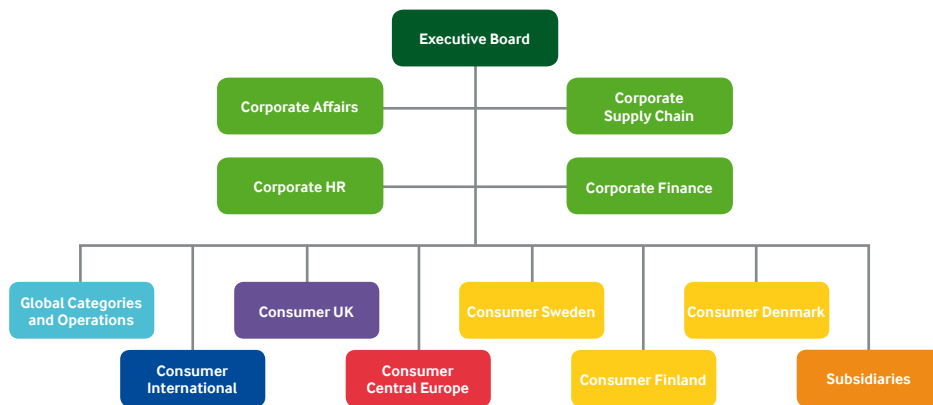
Styrelseordförande: Åke Hantoft
Vice ordförande: Jan Toft Nørgaard
VD: Peder Tuborgh
Vice VD: Povl Krosgaard

NETTOOMSÄTTNING

10,6

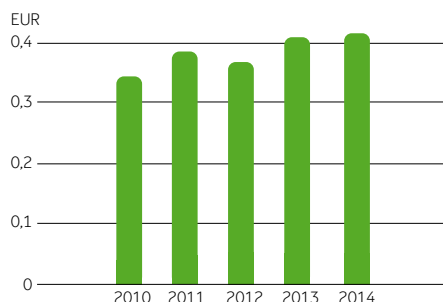
10,6 miljarder EUR (9,86 miljarder EUR för 2013), varav 72 procent på våra kärnmarknader Storbritannien, Tyskland, Sverige, Danmark, Finland och Nederländerna. Årets resultat uppgick till 314 miljoner EUR (295 miljoner EUR för 2013).

ARLAKONCERNENS ORGANISATION

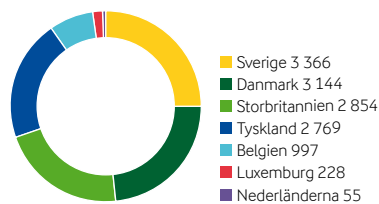


Arla Foods huvudkontor ligger i Aarhus, Danmark. För mer information om organisationen och affärsområdena, se sidan 62.

MJÖLKPRIS, GENOMSnitt PER KG

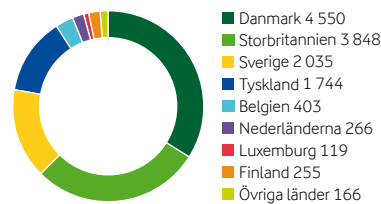


ÄGARE



Antalet ägare har ökat med 6,2 procent under året.

INVÄGD MJÖLK, MILJONER KG



Arlas totala mängd invägd mjölk uppgick till 13 385 miljoner kg, en ökning med 5,6 procent. 88 procent av Arlas mjölkråvara kommer från ägarna.

bönder att börja producera mer. Under 2014 minskade dessutom efterfrågan från Kina, och Ryssland införde importstopp för mejeriprodukter från Europa. Mjölkspriset för hela året, den så kallade Arlaintjänningen (se sidan 14), är dock lite högre än 2013, räknat i euro.

Hållbar mjölkproduktion

Arla fortsätter sin satsning på hög mjölk kvalitet och hållbar mjölkproduktion. Kvalitetsprogrammet Arlagården® är nu infört i alla ägartländer utom i Storbritannien där det introduceras under 2015. Vidare har en strategi för hållbar mjölkproduktion lanserats. Denna är en del av Arlas miljöstrategi som nu täcker hela värdekedjan från gården till konsumenten.

Sverige

- Ägare 3 366
- Medarbetare 3 301
- Mjölkråvara 2 035 miljoner kg

Danmark

- Ägare 3 144
- Medarbetare 7 262
- Mjölkråvara 4 550 miljoner kg

Storbritannien

- Ägare 2 854
- Medarbetare 3 550
- Mjölkråvara 3 848 miljoner kg

Tyskland

- Ägare 2 769
- Medarbetare 1 846
- Mjölkråvara 1 744 miljoner kg

Nederländerna

- Ägare 55
- Medarbetare 315
- Mjölkråvara 266 miljoner kg

Belgien

- Ägare 997
- Mjölkråvara 403 miljoner kg

Luxemburg

- Ägare 228
- Mjölkråvara 119 miljoner kg

Finland

- Medarbetare 333
- Mjölkråvara 255 miljoner kg

Saudi Arabien

- Medarbetare 869

Östeuropa

- Medarbetare 577

Nordamerika

- Medarbetare 483

Övriga länder

- Medarbetare 619

ARLAS VISION

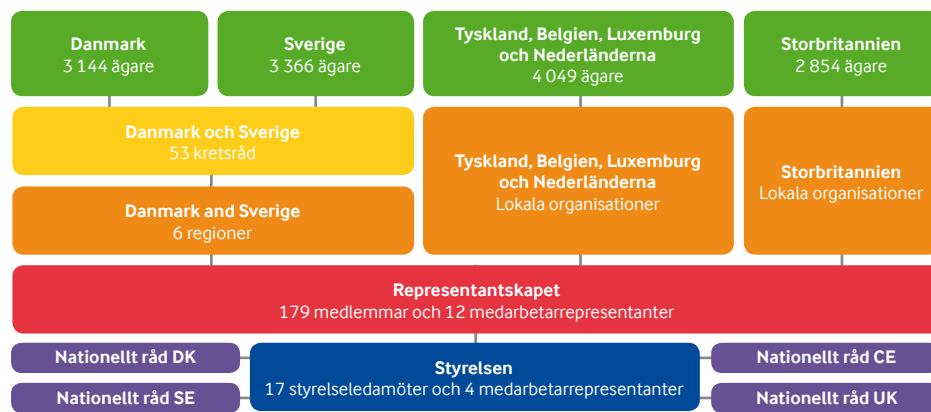
Vi skapar framtiden inom mejeri för att sprida **hälsa och inspiration** i världen, helt naturligt.

ANTAL ÄGARE

13 413

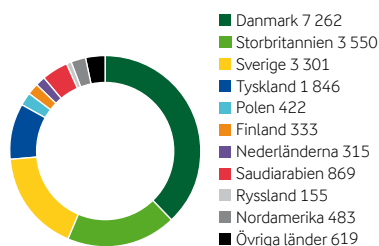
Arla Foods är ett kooperativ som ägs av 13 413 mjölkbönder i Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Luxemburg och Nederländerna.

ÄGARDEMOKRATI



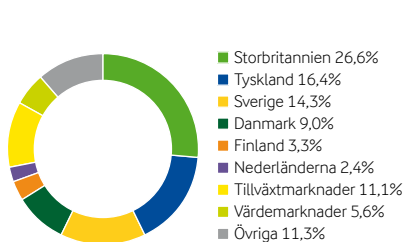
Figuren visar antalet ägare/medlemmar den 31 december 2014. Alla val och omröstningar följer principen en ägare/medlem, en röst. Representantskapet är Arlas högsta beslutande organ.

MEDARBETARE



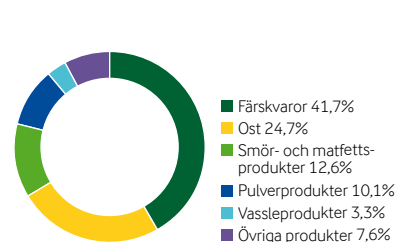
Arlas medelantal årsanställda var 19 155, en minskning med 2,2 procent sedan 2013.

NETTOOMSÄTTNING PER MARKNAD



Arlas nettoomsättning ökade med 7,5 procent jämfört med föregående år.

NETTOOMSÄTTNING PER VARUGRUPP



Ost och pulverprodukter har ökat sitt bidrag till Arlas totala omsättning, vilket motsvarar utvecklingen på den globala mejerimarknaden.





Ansvarsfullt företagande

Går det att bedriva en lönsam affärsverksamhet etiskt? För oss på Arla är svaret ett otvetydigt JA. Men det går inte av sig självt – det krävs kunskap, vilja och hårt arbete.

Vi agerar med trovärdighet och integritet i all verksamhet.

Ansvar bygger på att veta vad som är rätt och fel



ANSVARSFULL TILLVÄXT

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



STÄRKT KULTUR FÖR EFTERLEVNAD

Arla stödjer Global Compact

Arla Foods uppförandekod omfattar de tio grundläggande principerna i FN:s initiativ Global Compact. Se sidan 64. Som deltagare i Global Compact åtar sig Arla att införliva initiativet och dess principer i sin strategi och företagskultur samt att berätta för interna och externa intressenter om detta åtagande. Denna rapport beskriver framsteg som Arla har gjort under året och var vi ser förbättringsmöjligheter.



STÖD FÖR GLOBAL COMPACT

CSR-kommitténs fokus 2014

Vid sina ordinarie möten under 2014 har CSR-kommittén bland annat diskuterat resultaten och uppföljningen av CSR-rapporten för 2013, liksom resultaten av en jämförande studie av Arla

och andra globala företag som säljer snabbbröliga konsumentvaror. Mot bakgrund av Arlas utveckling har det beslutats att Arla ska genomföra en väsentlighetsanalys, utvärdera kompletterande åtgärder för att följa FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter samt uppdatera uppförandekoden och styrningen av ansvarsarbetet inom Arla. Under året har en webbaserad utbildning om Arlas uppförandekod tagits fram, som kommer att bli obligatorisk för alla Arlas medarbetare. Kursen finns för närvarande på fyra språk och är därmed tillgänglig för mer än 90 procent av medarbetarna.

Växer genom joint ventures

Som ett led i Arla Foods Strategi 2017 fortsätter vi att fördjupa och utvidga våra affärsrelationer både inom och utanför EU. Under 2014 inledde vi flera strategiska samarbeten genom joint ventures i olika delar av världen, bland annat i Sydamerika och Afrika. Alla våra samarbetspartners har utvärderats med hjälp av Arlas särskilda urvalsmodell. Det betyder att de har granskats utifrån fastställda ekonomiska och juridiska kriterier såväl som med hänsyn till socialt ansvar och miljöpåverkan, för att säkerställa att de uppfyller våra krav på affärsetik och samhällsansvar.

NY VALUTA FÖR REDOVISNING



Arla har bytt redovisningsvaluta från danska kronor till euro.

UTBILDNING I REGELEFTERLEVNAD



medarbetare har deltagit i undervisning om konkurrensrättsliga regler (2013: 570).

Beslut om joint ventures eller företagsförvärv utanför Europa föregås alltid av en due diligence-bedömning och integritetsundersökning som genomförs av erfarna affärspartners. Under bedömningen granskas den tilltänkta samarbetspartnern med avseende på sådant som brottsregister, korruption osv. Efter en första rapport kan vi behöva ställa fler frågor innan vi beslutar om vi vill gå vidare eller avbryta processen.

Fusioner och förvärv

Fusionen mellan Arla Foods amba och Eupener Genossenschaftsmolkerei Walhorn, EGM Walhorn, genomfördes den 1 augusti. Se även sidan 14.

Den 16 oktober undertecknade Arla ett avtal om att förvärva Falbygdens Ost från Atria Sverige AB. Köpet ska dock först godkännas av Konkurrensverket.

Funktionen whistleblowing i fler länder

Arlas funktion för whistleblowing är en ytterligare möjlighet för medarbetare som vill rapportera misstänkta oegentligheter. Denna extra kanal kan medarbetare använda om de vill rapportera något som bekymrar dem och som de inte vill diskutera med sin chef, eller som de inte tycker

att ledningen har hanterat på rätt sätt. Under 2014 gjorde Arla funktionen tillgänglig för den ryska delen av organisationen samt för forna MUH (Tyskland) och Milk Link (Storbritannien).

Antalet anmälningar minskade under 2014. Därför har vi förstärkt fokus på whistleblowing genom att informera om möjligheten i webb-utbildningen om Arlas uppförandekod.

Uppdaterad antikorrupsionspolicy

Arla uppdaterade sin antikorrupsionspolicy under 2014. Vi såg ett behov av ett förstärkt fokus på arbetet mot korruption, lämpliga åtgärder och ökad transparens. Under 2015 genomfördes ett strukturerat program för att utbilda medarbetarna om den uppdaterade policyn.

Sedan antikorrupsionspolicyn infördes 2010 har inga fall av facilitation payments rapporterats. Vi har dock upptäckt flera bedrägeri- och mutförsök. I de flesta fallen har det rört sig om externa bedrägare som försökt kringgå det interna kontrollsystemet, som dock visat sig vara lika robust som väntat. Flera bedrägeriförsök, med personer som utgett sig för att vara höga chefer i Arla, har också avslöjats, och satsningarna på att informera >>

WHISTLEBLOWING

12

olika språk kan användas för att anmäla misstänkta oegentligheter.

JÄMSTÄLLDHET

70|30

Vårt mål är att högst 70 procent av medarbetarna i en arbetsgrupp, på samtliga nivåer inom organisationen, ska vara av samma kön.



om problemet har haft god effekt. Mutförsök har också rapporterats på nya och framväxande marknader där Arla är verksamt eller expanderar, och dessa har hanterats på lämpligt sätt.

Kultur för efterlevnad och kontroll inom Arla

Standardiserade globala processer och en sund värdegrund att fatta beslut utifrån är förutsättningar för att vi ska kunna agera ansvarsfullt när vår verksamhet växer och blir alltmer global. Global Risk & Compliance leder arbetet med efterlevnad av finansiella regler inom Arla, med stöd från den kommitté för efterlevnad och uppföljning som inrättades 2013. Utifrån en riskbaserad modell övervakas Arlas efterlevnad genom flera typer av initiativ. Bland annat görs besök på plats för att kontrollera att tillbörliga riskförebyggande åtgärder har vidtagits. Global Risk & Compliance genomför även informationskampanjer inom hela koncernen för att stödja budskapet från ledningen och stärka regelefterlevnaden inom Arla.

Under 2014 ökade vi våra insatser för att öka såväl medarbetarnas förståelse av vad som är en acceptabel it-användning som medvetenhet om it-säkerhet.



Effektivitets- mål kontra omsorg om medarbetarna

När Arla flyttar en produktionslinje är det oftast för att effektivisera verksamheten. Men vad händer med människorna som jobbar i produktionen? Och hur påverkas miljön när mjölken måste transporteras längre sträckor?

Varje år visar våra analyser att det finns skäl att flytta vissa produktionslinjer – och ibland hela mejerier – för att effektivisera. Kostnaden för framtida expansion, potentiella synergieffekter, skalekonomi och ny teknik spelar stor roll för våra beslut. Även om lönsamheten är det viktigaste beslutskriteriet, så utvärderar vi den förväntade påverkan på miljön och på de medarbetare som berörs. Utifrån detta tar vi fram särskilda planer för att mildra potentiella negativa effekter.

För att mäta vår miljöpåverkan använder vi utsläpp av växthusgaser som indikator på beslutets nettoeffekt. Oftast kan vi konstatera att flytten leder till att vår totala miljöpåverkan minskar. Även om transportutsläppen ökar när mjölken måste fraktas längre sträckor, kompenseras detta ofta med råge av effektivare produktion, minskad energi- och vattenförbrukning samt minskade avfallsmängder.

Sedan år 2000 har Arla lagt ner över 50 produktionsanläggningar i Danmark, Sverige och Storbritannien och flyttat produktionslinjerna. Erfarenheten visar att mindre än 25 procent av de gamla tjänsterna återskapas på en ny anläggning. Så snart ett beslut om flytt har tagits börjar därför arbetet med att stötta våra medarbetare. Processen ser olika ut i olika länder, med hänsyn till varje lands lagar och bestämmelser. Vi ser dock till att göra det rätta oavsett land.

I Danmark hålls normalt ett första möte med fackliga företrädare och ett med de berörda medarbetarna dagen efter beslutet. Medarbetarna informeras om vad som ska ske och förhandlingsbehovet utvärderas. Medarbetarna får fylla i formulär för att berätta om sina önskemål. De kan välja att söka jobb på den nya anläggningen, gå kortare utbildningar eller söka arbete på något

annat företag. Utifrån denna information försöker vi sedan hjälpa medarbetarna att gå vidare på bästa sätt. Vid nedläggningar i Danmark på senare tid har mellan 80 och 100 procent av de berörda medarbetarna haft ett nytt jobb eller en utbildningsplan på plats när det väl blivit dags att stänga anläggningen.

I början av 2014 stängdes Ashby mejeri i Storbritannien, när verksamheten togs över av det nya mejeriet i Aylesbury. Avsikten var att förbättra effektiviteten, och 370 jobb förväntades försvinna i samband med omläggningen. För att mildra effekterna arbetade vårt omställningsteam med en åttamånadersplan där de berörda medarbetarna fick hjälp vidare, efter det inledande samtalet 2013 – det första steget i den brittiska processen. Stora satsningar gjordes på kurser i allt från att köra gaffeltruck och lastbil till att söka jobb och välja väg för framtida arbete. Potentiella arbetsgivare bjöds in till möten på tider som passade alla skift, för att medarbetarna skulle få chansen att träffa andra företag och rekryteringsfirmor. När anläggningen väl stängdes hade mer än 95 procent av alla medarbetare som ville fortsätta arbeta hittat nya jobb.

År 2011 beslutades att all produktion vid mejeriet i Falkenberg skulle flyttas till Nr. Vium i Danmark. Eftersom flytten gick utomlands var det svårt för medarbetarna att följa med. Det svenska omställningsteamet följde bästa praxis för att hjälpa de berörda att förbereda sig på livet utanför Arla. Inte långt efter det att verksamheten till sist upphörde 2013 godkände styrelsen planer på att bygga om anläggningen i Falkenberg till att bli Europas största cottage cheese-mejeri. När vi började rekrytera medarbetare till den nya verksamheten 2014 var det glädjande nog hela 80 tidigare medarbetare som sökte, och när produktionen startade var 32 av dem åter anställda hos oss.

Arla kommer att behöva göra fler omstruktureringar framöver. I dessa ska vi självklart även i fortsättningen ta hänsyn till både medarbetarna och miljön.

LN06-CON605

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

Aktiva ägare påverkar det växande kooperativet



VOLATILT MJÖLKPRIS



SAMMA VILLKOR FÖR ALLA ÄGARE



FOKUS PÅ BÄSTA PRAXIS

Arlas mål är att skapa värde åt sina ägare. I det demokratiskt styrda kooperativet har alla ägare möjlighet att påverka viktiga beslut. Ägarna väljer representanter till företagets styrande organ. Styrelsen ansvarar för att fatta beslut om företagets allmänna strategier och för att säkerställa att företaget styrs med de kooperativa ägarnas bästa för ögonen.

Mjölkkrisens utveckling

Arlas mål är att betala ett så högt mjölkpris som möjligt till ägarna så att de kan fortsätta investera i och utveckla sina gårdar. Mjölkkrisen låg på en god nivå i början av 2014 och steg ytterligare i februari. Till följd av att den globala mjölkproduktionen steg och efterfrågan från Kina samtidigt föll kraftigt tvingades Arla dock sänka priset till ägarna. Det ryska importstoppet för mejerivaror förvärrade situationen ytterligare och pressade den europeiska mejerimarknaden. Trots att mjölkkrisen sänktes sammanlagt sex gånger blev Arlaintjäningen (betalningen till ägarna plus konsolidering) för helåret 2014 lite högre än 2013, räknat i euro.

Arla har vidtagit flera åtgärder för att mildra effekterna av situationen. Den kraftiga prisnedgången har lett till att många av Arlas ägare är hårt pressade ekonomiskt och många gårdar har en ansträngd ekonomi.

Ägare i sju länder

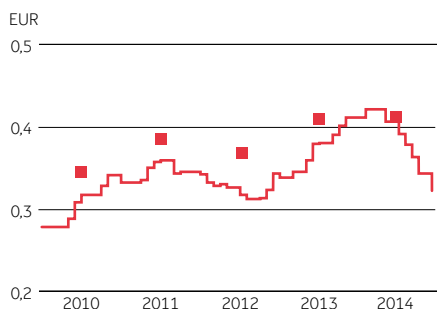
Fusionen mellan Arla Foods amba och Eupener Genossenschaftsmolkerei Walhorn (EGM Walhorn) genomfördes den 1 augusti 2014. EGM Walhorn är ett mejerikooperativ i Eupen i Belgien, med runt 800 mjölkbönder i Belgien, Nederländerna och Tyskland. Kooperativet EGM Walhorn är nu företagsmedlem i Arla Foods amba.

Arla har fyra andra företagsmedlemmar förutom EGM Walhorn: Arla Milk Cooperative Ltd (Storbritannien) med 1 338 medlemmar, Arla Milk Link Limited (Storbritannien) med 1 516 medlemmar, Hansa Arla Milch eG (Tyskland) med 747 medlemmar och MUH Arla eG (Tyskland, Belgien och Luxemburg) med 2 453 medlemmar.

Gemensam avräkningsmodell

Efter fusionerna med Hansa Milch, Milk Link, MUH, Arla Milk Cooperative och nu senast

MJÖLKPRISETS UTVECKLING



Grafen visar a contopriset och kvadraterna Arlaintjäningen – det genomsnittliga pris som betalats till ägarna plus konsolidering. Arlaintjäningen visas en gång per år, vid tidpunkten för representantskapets möte i februari då vinstmedlen fördelas. Arlaintjäningen för 2014 uppgick till 0,417 EUR per kg mjölk.

EGM Walhorn har Arlas ägare arbetat för att skapa en gemensam avräkningsmodell för betalningen för mjölken. I januari beslutade styrelsen om en ny modell som ska gälla för alla ägare oavsett land. Beslutet innebär att de olika betalningsgrundande komponenterna kombineras i en enda modell under en övergångsperiod fram till 2018, så att alla får lika mycket betalt för likvärdig mjölk. Modellen baseras i första hand på innehållet av fett och protein. Den kommer innebära stora förändringar för vissa ägare och mindre för andra. Läs mer om diskussionerna kring den nya modellen på sidan 17.

Ny konsolideringspolicy på plats

I oktober enades representantskapet om en ny konsolideringspolicy som ska säkra finansieringen av Arla Foods Strategi 2017. Som ekonomisk förening har Arla beslutat att resultatet varje år ska uppgå till 3 procent av omsättningen. När årsbokslutet är godkänt delas pengarna ut till ägarna i form av en tilläggsbetalning per kg levererad mjölk, den så kallade efterlikviden, och konsolidering. Den andel som konsolideras behålls i företaget, dels som individuellt kapital (som är knutet till de enskilda ägarna och betalas

ut när de lämnar Arla), dels som kollektivt kapital, vilka båda är delar av Arlas egna kapital.

Den nya policyn innebär att ägarna kommer att binda mer kapital i företaget och att intäkter från stora avyttringar kan återinvesteras i Arla. Policyn ska tillämpas för första gången i februari 2015 när vinstmedlen från 2014 fördelas. Beslutet om en ny konsolideringspolicy föregicks av ett omfattande demokratiskt förfarande med en trestegsprocess i representantskapet och ett stort antal diskussioner i mindre grupper.

Nytt material till ägarseminarier

Ägarseminarier för både nya och gamla ägare anordnas av förtroendevalda representantskapsledamöter. Syftet är att öka ägarnas kunskap om Arla och skapa möjligheter för dem att mötas i mindre grupper. Ett annat mål är att uppmuntra dem att engagera sig som förtroendevalda. 717 ägare deltog i seminarierna under 2014, att jämföra med 1 047 året innan.

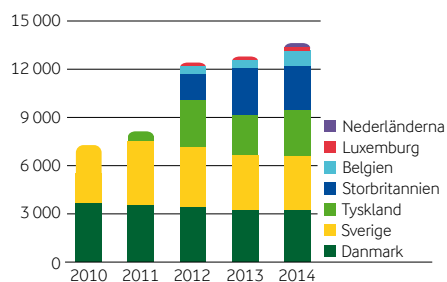


ÄGARINTEGRATION

57

par av mentorer och nya ägare har deltagit i ett mentorprogram för att förbättra integrationen mellan ägare i olika länder.

ÄGARE I ARLA



”

Ägarnas beslut
har visat på
kooperativets
styrka

LIKA BETALNING FÖR LIKA MJÖLK VAR MÅLET NÄR
ARLAS ÄGARE ENADES OM EN GEMENSAM BETAL-
NINGSMODELL.



Att komma fram till en betalningsmodell som fungerar i sju länder har lyckats, men det har varit en utmaning. Arlas fyra ordförande i de Nationella råden reflekterar över arbetsprocessen och resultatet.

I januari 2014 beslutade Arlas styrelse om en ny betalningsmodell för mjölken som gäller alla ägare, oberoende av land. Hur kvalitetsbetalningen ska utformas är dock inte slutligt fastställt. Till följd av de senast årens fusioner har modellerna sett lite olika ut i olika länder. Skillnaderna handlar om vilka faktorer som ligger till grund för betalningen, exempelvis mjölkens innehåll eller volym, logistik-tillägg för leverans av stora volymer och hur ofta bonden får betalt. Under en övergångsperiod på fyra år ska modellerna utvecklas till en gemensam Arlamodell som ska ge alla ägare lika betalning för lika mjölk. Dessutom ska mjölken kvalitetstestas på samma sätt.

– Att komma fram till en gemensam betalningsmodell var en del av avtalet vid samgåendet mellan oss brittiska bönder och Arla, så det kom inte som någon överraskning, berättar Johnnie Russel, Storbritannien.

– De nya ägarna i våra länder har också varit beredda på en förändrad betalningsmodell sedan samgåendet med Arla, tillägger Manfred Graff, ordförande för rådet Central Europe.

Grunden för den nya modellen är att betalningen ska utgå från mjölkens innehåll av fett och protein. För ägare i vissa länder innebär det ganska stora förändringar, medan andra, exempelvis i Danmark och Sverige, känner igen det mesta.

– Tidigare har vi fokuserat på att producera dryckesmjölk med lång hållbarhet och då var



Johnnie Russel, Storbritannien, Steen Nørgaard Madsen, Danmark, Heléne Gunnarson, Sverige, och Manfred Graff, Tyskland, är ordförande för de Nationella råden.

ju volymen det viktigaste, säger Manfred Graff. Dessutom är logistiktillägget nytt för oss.

Heléne Gunnarson, Sverige, beskriver processen att komma fram till den nya betalningsmodellen som intensiv med mycket diskussioner och möten. Hon menar att det har ställt krav på alla förtroendevalda att engagera sig och ta sitt ansvar. Steen Nørgaard Madsen, Danmark, betonar hur komplext arbetet har varit:

– I början tänkte jag: hur svårt kan det vara? Men det är långt mer komplicerat än man kan tro. Vi har olika lagstiftning, olika traditioner, olika kulturer och olika testmetoder på laboratorierna.

Målet på sikt är en helt gemensam modell, men lagstiftning i de olika ägarländerna och specifika marknadsförhållanden gör att förändringen tar

tid. "Dessutom finns det lika många åsikter som det finns mjölkbönder", inflikar Manfred Graff, men han menar också att ägarnas beslut har visat på kooperativets styrka. Johnnie Russel håller med:

– Jag tycker att alla parter har visat en mycket god vilja att komma fram till en gemensam bas och hitta lösningar som fungerar för alla i Arla. Vi har kommit varandra närmare i de olika länderna och förstår nu mer om varandras verksamhet.

Det bästa resultatet av processen hittills menar Steen Nørgaard Madsen och Heléne Gunnarson är det nya systemet för antibiotikakontroll som träder i kraft 2016 då varje enskild tankbil ska testas.

– Det blir bra för Arla, för den enskilda mjölkproducenten och för konsumenterna, avslutar Heléne Gunnarson.

Vi har öppna och ärliga relationer med alla intressenter.

Våra starka varumärken konkurrerar globalt



FORTSATT TILLVÄXT FÖR GLOBALA VARUMÄRKEN



STÄRKT ROLL FÖR SOCIALA MEDIER



GOTT ANSEENDE FÖR PRODUKTER OCH TJÄNSTER

På en global marknad som blir allt mer konkurrensutsatt och föränderlig måste vi hela tiden utvecklas. Att konsumenterna litar på oss är också viktigt. Genom att agera ansvarsfullt, kommunicera öppet och föra en löpande dialog med kunder, konsumenter och andra intressenter kan vi skapa en god grund för förtroende.

Stärkt företags- och varumärkesidentitet

I slutet av 2013 introducerade Arla ett nytt uttryck för att beskriva företagets identitet: Good Growth. Det bygger på vår kooperativa och samarbetsinriktade filosofi, vårt ansvarsfulla arbetssätt, våra naturliga och nyttiga produkter och vårt ansvar gentemot samhället, miljön och våra medarbetare. Dessa principer är våra ledstjärnor och ska hjälpa oss när vi fortsätter utveckla verksamheten. Den nya identiteten ska också hjälpa oss att ena organisationen när Arla växer på både nya och befintliga marknader.

Vi fortsätter att fokusera på våra tre globala varumärken: Arla®, Castello® och Lurpak®. Vi vill framhäva mejerivarornas naturliga och nyttiga egenskaper och utvecklar produktportföljen för att spegla detta. Läs mer på sidan 32. Konsument-

undersökningar i åtta länder visar att "nyttigt" och "naturligt" är viktigt överallt – om än av olika skäl och på olika sätt på olika marknader.

Starkare varumärken på den globala mejerimarknaden

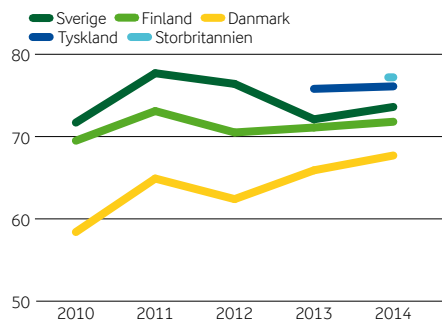
Arla är nu världens femte största mejeriföretag sett till mängden processad mjölk. Som anges i vår strategi 2017 kommer vi att fortsätta fokusera på tillväxten för våra globala varumärken för att stärka vår position ytterligare.

Utöver våra befintliga marknader fokuserar vi på en rad länder som har goda förutsättningar för ekonomisk utveckling och inte är självförsörjande med mejerivaror. Det ger Arla möjlighet att fylla gapet mellan utbud och efterfrågan genom att exportera produkter, samtidigt som det fortsatt finns utrymme för lokalt producerade mejeriprodukter. Innan Arla går in på en ny marknad görs alltid en utvärdering av flera affäretiska aspekter. Läs mer på sidan 10.

Drivkraften i ekologiska produkter

Arla är världens största tillverkare av ekologiska mejeriprodukter. Vår största ekokategori är färsk mejerivaror, där dryckesmjölk är den största

KONSUMENTERNAS SYN PÅ ARLA



Diagrammet visar den totala poäng som konsumenterna tilldelade Arla på en skala från 0 till 100 (där 100 är högst och allt över 70 betraktas som starkt) i en undersökning som genomfördes av Reputation Institute våren 2014.

Undersökningen mäter vad konsumenter som känner till Arla tycker om företaget inom sju områden: produkter/tjänster, innovation, arbetsplats, styrning, samhällsansvar, ledarskap och resultat.

Arla är välkänt i Danmark, Sverige och Finland, men i Tyskland och Storbritannien är kännedomen sämre. De konsumenter i dessa båda länder, som känner till våra varumärken, är dock mycket positiva till företaget.

produkten. Ekologiska produkter är viktiga för oss och en drivkraft både för vårt anseende och vår försäljning på flera marknader. I Sverige är vartannat glas Arlamjolk i foodservicesektorn i dag ekologiskt, och vart tionde glas i detaljhandeln. I Danmark är det ekologisk mjölk i tre glas av tio, i Nederländerna i två och i Storbritannien i ett halvt av tio.

Bättre anseende på alla kärnmarknader

Sedan flera år genomför vi årliga undersökningar av vad konsumenter i Danmark, Sverige och Finland tycker om Arla. De senaste två åren har undersökningen också genomförts i Tyskland och sedan 2014 även i Storbritannien. Resultatet har förbättrats på samtliga marknader och betraktas som starkt på de flesta. Se diagrammet nedan.

Produkter och tjänster är den faktor som främst styr anseendet på alla våra marknader. Konsumenterna förväntar sig hög kvalitet, god smak och bra priser. Det finns också tydliga förväntningar på hög etisk standard och en positiv samhällseffekt. Dessa tre områden är de viktigaste på fyra av de fem marknaderna och spelar stor roll för att förbättra vårt anseende hos konsumenterna.

ARLA SOM LEVERANTÖR

TOP 3

På våra kärnmarknader är vi det största eller ett av de tre största mejeriföretagen. Vi tillverkar både våra egna varumärkesprodukter och handelns varumärken samt ingredienser till livsmedelsindustrin. Det är viktigt med en löpande dialog med kunderna, och vi tar deras synpunkter och önskemål på stort allvar. Många av dem uttrycker respekt för oss som samarbetspartner och leverantör. Vid leveransproblem försämrar dock synen på oss snabbt, eftersom kunderna vill vara säkra på att ha tillgång till våra produkter.

I Danmark är den största skillnaden mellan oss och andra företag att konsumenterna ser att vår ledning aktivt strävar efter att öka livsmedelsproduktionen i landet (t.ex. genom innovationscentra, investeringar och nya arbetstillfällen) och att vi för en dialog med viktiga opinionsbildare i frågor som rör hälsa och matsvinn. I Sverige är Arla allmänt känt som ett pålitligt mejeriföretag. I Tyskland och Storbritannien är medvetenheten om Arla fortfarande ganska låg, men de konsumenter som känner till våra varumärken är mycket positiva till företaget.

Aktiv konsumentkontakt

Miljontals människor köper och äter våra produkter varje dag och uppskattar de recept och matlagningstips vi erbjuder, både i trycksaker och på webben. Klagomål och synpunkter hanteras av vår kundtjänst via telefon, e-post, brev eller sociala medier. Kundtjänsten på våra kärnmarknader hanterade mer än 100 000 ärenden 2014. Det finns också ett utbrett engagemang bland konsumenterna och många vill dela med sig av sin syn på frågor som rör djuromsorg, tillsatser eller förpackningar, vilket skapar aktivitet i sociala medier.

INSPIRATION OCH MATGLÄDJE

15

I 15 år har Arla i Sverige anordnat tävlingen Arla Guldko för kunder i butik, restaurang och skolkök. Tävlingen är ett sätt att lyfta fram goda förebilder som kan ge andra inspiration. Vi sponsrar också nationella matlagningstävlingar i Sverige och Finland.





”

Globalt
samarbete
för mejeri-
branschens
bästa

KRITIK SKA BEMÖTAS MED FAKTA, MENAR
TVÅ AV ARLAS FORSKNINGSCHEFER.

Tillsammans med sina branschkollegor tog Arla initiativ till Global Dairy Platform – ett konkurrensneutralt globalt samarbete med syfte att stärka mejeri-branschen.

I början av 2000-talet var mejeribranschen i skottlinjen. Mjölkbönderna framställdes som klimatbovar och medierna larmade om mjölkfettets skadliga inverkan på människors hälsa.

– Vi såg ett behov av en organisation som kunde bemöta kritiken med fakta, säger Henrik J. Andersen, Senior Manager R&D på Arla Foods Ingredients. Vi ville få upp den näringsrika mjölken på agendan igen och skapa ett globalt samarbete för mejeribranschens bästa.

För åtta år sedan tog Arlas koncernchef Peder Tuborgh tillsammans med ledarna för Fonterra, Dairy Farmers of America och nuvarande FrieslandCampina initiativ till Global Dairy Platform, GDP. Syftet var att tillsammans ta fram fakta och kunskap om mjölkproduktion och mejeri-verksamhet för att främja en långsiktigt hållbar mejerinäring. Bildandet av GDP blev en milstolpe för mejeribranschen. I dag är mer än 25 företag världen över medlemmar, och inte mindre än 45 icke vinstdrivande organisationer. Arlas koncernchef Peder Tuborgh har varit ordförande de senaste fyra åren, 2011–2014.

– Vår inledande strategi har gått ut på att belysa klimatfrågan och bemöta ifrågasättandet av mjölkfettet på ett nyanserat, faktabaserat sätt. Dessutom ville vi tala om allt det nyttiga i mjölken, något som tidigare var en självklarhet, men som branschen verkade ha glömt bort, fortsätter Henrik J. Andersen.

Genom att dela kunskap och stödja oberoende forskning har GDP kunnat presentera resultat som på olika sätt påverkar branschen eller beslut om den. Paul Cornillon ansvarar för Arla's Strategic Innovation Center, ASIC, som leder Arlas forskningsverksamhet. Han talar sig varm om de positiva effekterna av samarbete kring forskning och information om resultaten.

Paul Cornillon berättar om de senaste årens långa rad av rapporter från GDP. De visar exempelvis på mejeriindustrins unika förmåga att optimera råvaror i sin produktionskedja, redogör för mjölkproteinets värdefulla egenskaper och pekar på viktiga samband mellan kost och hälsa.

– Forskningsresultaten är förstås värdefulla både för företagen och för de nationella branschorganisationerna, säger Paul Cornillon.

Samarbetet i GDP har även banat väg för andra gemensamma forsknings- och samarbetsprojekt. Ett exempel är Sustainable Agricultural Initiative, SAI, som har målet att främja långsiktigt hållbara lantbruksmetoder.

Henrik J. Andersen menar att GDP på relativt kort tid har vunnit internationellt förtroende och att styrkan ligger i att man fokuserat på ett fåtal områden och lyckats koordinera sina krafter.

– Jag hade aldrig kunnat drömma om att vi skulle nå så här långt på så kort tid. Genom samarbetet i GDP har vi insett att vi kan hjälpa varandra, trots att vi är konkurrenter. Vi kan skapa synergier som gagnar både oss själva och världen omkring oss.

Läs mer på globaldairyplatform.com och saiplatform.org.



Henrik J. Andersen, Senior Manager R&D på Arla Foods Ingredients, har arbetat med Global Dairy Platform sedan starten.



Paul Cornillon ansvarar för Arla's Strategic Innovation Center, ASIC, och leder Arlas forskning och utveckling.

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

Vi höjer ribban för hållbara inköp



FLERA FÖRSTAHANDSLEVERANTÖRER

Vi köper varor och tjänster över hela världen. Vår ambition är att våra leverantörer ska följa vår uppförandekod för leverantörer, som omfattar etiskt, socialt och miljömässigt ansvarstagande. Vi uppmuntrar dem att hjälpa oss att uppfylla vårt mål att köpa in varor och tjänster på ett ansvarsfullt sätt.

inte har nått full täckning. Ett viktigt fokusområde för hela Arla är också att se till att inköp görs från våra förstahandsleverantörer. På så sätt kan vi minska risken och komplexiteten, frigöra kapital och få ner kostnaderna. Läs mer på sidan 25.



FÖRBÄTTRAD LEVERANTÖRS-UTVÄRDERING

Fördelar med förstahandsleverantörer

Arlas globala inköpsavdelning har det övergripande ansvaret för alla inköp till Arla, förutom av mjölk. De globalt styrda inköpen motsvarade omkring 72 procent av de totala inköpskostnaderna under 2014, vilket kan jämföras med 76 procent föregående år. Förändringen är en effekt av nyligen genomförda fusioner som ännu inte är helt integrerade.

Diagrammet nedan visar inköpskostnaderna som hanteras av Arlas globala inköpsavdelning fördelat på varu- och tjänstekategorier. Jämfört med 2013 har ingredienser, förpackningar och transporter ökat. De tio största leverantörerna står för 15 procent (2013: 16 procent) av våra totala inköpskostnader.

Förbättrad inköpsprocess

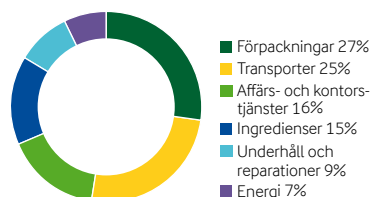
I slutet av 2014 togs ett nytt it-system i bruk med stöd för inköpsprocessen, avtalshantering, leverantörsuppgifter och resultatstyrning. När systemet är i full drift kommer det att användas globalt för alla inköp som styrs globalt. Tack vare systemet kommer vi att kunna arbeta med standardiserade processer, verktyg och KPI:er, så att inköpsprocesserna utförs enhetligt. Dessutom kommer systemet att ge bättre tillförlitlighet, överblick och skalbarhet eftersom det kommer att gå snabbare att införa Arlas processer i nya företag efter en fusion.



UTBILDNING AV REVISIONSLEDARE

Arla har nu ungefär 1 050 (2013: 1 030) förstahandsleverantörer som är godkända av den globala inköpsavdelningen. Undertecknade kontrakt reglerar förhållandet mellan Arla och dessa leverantörer och de är Arlas förstahandsval. Vi strävar efter att se till att alla leverantörer till företaget vi nyligen fusionerat med också omfattas av Arlas affärsdokument, även om vi i dagläget

GLOBALA AVTAL



Diagrammet visar inköpskostnader fördelat på varu- och tjänstekategorier. Under 2014 var följande företag våra fem största leverantörer sett till inköpskostnaderna: Tetra Pak (förpackningsmaterial samt process- och förpackningsutrustning), PCL Transport (distribution), Elopak (förpackningsmaterial och förpackningsutrustning), Carat (media) och Logoplaste (förpackningsmaterial).

Helhetssyn på inköp

Processen Total Cost of Ownership (TCO) hjälper oss att identifiera möjliga kostnadsbesparingar i hela livsrytten för de varor och tjänster vi köper in. Målet är att skapa en större transparens och samtidigt få bättre inköpsvillkor från leverantörerna. TCO ger ett helhetsperspektiv där hänsyn även tas till en hållbar miljö och frågor som rör etik och socialt ansvar vid valet av leverantörer. TCO har bland annat använts för att optimera användningen av wellpappförpackningar vid 34 anläggningar i Danmark och Sverige. En tvärfunktionell grupp har samarbetat med målet att minska både kostnader och utsläpp av växthusgaser.

Vi har också strävat efter att våra wellpappeleverantörer ska vara certifierade enligt FSC (Forest Stewardship Council), ett mål som snart kommer att vara uppnått. FSC-certifiering betyder att råvaran kommer från ansvarsfulla skogsbruk. Vätskekartong är ett annat inköpsområde där vi har som mål att bara köpa in produkter gjorda av hållbart producerad råvara. Här strävar vi efter antingen FSC-märkning eller PEFC-märkning (Programme for the Endorsement of Forest Certification).

CERTIFIERAD KAKAO

UTZ

Allt kakao som Arla och Cocio använder i sina varumärkesprodukter är UTZ-certifierad.

Förbättrad struktur för leverantörsrevisioner

Varje år genomför vi ett antal revisioner där vi besöker leverantörer och kontrollerar relevanta områden. Under 2014 såg vi över strukturen för leverantörsrevisioner. Vi tog bland annat fram nya riktlinjer, ett nytt revisionsprogram och en ny checklista. Med förändringarna vill vi få ett starkare fokus på samhällsansvar, miljö, hälsa och säkerhet, vid sidan av de grundläggande kraven på livsmedelssäkerhet och produktkvalitet. Vi har även tillsatt och utbildat revisionsledare som ska leda granskningen. Områden som stod i fokus för leverantörsgranskningen under 2014 var livsmedelssäkerhetscertifikat, allergihantering, förpackningsleverantörers styrning av livsmedelssäkerhet och spårbarhet samt styrning av livsmedelssäkerheten i agents och distributörers försörjningskedjor.

Under 2014 genomförde vi ett fyrtiotal revisioner globalt (2013: 40 revisioner), där vi framför allt koncentrerade oss på leverantörer som är nya i Arla eller som vi har haft problem med. Därutöver har vi haft ett antal möten med leverantörer som inte har räknats som revisioner, men som har haft samma breda fokus. >>

UPPFÖRANDEKOD FÖR LEVERANTÖRER

79%

Vi fortsätter att sträva mot målet att samtliga första-handsleverantörer ska ha undertecknat vår uppförandekod för leverantörer. Av alla våra första-handsleverantörer har totalt 79 procent (2013: 85 procent), beräknat på inköpskostnader, undertecknat uppförandekoden för leverantörer. Vi har vidtagit åtgärder för att öka andelen.



Förbättrad leverantörsutvärdering

Under de senaste åren har tyngdpunkten inom leverantörssäkringen legat på att utveckla och införa processer och verktyg för leverantörer av ingredienser och förpackningar. Leverantörer inom andra kategorier har främst granskats med hänsyn till produktkvalitet och livsmedels-säkerhet, och i mindre utsträckning med hänsyn till socialt, etiskt och miljömässigt ansvarstagande. Under 2014 började vi dock granska vissa av dessa inköpskategorier genom att främst titta på riskexponering samt socialt, etiskt och miljömässigt ansvarstagande. Vi har prioriterat de kategorier där riskerna är störst och identifierat centrala riskområden för avfall, transport samt skötsel och underhåll av anläggningar.

Uppföljning om palmolja

Arlas krav på leverantörer av palmolja skärptes under året. Den nya versionen av vår globala ståndpunkt finns på arla.se/omarla. Av den totala volym palmolja som köptes in under 2014 var 80 procent certifierad och särskilt som hållbart producerad. Den resterande delen täcktes av Green Palm-certifikat. Vid utgången av 2015 ska alla palmoljebaserade produkter som köps in av Arla vara certifierade, särskilda och uppfylla flera tilläggskrav.

ANSVARFULL SOJA

100%

All soja som används på Arlas gårdar täcks av RTRS-certifikat eller är Proterra-certifierad. Läs mer på sidan 45.



Att handla
på en global
marknad



Vi köper mjölk från 12 500 bönder i sju länder och är på så sätt ett företag med stark lokal förankring. Våra bönder skapar arbetstillfällen och bidrar både till den lokala och nationella ekonomin. Samtidigt är vi ett av världens största mejeriföretag och vi strävar efter att köpa allt annat än mjölk från så få globala leverantörer som möjligt. Vi behöver leverantörer som kan leverera stora kvantiteter, med samma kvalitet, till många platser, i rätt tid.

Genom att köpa större volymer från förstahandsleverantörer kan vi uppnå gemensamma förbättringar av processer, standardiserade produkter och anpassade leveransrutiner. Det ökar också våra möjligheter till uppföljning och åtgärder om

de utvalda leverantörerna inte skulle motsvara våra förväntningar, exempelvis när det gäller kvalitet eller socialt ansvar. Vidare är vår erfarenhet att storskalig tillverkning ofta är fördelaktig ur miljöperspektiv.

Utmaningen med de stora globala upphandlingarna är att avståndet till leverantörerna och deras kedja av underleverantörer ökar. Resultatet blir att vi lämnar över en del av ansvaret för underleverantörerna och därmed en del av kontrollen av vad som sker tidigare i kedjan. Vi gör dock noggranna utvärderingar av våra leverantörer och upprättar tydliga kontrakt.

Vårt sätt att tänka på vad som är bäst för Arla globalt kan av förklarliga skäl strida mot lokala intressen. Exempelvis är det naturligt att en anläggning kan föredra att anlita lokala leverantörer. De finns nära till hands och kan ofta ställa upp med kort varsel. Att inte anlita lokala leverantörer kan leda till att verksamheter läggs ner och att arbetstillfällen försvinner, vilket naturligtvis påverkar lokalsamhället negativt. Trots detta menar vi att för Arla som helhet innebär centraliserade inköp en bättre urvalsprocess som underlättar fortsatt utveckling. Centraliserade inköp förbättrar effektiviteten och produktsäkerheten, och minskar riskerna generellt. Dessutom är det ekonomiskt fördelaktigt.





Produkter att lita på

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

Vi uppfyller konsumenternas krav på säkra mjölkbaserade livsmedel.

Säkra produkter är vår högsta prioritet



GLOBAL STANDARD FÖR LIVSMEDELSSÄKERHET



INGREDIENSHANTERING



KRAV PÅ UNDERLEVERANTÖRER

Som ansvarsfull livsmedelsproducent är det vår uppgift att säkerställa att ingen blir sjuk 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.

Fokus på säkra produkter

Våra konsumenter ställer med rätta höga krav på våra produkter. Undersökningar visar att konsumenterna förväntar sig att det ska vara säkert att äta och dricka våra produkter, men de vill också att de ska smaka gott, vara nyttiga, se lockande ut och vara bekväma att använda. Det är också viktigt för konsumenterna att råvarorna har producerats på ett etiskt sätt och att eventuella klagomål tas på allvar. Att alla produkter har en ordentlig innehållsdeklaration är en självklarhet för oss som ansvarstagande livsmedelstillverkare. "Livsmedelsskandaler" i branschen har på senare år ökat konsumenternas fokus på tydlig information om innehållet.

Arla har utvecklat metoder för att upptäcka förorenande ämnen i mjölkråvaran. Tillsammans med mejeriföretaget Fonterra och analysföretaget Foss har vi utvecklat en analysmetod för att testa om mjölkråvarans sammansättning avsiktligt har förvanskats. Metoden bygger på ett "fingeravtryck" av ren mjölk och gör att man snabbt och säkert kan upptäcka om mjölken har manipulerats. Metoden testas nu kommersiellt i Danmark, Sverige och Kina. Målet är att den ska användas i mejeribranschen globalt.

Vi vidtar också ständiga nya åtgärder för att undvika kontaminering. Förra året beslutade vi till exempel att fasa ut all användning av rengöringsmedel och desinfektionsmedel som innehåller kvartära ammoniumföreningar vid våra produktionsanläggningar. Nolltolerans för kvartära ammoniumföreningar i rengörings- och desinfektionsmedel som används i hanteringen av mjölk och kor på gårdarna har också tagits med bland kraven i kvalitetsprogrammet Arlagården®.

Globalt system för ingrediensspecifikationer

När Arla växer är det viktigt att inte leveranskedjan blir alltför komplex. Därför vill vi samordna och

ÅTERKALLELSE AV PRODUKTER

	2010	2011	2012	2013	2014
Återkallelser	0	4	6	7	6

Om vi måste återkalla en produkt från konsument eller stoppa en produkt som har levererats till kund har vi rutiner som gör det möjligt för oss att agera direkt. Trots våra ansträngningar och rutiner för kvalitet och livsmedelssäkerhet återkallade vi produkter vid sex tillfällen under året, eftersom produkterna inte höll förväntad standard.

Tre av återkallelserna orsakades av risk för bristande produktsäkerhet, varav två berodde på misstag i hanteringen av allergener och en på risk för förorening av produkt. De tre återstående återkallelserna orsakades av brister i produktkvalitet. Alla återkallelser rörde mindre volymer och påverkade bara en marknad. Utöver återkallelserna har vi vid några tillfällen tagit tillbaka produkter från kunder på grund av produkt- eller förpackningsproblem.

Händelser som dessa leder alltid till en grundlig analys av orsakerna och initierar åtgärder så att fel vi har begått kan rättas till och att kvalitetsbrister inte upprepas.

förenkla hanteringen av specifikationer, och om möjligt minska antalet ingredienser. Som ett led i detta har vi infört ett globalt system för ingrediensspecifikationer i hela företaget. Relevant utbildning har genomförts i Danmark, Sverige och Storbritannien. Härnäst står Tyskland på tur. Målet är att få fler synergier inom kvalitetsstyrning, produktutveckling, anläggningar och kundfunktioner samt att säkerställa att de ingredienser som Arla använder uppfyller alla krav från såväl produkt, företag som lagstiftning till 100 procent.

Mot en global standard för livsmedels-säkerhet

Under de senaste tio åren har vi märkt en ökad efterfrågan på dokumentation och certifiering av kvalitet och livsmedelssäkerhet. Vissa anläggningar har upp till fyra certifikat, t.ex. ISO 9001, ISO22000, BRC och IFS. Eftersom detta leder till dyra och tidskrävande processer har vi beslutat att förenkla kvalitets- och livsmedelssäkerhetscertifieringen vid våra anläggningar. Genom att fokusera på färre standarder vill vi hitta ett effektivare sätt att uppfylla kraven. Alla anläggningar ska uppfylla minst en av de standarder som godkänns av GFSI (Global Food Safety Initiative), se nedan.

STANDARDER FÖR LIVSMEDELSSÄKERHET

GFSI

Några standarder som är godkända av GFSI (Global Food Safety Initiative) är FSSC 22000 (Food Safety System Certification), BRC (British Retailer Consortium), IFS (International Food Standard) och SQF (Safe Quality Food).

Våra kunder godtar i regel standarder som är godkända av GFSI, men inte alltid desamma. Vissa anläggningar måste därför även i fortsättningen ha två eller tre certifikat beroende på kundernas krav, åtminstone på kort sikt. Förändringarna på området ska genomföras under 2015.

Höga krav på underleverantörer

I takt med att Arla växer ökar också antalet underleverantörer för produktion och förpackning. En del av Arlas ost Havarti® produceras till exempel av ett mejeriföretag i Ryssland, och i Österrike produceras färdigskivad ost för Finland och Mellanöstern. Vi måste säkerställa att dessa underleverantörer uppfyller samma krav på kvalitet och livsmedelssäkerhet som Arlas egna anläggningar. Under 2014 fastställdes en global process för underleverantörer som säkerställer att beslutet att anlita dem godkänns av ansvariga för såväl produktionen som produktkategorin. Processen säkrar att Arlas krav är uppfyllda, med undertecknat avtalspaket, specifikationer och relevant dokumentation, tillverkningsprocesser osv. >>

CERTIFIERING FÖR LIVSMEDELSSÄKERHET

100%

av våra anläggningar har ett certifierat eller godkänt system för riskanalys och kritiska styrpunkter (HACCP, Hazard Analysis and Critical Control Point), t.ex. ISO 22000, FSSC 22000, BRC, IFS eller SQF.

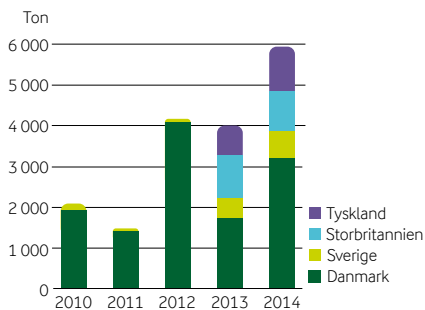


GOD ANTIBIOTIKAHANTERING

Behandlingen av sjuka kor och förekomsten av antibiotika i mjölkkråvara är frågor som Arla tar på stort allvar. Vi har fortsatt med våra informationskampanjer och vår rådgivning för att förbättra läkemedelshanteringen.

I samband med den nya betalningsmodellen har en Arlastrategi för antibiotika godkänts. Syftet är att samordna kontrollförfarandena mellan medlemsländerna och förhindra att mjölk som innehåller antibiotika hamnar i produktionskedjan samt att stödja rutiner som minimerar risken för antibiotikaresistens på gårdarna. Strategin omfattar alla steg längs leveranskedjan, från hanteringen av sjuka djur och antibiotikaanvändningen på gården till kontrollerna innan mjölken tas in i produktionen på mejerierna. Den innehåller även sanktioner för bönder vars mjölk visar sig innehålla antibiotika. Strategin ska genomföras i alla medlemsländer från början av 2015. Kontrollerna på mjölktnivå har dock redan inletts.

Mjölken kasseras på gården under den period som sjuka djur behandlas med antibiotika och en tid därefter. Om mjölk med antibiotika levereras till mejeriet av misstag kasseras den. Diagrammet visar mängden mjölk som kasserats vid våra mejerier i Danmark och Sverige, och sedan 2013 även i Storbritannien och Tyskland.



Volymen kasserad mjölk 2014 har huvudsakligen ökat i Danmark, men även i Tyskland och Sverige. Den mängd som har kasserats vid varje tillfälle varierar mycket beroende på storleken på den silo eller tankbil som mjölken fanns i. Antalet tillfällen som mjölk har kasserats har ökat i Danmark och Tyskland, men minskat i Sverige och Storbritannien.





Global expansion sätter produktutvecklingen på prov

Det är en sak att säga att Arla expanderar sin verksamhet till fler länder utanför EU. Men vad betyder det egentligen att börja leverera produkter från exempelvis Danmark till människor i Nigeria eller Ryssland? Från Tyskland till den kinesiska marknaden? Eller från Storbritannien till Mellanöstern?

Vår globala expansion gör att vi möter konsumenter med en mängd olika vanor och preferenser. Dessutom skapar en annan infrastruktur och distribution utmaningar som långa distributionstider, bristfälliga kylkedjor eller exponering för högre omgivningstemperaturer än vanligt.

Arlas globala expansion ställer oss alltså inför nya dilemman. Vårt fokus är att producera nyttiga och naturliga mejeriprodukter på ett ansvarsfullt sätt. Är det då acceptabelt att använda naturliga tillsatser som inte är mejerivaror för att kunna erbjuda ett mer konkurrenskraftigt pris? Kan vi leverera en produkt som är nyttigare än den som är det bästa alternativet i dag? Bör vi påverka konsumenternas syn på vad som är naturligt och nyttigt?

Dessa frågor är några exempel på utmaningar som vi har ställts inför på tillväxtmarknaderna.

Vi har prövat olika angreppssätt för att kunna leverera en kostnadseffektiv produkt som passar hälsokraven på respektive marknad. Oavsett hur vi har gått till väga har vi tillämpat tre nyckelkriterier: att aldrig kompromissa med livsmedels-säkerheten, att alltid ha en sammantaget positiv inverkan på marknaden och att alltid se till att det finns långsiktiga affärsmöjligheter för Arla.

För att förbli konkurrenskraftiga på tillväxtmarknaderna krävs det dock ofta att vi utvecklar nya processer och förhållningssätt. Därför investerar vi löpande i forskning och utveckling. Ett exempel är den studie som ledde till att en skyddande biologisk kultur används för att förlänga hållbarheten från fyra månader till nio för våra Apetina®-tärningar som exporteras till nya marknader.

Andra satsningar som vi hoppas se resultat av är inrättandet av China-Denmark Milk Technology Cooperation Centre i Beijing, som utvecklats i samarbete med vår strategiska samarbetspartner Mengniu, och byggandet av ett toppmodernt Global Innovation Centre för produktutveckling i Aarhus. Vi ser fram emot att kunna utveckla fler nyttiga, naturliga och prisvärda produkter som vi kan introducera på våra tillväxtmarknader, och på så sätt i lägre grad behöva kompromissa.

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

Vi gör det enklare att leva sunt



EN GLOBAL HÄLSOSTRATEGI



FRUKOSTINSPIRATION



NYA EU-REGLER FÖR PRODUKTMÄRKNING

Vi vill alltid tillgodose konsumenternas krav på hälsosamma produkter och erbjuda tillförlitlig näringsinformation. Vi informerar våra konsumenter om innehållet i vårt breda produktsortiment så att de kan välja de produkter som bäst passar deras smak och uppfyller deras behov. Genom forskning strävar vi efter att öka vår förståelse av vilken roll mejeriprodukter spelar i en balanserad kost.

Ny hälsostategi på plats

Arla har lanserat en global hälsostategi som tar avstamp i vårt ansvar att erbjuda människor över hela världen sunda och lättillgängliga mjölk-baserade produkter till rimliga priser. Strategin är inriktad på fyra områden som alla syftar till att förbättra våra konsumenters hälsa:

Främja en sund kost. Vi anser att mjölkprodukter är ett viktigt inslag i en sund och balanserad kost (oavsett ålder, kön och land), och vi strävar efter att göra våra produkter ännu nyttigare genom att förbättra näringsvärdet och justera innehållet av salt, socker och fett.

Förenkla valet. Vi fortsätter att vara tydliga med innehållet i våra produkter. På så vis blir det lättare för konsumenterna att välja det som är nyttigt

och naturligt.

Inspirera till sunda matvanor. Vi menar att goda matvanor och kunskaper om matlagning är en bra grund för en sund livsstil.

Tillgodose särskilda behov. Vi vill fortsätta utveckla produkter för människor med särskilda behov (t.ex. på grund av övervikt, undernäring eller matsmältningsproblem).

Strategin håller nu på att implementeras. Ett viktigt initiativ är lanseringen av Nutrition & Health Intelligence Program som utvecklats av Arlas globala enhet för forskning och utveckling, Arla Strategic Innovation Centre (ASIC). Inom ramen för programmet utvecklar vi skräddarsydda produkter som hjälp mot undernäring och övervikt, liksom produkter som syftar till att minska risken för diabetes och infektionssjukdomar. I ett annat projekt fokuserar vi på att ta fram sunda och prisvärda produkter för den växande medelklassen i olika afrikanska länder.

Fokus på goda matvanor

Vi anser att en sund livsstil börjar med en god och nyttig frukost. Det är ett mål som moderna människor alldeles för ofta hoppar över eller ersätter med något mindre nyttigt. I flera länder

ANTAL LAKTOSFRIA PRODUKTER

	2010	2011	2012	2013	2014
Finland	31	30	37	46	68
Sverige	19	32	32	35	43
Storbritannien	9	11	11	13	12
Danmark	1	3	3	8	11
Tyskland	–	2	5	5	5
Nederländerna	–	–	–	4	4

Dessutom är de flesta hårdostar praktiskt taget laktosfria.

ÖKAT INTRESSE

34

Intresset för laktosfria produkter fortsätter att öka bland konsumenterna. I Finland och Sverige, som är våra största marknader för laktosfritt, lanserade vi 34 nya laktosfria produkter under året, utöver ost.

har vi därför gjort det till ett led i vår hälsost strategi att hjälpa konsumenterna hitta goda frukostvanor. I Sverige lanserade vi en frukostkampanj med satsningar i många medier, en frukostkokbok och gratis smakprover på frukostprodukter. På Arla Fondens matläger i Danmark hjälper vi tonåringar att lära sig laga och uppskatta god mat. Läs mer på sidan 61.

Nya nyttigare produkter

Många nya och nyttigare produkter i flera olika kategorier lanserades under året, till exempel ostar och bredbara produkter med reducerat saltinnehåll och yoghurt med mindre socker. När det gäller hälsa är olika ingredienser i fokus på olika marknader, men generellt strävar vi efter att minska energiinnehållet och mängden socker, salt och fett. Exempelvis undersöker vi möjligheten att använda alternativ till socker för att få ner kaloriinnehållet. Frukost- och mellanmålsprodukter med högt proteininnehåll har lanserats på flera marknader, bland annat i Finland och Nederländerna. I Danmark och Sverige har vi lanserat skyr och kvargbaserade drycker som har ett högt proteininnehåll och inget tillsatt socker.

Nya märkningsregler i EU

I december trädde en ny förordning om produktmärkning i kraft i EU. Målet är att harmonisera

märkningen av t.ex. saltinnehåll och olika typer av vegetabiliskt fett. God konsumentupplysning är något vi verkligen prioriterar. Vi har anpassat märkningen av alla våra produkter till de nya bestämmelserna och på så vis förbättrat informationen till konsumenterna.

Vi väntar fortfarande på ett beslut om obligatorisk märkning av ursprungsland. Om ett sådant träder i kraft under 2015 måste fler förändringar av märkningen göras. Vi är positiva till märkning av ursprungsland, när upplysningen är av intresse för konsumenten. Däremot anser vi inte att uppgiften bör vara obligatorisk eftersom ett sådant krav skulle hindra den fria rörligheten för mjölk, med sämre effektivitet och högre kostnader som följd. Vi anser att fokus bör ligga på spårbarhet, inte på ursprung.

Ifrågasatt hälsoeffekt

Under hösten presenterades en svensk studie som tydde på ett möjligt samband mellan hög konsumtion av färsk mjölk och negativa hälsoeffekter. Resultaten uppmärksammades av medier i många länder, huvudsakligen på grund av att de gick emot den samlade forskningen. Vi följer uppmärksamt ny forskning på området.

INTERNATIONELLT SAMARBETE

ILSI & GAIN

Arla är aktiv medlem i den internationella organisationen ILSI (International Life Science Institute), en global stiftelse som arbetar för att förbättra folkhälsan och föra forskningen framåt. Arla Foods Ingredients är medlem av GAIN Nordic Partnership, den nordiska grenen av Global Alliance for Improved Nutrition, som verkar för att minska undernäring hos riskgrupper.

MINSKAT SALTINNEHÅLL

31%

I Storbritannien har vi minskat mängden salt i vår naturella mjukost med 31 procent sedan 2010 för att närma oss de mål som satts upp av den brittiska livsmedelsmyndigheten.



”

Ansvar att
påverka våra
konsumenters
hälsa

ARLAS NYA HÄLSOSTRATEGI SKA INSPIRERA
MÄNNISKOR TILL ATT ÄTA BRA, MEN ÄVEN
TILL EN HÄLSOSAM LIVSSTIL.

Hälsa är ett viktigt ord för Arla. För att tydliggöra vad hälsa betyder för Arla presenterades en global hälsost strategi hösten 2014.

Under de senaste två åren har Arla omformulerat både sin vision och sin företagsidentitet till att i ännu högre grad än tidigare betona ordet "hälsa". Tillsammans med "naturligt" är "hälsa" nyckelord i Arlas vision "att skapa framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt". Dessutom är "hälsa" en av de fyra hörnstenarna i företags identitet.

– Vår hälsost strategi bygger på grundsynen att hälsa inte bara handlar om vad man äter, utan även om en hälsosam livsstil, säger Randi Riisager Wahlsten, som ansvarade för att samordna arbetet med hälsost strategin. Vi vill ge människor ett förnuftigt förhållande till sunda livsmedel, så att de också kan unna sig något extra ibland.

Den nya strategin har ett holistiskt perspektiv för att kunna tillämpas på olika marknader och för människors skilda behov.

– I stora drag handlar strategin om att hjälpa människor att leva ett hälsosamt liv genom att göra det lättare att välja bra produkter, att inspirera till sunda matvanor samt att göra bra mejeriprodukter tillgängliga och prisvärda över hela världen.

– Jag tycker att det är fantastiskt att vi nu har fått ett gemensamt perspektiv på hur vi jobbar med hälsa inom Arla. Som globalt företag har vi ett ansvar att påverka våra konsumenters hälsa till det bättre. Tänk hur många miljoner människors liv vi är en del av varje dag. Det är både en skyldighet och en möjlighet.

Implementeringen av den nya strategin har börjat och kommer att innebära förändringar inom många områden – från forskning kring nya produkter till nästa generations innehållsförteckningar och hur Arla arbetar med marknadsföring och information. Det arbete kring hälsa som hittills har skett nationellt ska nu i högre grad koordineras, så att fler kan dra nytta av initiativen och för att tydliggöra den position som Arla vill ta på hälsoområdet.

Arlas strategi ska användas över hela världen och måste vara relevant och trovärdig oavsett den ständigt pågående allmänna debatten om vad som är hälsosamt eller inte.

– Detta skiljer ju från tid till annan och från land till land, så vi håller oss till de officiella kostvägledningarna i respektive land. Dessa ändrar sig nämligen inte så mycket eftersom de baserar sig på de samlade globala forskningsresultaten.

På marknader som är nya för Arla råder det ofta en något annan uppfattning om vad som är hälsosamt. Exempelvis uppfattar vissa konsumenter socker som något positivt som håller barnen pigga i skolan, medan andra bara ser det som tomma kalorier. I dessa fall är Arlas strategi att anpassa sig till marknaden vad gäller smak och pris, men ändå vara det företag som erbjuder de mest hälsosamma och naturliga produkterna.



Randi Riisager Wahlsten ansvarade för arbetet med att utveckla Arlas nya hälsost strategi och är nu Senior Director Global Growth Platforms.





Omsorg om djur och miljö

Från internationella klimatkonferenser till förnybar energi och friska kor. Inom Arla har miljö- och lantbruksfrågorna stor spännvidd. Och vårt mål är alltid detsamma – att arbeta för en ständigt minskad miljö- och klimatpåverkan samt för en fortsatt god djuromsorg.

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

Vi fortsätter att minska vår klimatpåverkan



KLIMATPÅVERKAN PÅ RÄTT VÄG



KARTLÄGGNING AV ENERGIFÖRBRUKNINGEN



FOKUS PÅ AVFALL

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

Vi följer miljöstrategin

Arla har utarbetat en plan för att utvärdera och kartlägga alla metoder som kan bidra till miljöstrategimålet att minska utsläppen av växthusgaser från mejeriverksamheten med 25 procent fram till 2020, jämfört med 2005 års nivå. Planen för produktionsanläggningarna har färdigställts och håller på att slutföras för transport- och förpackningsområdet. Dessa två områden är svårare och innebär utmaningarna för vårt växande företag där distributionsnäten expanderar och nya förpackningar tillkommer. Arbetet har dock visat att våra mål, även om de är tuffa, faktiskt går att nå – förutsatt fokus, innovation och ett antal riktade investeringar. Trots större produktionsvolymer har Arlas totala klimatpåverkan minskat med 12 procent jämfört med 2005 års nivå. Den del av strategin som handlar om arbetet på gården står det om på sidorna 44 och 47.

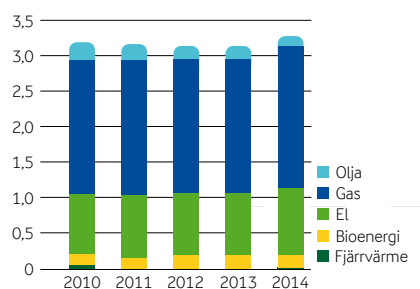
En viktig fråga som vi måste hantera är att även om en mer centraliserad produktion sparar energi och minskar utsläppen av växthusgaser, så ökar samtidigt miljöpåverkan från de mer omfattande transporterna. Läs mer på sidan 13.

Förbrukning av energi och vatten

I Arlas miljöstrategi är effektiviseringsmålet att förbrukningen av vatten och energi ska minska med 3 procent om året fram till 2020. Hälften av energiförbrukningen ska år 2020 komma från förnybara energikällor. Anläggningarna i Götene, Linköping och Vimmerby använder nu över 90 procent förnybara bränslen för värmeproduktion, och i Visby är siffran ungefär 60 procent. Det nya mejeriet i Aylesbury utanför London har byggts med optimal energieffektivitet, vilket kommer att bidra till målen i vår strategi. Läs mer om Aylesbury på sidan 43.

En ingående kartläggning av energiförbrukningen har gjorts vid alla anläggningar i Danmark och Sverige, och även inletts i Storbritannien samt på vissa anläggningar i Tyskland och Nederländerna. Vi har nu en fullständig bild av energiförbrukningen vid dessa anläggningar och en särskild plan för energioptimering vid var och en av dem.

ENERGIFÖRBRUKNING, TWh



Diagrammet inkluderar alla Arlas anläggningar vid slutet av 2014. Data för tidigare år har uppdaterats. Under 2014 har energiförbrukningen ökat med cirka 4 procent som en effekt av en produktionsökning på cirka 6 procent samt en ökad andel produktion av ost och mjölkpulver.



Ett optimeringsprojekt som redan genomförts på Rødkærsbros mozzarellamejeri i Danmark har avsevärt minskat förbrukningen av naturgas.

Vi arbetar också systematiskt med att minska vattenförbrukningen. Holstebro cream cheese-anläggning i Danmark har till exempel lyckats minska vattenförbrukningen med 44 procent sedan 2009, främst genom att rengöringsprocesserna har optimerats. Under samma period har energiförbrukningen minskat med 16 procent.

Den totala energi- och vattenförbrukningen i Arla har ökat något under 2014, men förbrukningsökningen är lägre än produktionsökningen.

Transportinvesteringar

Vi kan fortfarande bli bättre på att optimera våra transporter och minimera bränsleförbrukningen. Noggrann ruttplanering, förarutbildning och uppföljning av bränslesnål körning är satsningar som har bidragit till förbättringar. Vi testar och utvärderar också de bränslealternativ som finns på olika marknader.

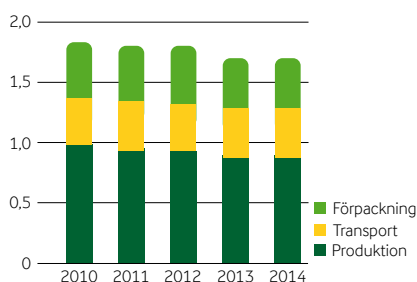
I Storbritannien undersöker vi alternativa drivmedel som ger lägre utsläpp av koldioxid från våra

distributions- och tankbilar, till exempel flytande biogas och LNG (flytande naturgas). Antalet dual fuel-dragbilar i Storbritannien har ökat till 23, från 11 i fjol. I Sverige pågår en övergång till biodiesel (rapsmetylester, RME) för tanktransporter. När övergången blir klar under första halvåret 2015 kommer vi ha minskat utsläppen av växthusgaser med 44 procent och ersatt ungefär 80 procent av den vanliga dieseln. Det går dock inte att byta ut all diesel mot biodiesel, eftersom den inte kan användas när det är riktigt kallt väder.

Förpackningar i fokus

Vi strävar efter att maximera mängden förnybara råvaror i våra förpackningar. Ett av våra initiativ går ut på att börja använda förnybar plast i stället för fossil plast i skruvkorkar till mjölkpaketet i Sverige. Sockerrör från Brasilien används för att tillverka etanol, som i sin tur förädlas till polyeten (PE) som kan återvinnas tillsammans med vanlig PE-plast från fossila råvaror. Med de nya korkarna består förpackningarna till 84 procent av förnybart material, en ökning med 4,5 procent. Förpackningar i vätskekartong och ytterförpackningar består till största delen av papper och wellpapp, där råvaran är trä. >>

KLIMATPÅVERKAN, MILJONER TON CO₂-e



Arlas mål är att minska utsläppen av växthusgaser med 25 procent inom produktion, transporter och förpackningar till år 2020, från 2005 års nivå. Trots större produktionsvolym har Arlas totala klimatpåverkan minskat med 12 procent sedan 2005. Under 2015 kommer ett ökat fokus att läggas på att nå de uppsatta målen. De största utmaningarna för att nå klimatmålet har vi inom transporter.



I Storbritannien har vi gjort stora framsteg genom att minska mängden plast i våra förpackningar och öka användningen av återvunnen plast. De nya, lätta ekoflaskorna som introducerades förra året kommer att börja användas vid alla våra produktionsanläggningar i Storbritannien under 2015.

Mindre avfall från livsmedel och förpackningar

En annan ambition i vår miljöstrategi är att kraftigt reducera avfallet från förpackningar och livsmedel. Vi försöker alltid hitta nya sätt att minska mängden avfall från vår produktion. Ett exempel är den teknik som nyligen utvecklats av Arla Foods Ingredients för att använda syrad vassel från produktionen av kvar och grekisk yoghurt som ingrediens i vanliga mejeriprodukter, till exempel cream cheese och mjölkdrycker. Tidigare brukade syrad vassel oftast spridas på åkrar eller användas som foder.

Att minska livsmedelssvinnet hos konsumenterna är ett annat viktigt område där flera satsningar pågår. I Nederländerna har vi till exempel börjat använda en ny specialutformad förpackning som är lättare att vika ihop och tömma helt. I Storbritannien har vi anslutit oss till det frivilliga programmet Courtauld 3, med målet att minska den mängd mat som konsumenterna slänger. Arla deltar även i EU-projektet FUSIONS – som går ut på att minska matsvinnet genom social innovation. Genom projektet har vi tillgång till ett nätverk där vi kan diskutera nya grepp för att inspirera konsumenterna att minska matsvinnet. Läs mer om matsvinn på nästa sida.

Återvinningen av förpackningsmaterial fungerar olika på olika marknader, och Sverige ligger långt framme. I många länder deltar Arla i utvecklingsprojekt för att underlätta återvinningen. I Danmark har vi exempelvis deltagit i ett projekt

där vi tillsammans med Köpenhamns stad arbetat för återvinning av mjölkkartonger och plast.

Brott mot miljölagstiftningen

Förundersökningen om miljöbrott på grund av stora produktionsvolymen vid mejeriet i Skövde har lagts ner.

Proaktivt miljöarbete

När produktionen vid danska Arinco och Danmark Protein skulle utökas träffade vi flera lokala intresseorganisationer för att lyssna på deras åsikter och förbättringsförslag. Ett av förslagen var att köpa och lägga ner en fiskodling med stor miljöpåverkan i Holtum å. På så vis skulle vi kunna öka utsläppen från vattenreningsanläggningen utan att öka den totala miljöpåverkan. Vi följde rådet och återställde miljön i området, vilket förväntas få positiv effekt på fisk- och växtlivet i ån.

MINSKNING AV AVFALL TILL DEPONI

82%

Vår anläggning i Concord, Kanada, har minskat mängden avfall som går till deponi med 82 procent genom att återvinna organiskt avfall, kartong, plast, träpallar och metall.



Är det vårt ansvar att människor kastar mat?



Matsvinn är en viktig fråga. Den mängd mat som kastas i västvärlden beräknas uppgå till hela 30 procent. Som stort mejeriföretag är vårt mål förstås att sälja så mycket mejeriprodukter som möjligt, för att öka värdet av ägarnas mjölk, men samtidigt vill vi inte att konsumenterna ska slänga rester av våra produkter.

Vår respekt för mjölken gör att vi vill att den ska konsumeras, så att alla de resurser som har satsats på att producera den tjänar sitt syfte. Arlas miljöstrategi 2020 slår fast ambitionen att minska matsvinnet både från våra egna anläggningar och från mejeriprodukterna i hemmen med 50 procent, från 2008 års nivåer.

För att kunna uppnå det försöker vi hjälpa konsumenterna att planera matinköpen bättre och att använda hela produkterna, till exempel genom veckomatsedlar, klimatvänliga recept och tips på nätet på hur man använder rester samt genom att välja rätt förpackningsstorlek för att produkten ska gå åt. Vi väljer att tro att vi kan påverka hur människor hanterar sina matvaror.

Men, vi inser samtidigt att det här är något vi inte kan göra på egen hand. Vi måste samarbeta med andra och titta på hela leveranskedjan, från produktion och ut till kunder och konsumenter. I Danmark genomför vi ett projekt tillsammans med en detaljhandelskedja, en leverantör och en förening för effektivare resursanvändning. Syftet är att identifiera matsvinn längs hela kedjan, såväl i tillverkningen som i butikerna och hos konsumenterna.

I Nederländerna håller vi på att införa mjölk med förlängd hållbarhet. I Storbritannien deltar vi i flera olika program för att minska mängden avfall, både från livsmedelsbutiker och deras leverantörer och från oss i branschen. Ett annat sätt är att skänka mejerivaror, som närmar sig sista förbrukningsdag och inte kan säljas till handeln, till välgörenhetsorganisationer.

Vi kommer att fortsätta arbetet med att minska matsvinnet och vi tror att vi kan påverka konsumenternas beteende genom våra insatser. Vi välkomnar samarbete med fler aktörer, eftersom ett minskat matsvinn naturligtvis skulle vara en vinst både för oss och för samhället i stort.



”

Nästa generations mejeri för dryckesmjölk

GENOM STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR SÄTTER DET NYA MEJERIET I STORBRIANNIEN EN NY STANDARD PÅ MILJÖMRÅDET.

Aylesbury mejeri i Storbritannien invigdes i maj 2014. Med kapacitet att producera 1,5 miljoner flaskor mjölk om dagen har mejeriet förutsättningar att bli både den största anläggningen och den effektivaste i sitt slag, när den är i full drift.

Med målet att inte släppa ut några växthusgaser har Aylesbury satt en ny global standard på miljöömrådet. Målet att eliminera avfall till deponi har redan uppnåtts, och i det framtida utvecklingsarbetet kommer man att använda nya typer av förnybar energi.

– Anläggningens storlek stärker Arlas ledande position i mejeribranschen, och vi har tagit ett avgörande steg mot nästa generations mejeri för dryckesmjölk, säger mejeridirektör Jo Taylor. Aylesbury använder helt nya tekniska lösningar och det ger Arla viktiga fördelar när det gäller möjligheten att hitta effektivare sätt att förädla mjölkråvaran till färdiga produkter.

Mejeriet har sin egen formblåsningsanläggning där man producerar lättviktsflaskor som är 25 procent lättare än standardflaskor. Dessa görs redan i dag med inblandning av återvunnet material och ambitionen är att öka användningen av återvunnet material till 50 procent.

Behovet av vatten i produktionen har minskat genom vattenåteranvändning och uppsamling av regnvatten. Vatten med mjölkrester omvandlas till användbar energi i en anläggning för anaerob nedbrytning som kan hantera upp till 500 000 liter avloppsvatten om dagen, förklarar Jo Taylor.

– Bakterier bryter ner mejerivärdet till fast avfall och biogas, vilket dessutom minskar kostnaderna för avfallshanteringen. Det näringsrika fasta

avfallet kan strös ut direkt på åkrar, och det har bidragit till att anläggningen har kunnat nå sin nollvision för avfall till deponi.

Själva utformningen av anläggningen minskar utsläppen av växthusgaser med 60 procent, redan innan förnybara energikällor eller fortsatta drifts-effektiviseringar räknas in. Det första steget var att göra bearbetningen av mjölken så effektiv som möjligt, även genom enkla åtgärder som att se till att det stora kylagret för mjölk har norrläge så att soluppvärmningen minimeras. Man ville också i möjligaste mån placera processerna i den ordning de har i bearbetningen för att minimera transporten via rörledning, eller i närheten av andra processer med liknande temperatur så att inga större förändringar behöver göras av processvattnets temperatur.

Mejeriets ambitioner gäller inte bara byggnaden. Jo Taylor påpekar att anläggningen även har en omfattande plan för den yttre miljön, för att värna om det lokala djurlivet och naturen, samt ett gediget utbildnings- och lärlingsprogram.

– Under rekryteringen letade vi efter medarbetare som delar våra värderingar och har samma framtidsambitioner som Arla. Vi vill också utveckla våra medarbetares kompetens för att se till att anläggningen drivs så effektivt som möjligt. Vi har ett utvecklingsprogram i mejeriteknik och mejeriproduktion. Med hjälp av det utvecklar vi alla våra tekniska färdigheter och skapar förutsättningar för att varje dag kunna arbeta med ständiga förbättringar, inte bara göra stora engångsförbättringar. Vi har inte nått alla våra mål ännu, men vi arbetar hårt varje dag för att göra det.



Jo Taylor är mejeridirektör på Arlas nya mejeri i Aylesbury utanför London.

Vi stödjer ett hållbart lantbruk.

På väg mot en allt mer hållbar mjölkproduktion



NY STRATEGI FÖR HÅLLBAR MJÖLKPRODUKTION



ARLAGÅRDEN I FLER LÄNDER



FOKUS PÅ DJUROMSÖRG

Vi vill vara säkra på att gårdar som levererar mjölk till Arla arbetar på ett sätt som visar respekt för mjölk kvalitet, djurens välbefinnande och miljön. Därför måste våra mjölkleverantörer uppfylla våra högt ställda krav på mjölkproduktion, djuromsorg och foderkvalitet samt bidra till vårt gemensamma mål att minska utsläppen av växthusgaser.

Ny strategi för hållbar mjölkproduktion

I januari 2014 presenterades Arlas strategi för hållbar mjölkproduktion. Strategin är en viktig del av vår miljöstrategi som nu omfattar hela värdekedjan från gård till konsument. Strategin för hållbar mjölkproduktion innehåller både frivilliga och obligatoriska delar inom fyra huvudområden: djur, resurser, natur och klimat. Klimatmålet är att minska utsläppen av växthusgaser från alla Arlas gårdar med 30 procent fram till 2020, från 1990 års nivå. Läs mer om hur strategin har utvecklats och vad den innehåller på sidan 47.

Lyckat införande av Arlagården®

Under 2014 infördes vårt kvalitetsprogram Arlagården® i Tyskland, Belgien och Luxemburg. Fler än 1 600 gårdar (40 procent) har besökts av

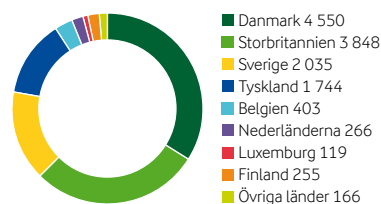
oberoende inspektörer. Efter fusionen med EGM Walhorn ska de nya medlemmarna i Belgien, Tyskland och Nederländerna också omfattas av det pågående revisionsprogrammet. Mjölkbönder som vill bli godkända enligt Arlagården® måste kunna visa att alla avvikelser kommer att rättas till inom angiven tid.

Vi planerar att införa Arlagården® i Storbritannien under hösten 2015. Våra brittiska mjölkbönder kommer dock också i fortsättningen även att följa den brittiska branschstandard Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme. Vi kommer att försöka minimera dubbelarbetet för bönderna så långt det går, utan att göra avkall på kraven i någon av dessa standarder.

Djuromsorg på dagordningen

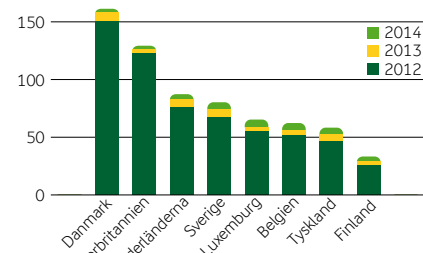
Djuromsorg är ett viktigt område i Arlagården®, eftersom vi vill säkerställa att kor och ungdjur föds upp på ett bra sätt – att de hålls rena och friska och utfodras efter behov. För att kunna kommunicera vår ståndpunkt tydligare håller vi på att ta fram en globalt gällande beskrivning av hur Arla ser på djuromsorg, där dessa frågor tydligt lyfts fram.

MJÖLKLEVERANSER TILL ARLAS MEJERIER, MILJONER KG



Omkring 12 500 Arlagårdar levererar mjölk till Arla i Danmark, Storbritannien, Sverige, Tyskland, Belgien, Nederländerna och Luxemburg, vilket utgör 88 procent av Arlas totala volym. Arlas totala mängd invägd mjölk uppgick till 13 385 miljoner kg.

ANTAL KOR PER GÅRD



Antalet kor per gård är ett genomsnitt som inkluderar alla mjölkbönder i respektive land. Källa: Nationella branschorganisationer

Hållbart odlad soja

I januari 2012 beslutade Arla att skynda på omställningen till ansvarsfullt producerad soja med anledning av sojaodlingens negativa effekter för människor och miljö i Sydamerika. Målet är att all soja som används i foder till kor hos Arlabönder ska vara odlad enligt principerna och kriterierna i RTRS (Round Table on Responsible Soy) senast 2015.

Under 2014 blev Arla den största köparen i världen av RTRS-certifikat för soja. All soja som används på Arlas gårdar täcks nu av certifikat eller är Proterra-certifierad. Arla har även gått med i en europeisk arbetsgrupp för att öka uppmärksamheten kring utmaningarna med soja. Vi deltar också i olika forsknings- och utvecklingsprojekt med målet att hitta alternativ till soja i foder för mjölkkor.

Förbättrad mjölk kvalitet

Arla arbetar långsiktigt för att förbättra mjölk kvaliteten på gårdarna. Om bakteriehalten är för hög kan det skapa problem på mejerierna. Vi erbjuder rådgivning för mjölkbönder som upplever svårigheter att leverera mjölk av tillräckligt hög kvalitet. I Danmark och Sverige genomför vi dessutom

proaktivt ett projekt för att minska mängden värmetåliga (termoresistenta) bakterier. Årlig screening av mjölk och rådgivning till mjölk gårdar med särskilt hög förekomst av värmetåliga bakterier har lett till att halterna av bakterier har sjunkit kraftigt.

Ekologisk mjölk

Arla är världens största leverantör av ekologiska mejeriprodukter. Under 2014 ökade den ekologiska volymen med 3,2 procent. I Danmark motsvarar den ekologiska produktionen 7,9 procent av den totala mjölkinvägningen och i Sverige 14,1 procent. I Storbritannien, Tyskland, Belgien och Nederländerna är andelen 1,5–7,8 procent. All ekologisk mjölk inom EU måste uppfylla EU:s krav på ekologisk mjölk, men i många länder finns lagar eller märkningssystem med ännu strängare krav.

Den största delen av all ekologisk mjölk i Europa används till färskvaror. Arla exporterar ekologiskt mjölkpulver till Kina, där det främst används i bröstmjölk ersättning.

REVISIONER PÅ GÅRDAR

40%

Fler än 1 600 gårdar (40 procent) i Tyskland, Belgien och Luxemburg har besökts av oberoende inspektörer som har granskat hur de uppfyller kraven i Arlagården®. I Danmark och Sverige inspekteras alla gårdar minst en gång under en treårsperiod.

FRAMSTEG HÅLLBAR MJÖLKPRODUKTION

	Klimat-koll	Energikart-läggning	Gårds-möten
Storbritannien 2010–2013	870	–	200
Storbritannien 2014	233	–	65
Sverige 2013	250	50	40
Sverige 2014	150	100	0
Danmark 2013	426	–	39
Danmark 2014	210	–	0
Tyskland 2014	4	–	0
Totalt	2 143	150	344

Tabellen visar antalet aktiviteter som genomförts som en följd av strategin för hållbar mjölkproduktion.



”

Bra både för
bondens egen
plånbok och för
miljön

ARLAS HANNE BANG BLIGAARD BERÄTTAR OM
ARBETET MED DEN NYA STRATEGIN FÖR HÅLLBAR
MJÖLKPRODUKTION.



När Arlaböndernas mjölkproduktion ska bli ännu mer hållbar är det kunskapsförmedling och samarbete som gäller.

Sedan Arla 2011 presenterade sin miljöstrategi 2020 har arbetet med att ta fram en strategi för hållbar mjölkproduktion pågått. Syftet har varit att täcka hela värdekedjan från ko till konsument.

Nu är strategin klar och omfattar de fyra fokusområdena: djur, resurser, natur och klimat. Målen för djuruomsorg är obligatoriska för alla Arlabönder, medan de övriga målen ska uppnås med frivilliga insatser. Eftersom det är frivilligt att delta måste det löna sig för bonden. Arla menar att ju större fördelarna är för bonden, desto större blir engagemanget.

– I arbetet med att ta fram strategin har vi sett styrkan i att vi är ett kooperativ, säger Hanne Bang Bligaard på Arla, som är ansvarig för utvecklingen och den globala implementeringen av Arlas strategi för hållbar mjölkproduktion. Vi har samarbetat och diskuterat med mjölkbönderna, som ju också är våra ägare. Tillsammans har vi kommit fram till aktiviteterna som ingår i strategin.

Redan när strategin började utvecklas stod klimatmålet klart – att minska de totala utsläppen av växthusgaser per kg mjölk från gårdarna med 30 procent fram till år 2020, från 1990 års nivå. För att åstadkomma detta erbjuder Arla en kostnadsfri "klimatkoll" som ger information om hur gårdens värden kan förbättras.

– Klimatkollen är ett bra verktyg som visar hur gården kan utnyttja sina resurser bättre, exempelvis spara på foder, näring, vatten och energi, något som också är bra både för bondens egen plånbok och för miljön. En win-win-situation, helt enkelt.

Hanne Bang Bligaard sticker inte under stol med att det finns bönder som är skeptiska till att Arla vill påverka hur de sköter sina gårdar, men hon menar att hittills har de allra flesta som provat klimatkollen och andra aktiviteter varit positiva eftersom fördelarna blir så tydliga.

Arbetet med att implementera strategin pågår nu i alla länder där Arla har ägare, men vilka aktiviteter som genomförs beror på respektive land. I Storbritannien har man exempelvis redan kommit långt med klimatkollen, medan de första analyserna i Tyskland genomfördes först hösten 2014. Se tabell på sidan 45.

Under 2014 och 2015 kommer mer än 180 gårdsmöten att hållas i Storbritannien i en kampanj som kallas "Growing Together". I Sverige påbörjar Arlabönderna ett projekt om biologisk mångfald tillsammans med regionala myndigheter.

– Vi kan lära av varandra och dela erfarenheter mellan länder. I strategiarbetet ingår också att bönderna delar erfarenheter med varandra, vilket har visat sig vara värdefullt och uppskattat.



Hanne Bang Bligaard är ansvarig för utvecklingen och den globala implementeringen av Arlas strategi för hållbar mjölkproduktion.





Respektfulla relationer

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

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

Vi jobbar tillsammans för ett mer globalt Arla



STARKT ENGAGEMANG



SÄKRA ARBETSVILLKOR



UTBILDNING PÅ ALLA NIVÅER

Arla har 19 200 medarbetare av 81 nationaliteter i 31 länder över hela världen. Vi strävar ständigt efter att förbättra vår arbetsmiljö och organisation. Vi arbetar även med att förstärka vår företagskultur genom att uppmuntra medarbetarna att ta initiativ, fånga upp möjligheter till samarbete och skapa bättre lösningar för framtiden. Om alla medarbetare trivs, har bra arbetsvillkor och är engagerade i sitt arbete kan vi tillsammans skapa den bästa tänkbara arbetsplatsen.

Medarbetarundersökningen Barometer

Den årliga medarbetarundersökningen, Barometer, genomfördes i oktober. Enkäten gick ut till 17 200 medarbetare i 27 länder och på 14 språk. Svarefrekvensen var 88,2 procent. Arla fick även i år bättre resultat än de bästa 10 procenten i jämförelsegruppen. Vårt resultat förbättras för varje år. Vi har en flexibel organisation med engagerade medarbetare som arbetar i linje med strategin, men som gärna skulle vilja vara mer delaktiga i förändringar. För att hela Arla ska vara redo att hantera förändringarna när företaget växer ska vi överväga hur delaktigheten kan öka. De övergripande resultaten visar att det

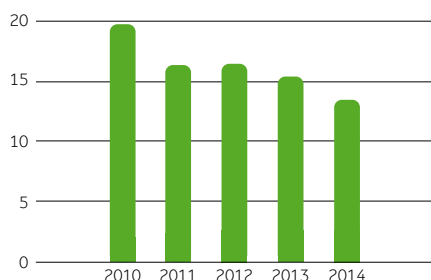
finns skillnader mellan olika enheter inom organisationen. De områden där resultatet är svagast handlar om upplevd byråkrati, stress, kommunikation och talangutveckling, och vi kommer att fortsätta fokusera på dessa.

Säker arbetsmiljö

Vi vill att medarbetarna ska må bra, vara engagerade och ha en olycksfri arbetsmiljö som inte ger upphov till några arbetsrelaterade sjukdomar. Hälsa och säkerhet är lika viktigt på arbetsplatsen som livsmedelssäkerhet är i produktionen. Vi arbetar därför för att minska antalet olyckor och sjukdomar relaterade till fysiska och psykologiska risker. Eftersom det är beteende, den så kallade mänskliga faktorn, som ligger bakom nio olyckor av tio fokuserar vi på att involvera medarbetarna mer i säkerhetsarbetet. Att öka säkerheten på arbetsplatsen är också en viktig del av våra Lean-program, och att minska antalet olyckor och tillbud är en viktig parameter i vårt samlade resultat.

Under året startade vi flera initiativ mot trakasserier och mobbning. Vi håller till exempel på att utarbeta en policy och ett antal riktlinjer för vad man ska göra som chef eller kollega när någon upplever något

ARBETSPLATSOLYCKOR



Antal arbetsplatsolyckor med mer än en dags frånvaro per miljon arbetstimmar.

Det totala antalet olyckor har minskat med nästan en tredjedel sedan 2010 och med 12 procent under 2014. Antalet varierar från land till land och från anläggning till anläggning. Under 2014 har flera anläggningar nått nollvisionen, till exempel danska Hoco, medan andra har betydligt högre antal olyckor, framförallt anläggningar med mycket manuell hantering.

Vår brittiska organisation visar en imponerande utveckling. Olycksfrekvensen har minskat med 60 procent sedan 2010 och med hela 24 procent under 2014.

Engagemang och fokus från både medarbetare och ledare, har, tillsammans med ett brett spektra av initiativ som Beteende Baserad Säkerhet, varit drivkrafter bakom den positiva utvecklingen.

som känns oacceptabelt. Dessa ska börja användas inom hela organisationen under 2015.

I takt med att Arla växer internationellt blir säkra resor en allt viktigare fråga. Arlas medarbetare besöker fler än 1 000 olika städer varje år, många av dem i politiskt och ekonomiskt instabila regioner. Under 2014 beslöt vi att förbättra säkerhetsinformationen till medarbetare på resa. Vi vill ha ett verktyg som gör att vi i en nödsituation omedelbart kan se vilka resenärer vi har i ett visst geografiskt område, och kan kontakta dem vid behov. Detta ska införas i början av 2015.

Förberedelser för en ännu mer global arbetsplats

Vårt mål är att potentiella medarbetare ska uppfatta Arla som en attraktiv arbetsgivare och att vi ska kunna locka till oss och behålla de bästa talangerna. För att stärka bilden av oss som arbetsgivare vill vi kommunicera att medarbetare inom Arla inte bara påverkar sin egen situation, utan också kan göra skillnad för konsumenter och kollegor över hela världen. Detta, tillsammans med det ökade behovet av mångfald, ligger till grund för vår nya globala identitet som arbetsgivare.

Utbildning på alla nivåer

Ledarskapsutbildning har varit en viktig del av integrationsprocessen i samband med de senaste årens fusioner med företag i Europa. Det är viktigt att alla chefer och ledare inom Arla kan vår historia och delar vår framtidsvision. En annan aspekt vi betonar är att ledarna måste uppträda på ett sätt som är förenligt med företagets värdegrund och arbetssätt. De ledare som deltagit har varit positiva till Arlas modell för ledarskapsutbildning.

För att stärka rekryteringsbasen till ledarbefattningar har vi utformat Arla's Talent Acceleration Programme. Det är till för ledare och medarbetare som har visat sig ha potential att göra ett bra jobb på en högre chefsnivå inom organisationen. Av de 33 medarbetare som påbörjade programmet 2013 befordrades mer än hälften under eller strax efter programmet.

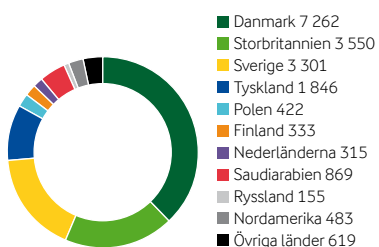
Alla chefer och ledare inom Arla ges möjlighet att delta i Arlas ledarskapsprogram (ALP), som vänder sig till alla nivåer – från högsta ledning till första linjens ledare och specialister i ledningsfunktioner. ALP har funnits i fem år och syftar till att stärka kopplingen mellan företagets ambitiösa >>

LEDARSKAPSUTBILDNING

241

medarbetare deltog i något av Arlas ledarskapsprogram (ALP) under 2014.

MEDARBETARE PER LAND



Arlas medelantal årsanställda var 19 155, en minskning med 2,2 procent sedan 2013.



tillväxtstrategi och chefernas enskilda ansvarsområden. Under 2014 deltog 241 chefer i de olika programmen, och därmed har nu nästan 1 000 personer deltagit sedan starten.

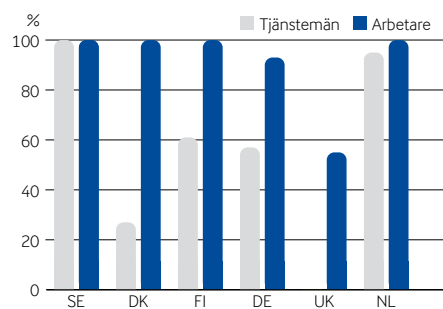
Utbildning för mejeribranschen

Arla anordnar och medverkar aktivt i utvecklingen av mejerit utbildningar på våra kärnmarknader. I Danmark och Sverige har vi ett åttiotal mejeriteknikstudenter varje år, i Storbritannien 24 mejeri- och processtekniker och i Tyskland ett stort antal lärlingar. I Storbritannien har mejeribranschen fått bidrag från både staten och det privata näringslivet för att utveckla utbildningsprogram, och tack vare det har ytterligare runt 500 Arlamedarbetare fått mejerit utbildning. Varje år stödjer vi också 3–5 internationella mastersstudenter i mejeriteknik vid Köpenhamns universitet.

Kollektiva eller individuella förhandlingar på kärnmarknaderna

Som arbetsgivare respekterar Arla medarbetarnas rätt att bilda och gå med i fackföreningar liksom rätten till kollektiva förhandlingar. Vi strävar efter att behandla alla medarbetare lika, men när det gäller kollektiva förhandlingar finns det stora skillnader mellan våra verksamhetsländer. Se diagrammet nedan.

KOLLEKTIVA FÖRHANDLINGAR





Samma arbetsmiljö för alla medarbetare?

Finns det bönerum eller gym? Jobbar man ensam eller i grupp? Är man klädd för kontoret eller för mejeriet? Arlas arbetsplatser är olika. Samtidigt säger vi att alla medarbetare ska behandlas lika – rättvist och med respekt – oavsett var i världen de arbetar. Går det verkligen? Vi har ungefär 19 200 medarbetare med 81 nationaliteter i 31 länder. Även om vi har samma mål kan vi inte bortse från att kulturella, religiösa, geografiska och nationella skillnader påverkar livet på arbetsplatsen.

Vi har medarbetare som jobbar skift och andra som ofta reser långt. En del får månadslön och andra timlön. Olika lagar, bestämmelser och avtal formar också vår verksamhet. I Sverige har anställda till exempel rätt till 14 månaders föräldraledighet enligt lag. I Saudiarabien måste det finnas skilda ingångar och skilda arbetsrum för män och kvinnor. I vissa länder är fackföreningar förbjudna, medan de har en viktig roll på arbetsplatsen i andra. Och det här är bara några exempel.

Arla har många policydokument där våra värderingar och principer tydligt anges. När vi etablerar oss på en ny marknad undersöker vi alltid om våra värderingar kan följas där. Att alla medarbetare ska behandlas med respekt och erbjudas en säker arbetsplats är ett grundläggande krav, men det kan tolkas på olika sätt beroende på var man är. I Ryssland förväntas chefer ha en auktoritär ledarstil, medan det exempelvis i Danmark är fullt naturligt att umgås efter jobbet. Attityder till risker och synen på skyddsutrustning skiljer sig också åt mellan olika länder. Detsamma gäller synen på vad som orsakar stress.

Vi måste vara medvetna om och lära oss förstå och respektera skillnader. För oss är det en oerhört viktig prioritering, som dock ibland kan vara svår. Vi strävar efter att alltid verka och agera i linje med Arlas värderingar och kultur, oavsett var vi är verksamma. Men samtidigt vet vi att det av olika skäl alltid kommer att finnas skillnader.

Vi respekterar och stödjer internationella överenskommelser om mänskliga rättigheter.

Vi vill säkra respekten för mänskliga rättigheter



RESULTAT AV MEDARBETARENKÄTEN



FORTSATT MÅNGFALDSARBETE



FOKUS PÅ MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER PÅ NYA MARKNADER

Vi har verksamhet i många länder och våra produkter säljs över hela världen. Vi gör även affärer i länder som ännu inte följer eller lever upp till mänskliga rättigheter. Oavsett var vi befinner oss står vi fast vid vår övertygelse att **allas mänskliga rättigheter ska respekteras.**

Fokus på mänskliga rättigheter

CSR-kommittén har beslutat att uppdatera Vårt Ansvar – Arla Foods' Code of Conduct eftersom vårt fokus på utveckling leder till nya krav och förväntningar på vårt sätt att arbeta. Vi kommer bland annat att utvärdera konsekvenserna av FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter och OECD:s riktlinjer för multinationella företag.

Uppföljning av vår mångfaldsstrategi

Vårt arbete med mångfald och ett inkluderande synsätt har fortsatt i den riktning som pekades ut i strategin från 2011. Under 2014 fortsatte vi att träna våra ledare i hur man undviker att låta sig styras av förutfattade meningar om personer eller kulturella bakgrunder i valet av arbetssökande. Vi är dock inte helt nöjda med förändringstakten. Därför har vi påbörjat en översyn av genomför-

andet av mångfaldsstrategin med tyngdpunkt på särskilt underrepresenterade grupper, t.ex. kvinnor i ledande ställning.

Resultat av medarbetarenkäten

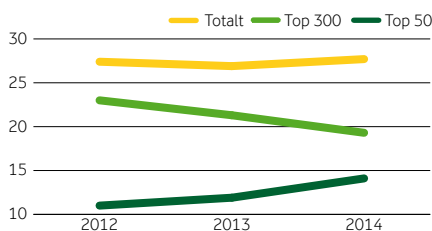
Resultaten av Arlas årliga medarbetarundersökning, Barometer, offentliggjordes i december 2014. Den här gången fanns "Mångfald och inkluderande arbetssätt" med som en ny kategori, baserad på ett antal frågor om hur medarbetarna tycker att de behandlas.

Antalet medarbetare som har rapporterat att de har upplevt oacceptabelt beteende under de senaste tolv månaderna har minskat något jämfört med föregående år, från 17 till 16 procent. Tre av fyra kollegor svarade att alla inom Arla behandlas med respekt. Det var en förbättring jämfört med året innan och klart fler än i andra jämförbara företag. Men vi är ändå inte nöjda. Ingen som arbetar hos Arla ska utsättas för oacceptabelt bemötande och alla ska behandlas med respekt på arbetsplatsen.

Dialog på våra tillväxtmarknader

Vi medger att vi kan möta utmaningar avseende respekten för mänskliga rättigheter på vissa av

ANDEL KVINNLIGA MEDARBETARE



Det är betydligt färre kvinnor än män bland våra högsta chefer. Även om vi i år kan se en förbättring på nivån för senior vice president och vice president (från 11 till 16 procent) är det långt ifrån andelen kvinnor bland alla medarbetare i Arla (28 procent) eller av alla tjänstemän (42 procent).

FORUM FÖR FACKLIG DIALOG

EWCC

European Works Council (EWC), Arlas forum för facklig dialog, har nu medlemmar från Danmark, Sverige, Storbritannien, Tyskland, Finland, Nederländerna och Polen. Rådets ställning stärktes under 2014. Nu är det EWC som svarar för valet av medarbetarrepresentanter till representantskapet och styrelsen. På rådets möten kan alla Arlas medarbetare föreslå punkter till dagordningen.

våra tillväxtmarknader. Förutom att vi ställer kravet att vår uppförandekod ska följas i våra avtal med affärspartners, inspekterar vi även deras produktionsanläggningar. Inspektionerna kan vara planerade eller genomföras utan förvarning för att vi ska få en bättre bild av förhållandena på plats och av hur människor behandlas. När vi besöker och inspekterar våra samarbetspartners tar vi upp många frågor, inklusive ett antal som rör mänskliga rättigheter, bland annat barnarbete och arbetsvillkor.

Under de senaste två åren har vi inlett två joint ventures på nya marknader: i Bangladesh och Elfenbenskusten. I Bangladesh har vi fördjupat samarbetet med ett företag som vi har arbetat med sedan tidigare, och den nya ägarstrukturen ger oss större möjlighet att påverka medarbetarnas villkor. Flera förbättringar har gjorts, men det finns mycket kvar att göra. Exempelvis finns det inga kvinnliga medarbetare ännu. Vi räknar med att den frågan ska tas upp under 2015.

I Elfenbenskusten driver vi nu en förpackningsanläggning tillsammans med ett lokalt företag. Anläggningen består av färdiga moduler, vilket gör att vi kan säkerställa både en god arbetsmiljö

och god livsmedelssäkerhet. Våra medarbetare har dessutom fri tillgång till dricksvatten, lunch och sjukvård på arbetsplatsen.

Kritik mot Arlas processer

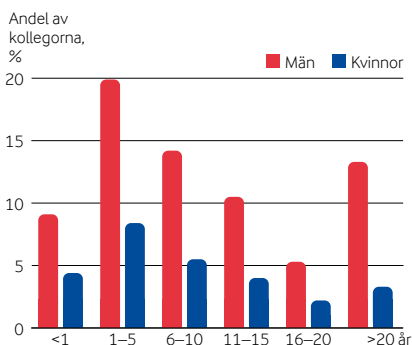
En dansk intresseorganisation har lämnat in ett klagomål om att Arla inte följer OECD:s riktlinjer för multinationella företag. Organisationen hävdade att Arla inte har identifierat och vid behov försökt förebygga negativ inverkan på lokala mjölkbönders mänskliga rättigheter när verksamheten i Elfenbenskusten startade.

Arla har förklarat att det är brist på mjölk i Elfenbenskusten och att landet således är beroende av import av mejerivaror. Dessutom är Arla bara en liten aktör på marknaden. Vi är dock medvetna om att vi har ett ansvar på de marknader där vi är verksamma, och innan vi etablerar oss på en ny marknad analyserar vi hur vår närvaro kommer att påverka den lokala mjölkproduktionen. Efter dialog med intresseorganisationen har vi nått samsyn.

Tydlig mångfaldsstatistik

Vi skulle vilja följa och redovisa fler globala siffror för ett antal medarbetarrelaterade områden, >>

ANSTÄLLNINGSTID



Vi har en stor spridning i anställningstid, och ett genomsnitt på tio år. Spridningen är troligen en konsekvens av ett starkt engagemang bland medarbetarna och Arlas kraftfulla tillväxt. Av våra medarbetare har 13 procent arbetat mindre än ett år i Arla och 42 procent inte mer än fem år. Nästan 17 procent av våra medarbetare har varit på företaget i mer än 20 år, och 80 procent av dessa är män.

Åldersfördelningen bland Arlas medarbetare är för närvarande tillfredsställande och förändras inte mycket från år till år. Se även rapporten för 2013. Ålder får aldrig vara, och är inte, en faktor som påverkar våra rekryteringsbeslut. Arla ser ett värde i att det finns en bra blandning av olika åldrar bland medarbetarna.



Nya dilemman på nya marknader

En av grundpelarna i Arlas Strategi 2017 är att växa utanför våra kärnmarknader. Ur ett affärsperspektiv är detta både en möjlighet och en utmaning, och samtidigt finns det många sociala aspekter att ta hänsyn till.

Hur bör vi utvärdera nya marknader innan vi investerar? Blir det möjligt att erbjuda en säker och inkluderande arbetsplats? Hur ska vi hantera risker för medarbetarnas personliga säkerhet? Hur stort ansvar ska Arla ta för den lokala ekonomin när vi etablerar oss i utvecklingsländer? Hur kan vi använda vårt inflytande för att öka respekten för mänskliga rättigheter? Det här är bara några av de många frågor som vi måste diskutera.

till exempel kön, ålder och nationalitet för medarbetare i olika befattningar. Förseningar i genomförandet och svårigheter i upprepningen av data gör dock att det först i början av 2015 blir möjligt att följa upp informationen online.

Kvinnliga medarbetare i Saudiarabien

Den utveckling som har skett i Saudiarabien de senaste åren har gjort det lättare att anställa kvinnor, även om arbetsgivaren måste vidta särskilda åtgärder. För närvarande har vi 47 kvinnliga medarbetare på vår förpackningsavdelning. En utmaning är att kvinnor bara får arbeta dagtid, medan vår produktion pågår dygnet runt, sju dagar i veckan. Vi fortsätter dock att arbeta för att erbjuda kvinnor olika möjligheter till anställning.

MÅNGFALD OCH INKLUDERING

1 400

Under 2014 har cirka 500 ledare och 900 specialister och andra medarbetare utbildats i frågor som rör mångfald och inkludering.



Arlas ståndpunkt är att varje marknad där det råder brist på mjölk och finns solida affärsmöjligheter är värd att undersöka. Vi tror att vi kan fortsätta vara en ansvarsfull aktör, även om affäretiken och respekten för de mänskliga rättigheterna på en viss marknad i nuläget inte lever upp till internationellt erkända standarder. Därför har vi valt att förlita oss på och följa vår uppförandekod, och vi förväntar oss att även våra affärspartners lever upp till kraven i den.

När vi tittar på nya marknader finns det flera vägar att gå. Ibland öppnar vi själva ett säljkontor, ibland hittar vi ett lämpligt företag att köpa upp eller fusionera med och ibland väljer vi att starta ett joint venture eller teckna distributionsavtal med

någon lokal samarbetspartner. Vilken modell vi än väljer ser vi till att människorna vi ska arbeta med har förutsättningar att uppfylla alla våra krav. Vi inser att olika marknader befinner sig i olika utvecklingsstadier och därför är vi beredda att hjälpa våra samarbetspartners med att identifiera brister och planera hur dessa kan åtgärdas. Det är mycket viktigt för oss att hela värdekedjan stödjer vårt mål att bedriva en ansvarsfull verksamhet.

På alla marknader gör vi vårt bästa för att förhindra att medarbetare hamnar i kontroll- eller riskfyllda situationer. Vi tar fram utbildningar och riktlinjer på områden som rör exempelvis korruption och personlig säkerhet för att våra medarbetare ska kunna hantera oönskade

händelser. De som reser till högriskområden får den information om samhällsförhållanden och politiska omständigheter som de bör känna till. I år har vi beslutat att satsa ännu mer resurser på att hantera de utmaningar som uppstår när vi agerar på nya marknader.

Vissa tycker kanske att det är fel att verka i länder där det finns problem med sociala frågor eller mänskliga rättigheter, men vi anser att det faktiskt är det mest ansvarsfulla sättet att gå tillväga som multinationellt företag. Genom att vara på plats, leverera näringsriktiga livsmedel, följa internationellt erkända standarder och erbjuda långsiktig sysselsättning räknar vi med att kunna bidra positivt under lång tid, oavsett var vi är verksamma.



Vi har goda, respektfulla och konstruktiva samhällsrelationer.

Vi bygger relationer med kunskap och engagemang



VÅRT BIDRAG TILL SAMHÄLLET



ENGAGEMANG FÖR MEJERIBRANSCHEN GLOBALT



ÄGARE MÖTER KONSUMENTER

Vi tar ansvar för att samarbeta med de samhällen där vi har verksamhet. Dessutom strävar vi efter att engagera oss i samhällsfrågor som är relevanta för vår affärsverksamhet. Vi vill bidra till samhällets utveckling och gör det genom att bygga långsiktiga relationer till människor, företag och organisationer.

Arlas roll i samhället

Arlas omfattande värdekedja – hela vägen från mjölkgården till konsumenten – bidrar till samhällets utveckling på många olika sätt. På kärnmarknaderna producerar våra ägare mjölkbönderna mjölk och skapar jobb på landsbygden. Vår verksamhet och våra leverantörer skapar arbetstillfällen, ekonomisk tillväxt och skatteintäkter. Själva, och i samarbete med andra, utvecklar vi utbildningar inom mejeriområdet. Konsumenterna erbjuds säkra och hälsosamma produkter, och vi engagerar oss i områden som angränsar till vår verksamhet, exempelvis inspiration till matlagning och en hälsosam livsstil samt natur och miljö.

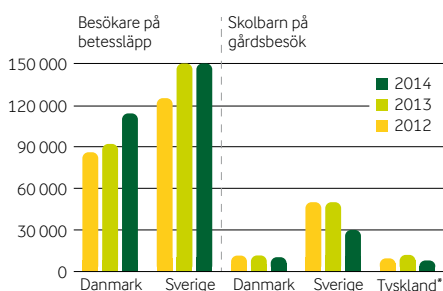
På våra tillväxtmarknader är vår roll en annan eftersom vi är en mindre aktör, men även här bidrar försäljningen av våra produkter till fler

arbetstillfällen och förbättrad livskvalitet. Vi gör även samhällsnytta, exempelvis i form av välgörenhetsprojekt som Children for life. Projektet syftar till att ge barn en bättre framtid genom att bidra med livsmedel och stödja utbildning, för närvarande i Dominikanska republiken och Bangladesh. Vi undersöker också möjligheterna till liknande engagemang på de afrikanska marknader där vi är aktiva.

Engagemang för mejeribranschen

Som betydande aktör inom livsmedelsindustrin deltar Arla i samhällsdebatten, både lokalt och globalt. Vi representerar de mjölkbönder som är våra ägare och vi arbetar för att forskning och regelverk ska komma branschen som helhet till godo. Vi försäkrar oss om att vara representerade i viktiga intresseorganisationer och strävar efter att ha ett stort, globalt nätverk. Under 2014 har vi bland annat arbetat för att stärka mejeriproduktens roll i en balanserad diet, underlätta handel över landsgränser och stimulera fortsatta miljö- och klimatförbättringar i hela värdekedjan. Vår ambition är att vår argumentation ska vara faktabaserad, samarbetsinriktad, proaktiv, transparent och ärlig. Se även sidan 21.

BESÖK PÅ ARLAGÅRDAR



* Sedan 2014 inklusive Luxemburg.

MATLÄGERSKOLOR

535

unga danskar mellan 13 och 14 år har deltagit i Arla Fondens första matlägerskolor. Läs mer på sidan 61.

Kunskap om mjölkens ursprung

Vi vill gärna förmedla kunskap om ursprunget till våra produkter och om arbetet på gården. Det gör vi bland annat genom att lyfta fram våra ägare mjölkbönderna i den externa kommunikationen samt bjuda in allmänheten till att besöka våra ägares gårdar. Till exempel är en populär händelse i Danmark och Sverige de så kallade betes-släppen, när korna släpps ut på bete på våren, se diagram nedan. I Storbritannien anordnas öppet hus på gårdarna. I Sverige erbjuder vi bondgårds-besök för skolbarn samt kostnadsfria läromedel om livet på gården. Sedan 1993 har närmare 1 miljon skolbarn besökt en svensk Arlagård. Liknande verksamheter finns i Danmark, Tyskland, Belgien och Luxemburg.

I Danmark har vi under året startat matlägerskolor för att bidra till att 13–14-åringar ska lära sig mer om matlagning, naturliga råvaror och hållbarhet. Läs mer om detta på sidan 61. En annan kanal för kunskapsspridning och inspiration är baksidan av mjölkförpackningarna som används i Danmark, Sverige, Finland och Nederländerna. Kunskap om bondens arbete på gården och inspiration för en hälsosam livsstil är återkommande teman.

TEAM RYNKEBY VÄXER

4,8

miljoner euro, en ökning med 50 procent, blev resultatet av årets insamling till Barncancerfonden i Danmark, Sverige, Finland och Norge genom Rynkeby Foods cykelarrangemang Team Rynkeby. Totalt 26 lag deltog från Danmark, Sverige, Finland, Norge, Färöarna och Australien.

Lokala aktiviteter engagerar

Vi skulle gärna samla Arla kring ett globalt initiativ som visar vårt samhällsengagemang, men än så länge har vi prioriterat lokala aktiviteter som engagerar våra medarbetare. Aktiviteterna bidrar exempelvis till lokalsamhällets välgörenhetsarbete, naturvård och idrottsaktiviteter, se sidan 62. I flera länder arbetar vi för att stimulera goda matvanor. Läs mer på sidan 32.

En del av vår miljöstrategi handlar om att minska den mängd mat som slängs, både i vår egen verksamhet och hemma hos konsumenterna. I flera länder, inklusive Storbritannien, Tyskland, Nederländerna, Kanada, Danmark och Finland, samarbetar vi med organisationer som ser till att mat, som inte kan säljas till livsmedelsbutiker på grund av för kort hållbarhetsdatum, distribueras till behövande.

MATLAGNINGSINSPIRATION

50

Vi hade 50 miljoner besökare på våra receptwebbplatser i Sverige och Danmark under 2014 – en imponerande mängd eftersom det totalt inte bor mer än 15 miljoner människor i dessa två länder. Vi erbjuder även recept på webben i Finland och dessa lockade 4 miljoner besökare under 2014.





”

Vi vill förmedla
glädjen och
stoltheten över
att kunna laga
mat

ARLA FONDENS MATLÄGERSKOLOR SLOG UPP
PORTARNA HÖSTEN 2014.

Arla i Danmark ville göra skillnad i samhället med något som samtidigt var relevant för den egna verksamheten. Detta var starten för Arla Fondens matlägerskolor.

Bakgrunden till att Arla startade initiativet Arla Fonden var att danska barn och ungdomar allt mindre deltar i matlagningen i hemmen samtidigt som hemkunskap i skolan inte är ett prioriterat ämne. Många forskare är eniga om att den som inte har kunskap om mat och matlagning också får svårare att ta ansvar för sin hälsa. Arla i Danmark såg framför sig en hel generation utan kunskap om mat och matlagning och bestämde sig för att bidra till att vända den trenden.

Till Arla Fondens veckolånga matlägerskolor kommer 13- och 14-åringar tillsammans med sina lärare. De lär sig om mat, råvaror och natur genom olika aktiviteter både ute och inne. Det övergripande målet är att inspirera deltagarna till goda matvanor och en hälsosam livsstil.

– Upplevelsen är det som räknas, säger Sanne Vinther som är ansvarig för Arla Fonden. Framförallt vill vi förmedla glädjen och stoltheten över att kunna laga mat.

Under lägrets fem dagar lagar de unga kockarna alla måltider. De får både lära sig att laga mat från grunden och att ta hand om rester. Dessutom ingår aktiviteter som att samla örter i skogen och träna smaksinnet. Arla Fonden vill förmedla en medvetenhet kring det vi äter, snarare än avancerade matlagningstekniker.

– Vi lagar enkla rätter som ungdomarna kan laga hemma, men vi vill också inspirera dem till att prova nya smaker. Det har de större lust till, när de själva vet vad som är i maten.

Eftersom matvanor och livsstil inte förändras över en natt är matlägren del av en pedagogisk plan som sträcker sig över en längre tid. Innan eleverna kommer till lägret har de arbetat med Arla Fondens läromedel om mat, hälsa och natur i skolan. Efter lägret fortsätter de med liknande teman.

– Vår tro är att lägren kan göra skillnad. Jag hörde en flicka säga: ”Nu tror jag att jag kan laga mat och mina föräldrar kommer att låta mig göra det eftersom de vet att jag har varit här”.

Arla i Danmark satsar 10 miljoner danska kronor per år på Arla Fondens arbete och skolorna betalar symboliska 500 danska kronor per barn och vecka. Ambitionen till 2020 är att 10 procent av en årskull danska skolbarn varje år ska ha varit på matlägerskola och att många fler ska ha kommit i kontakt med Arla Fondens budskap.

– Det är förstås en tuff utmaning att tro att vi ska kunna påverka en hel generation, men vi ska göra vårt bästa.

Arla Fonden är en självständig stiftelse som leds av en styrelse med bred kompetens inom ungdomsfrågor, ledarskap, mat och hälsa. För att nå så många som möjligt har Arla Fonden etablerat samarbeten med andra aktörer med liknande mål, exempelvis möbelföretaget IKEA som vill bidra till fysiska ramar för ”ett bra liv” och den danska organisationen Madkulturen som har hjälpt till att utveckla läromedlen till matlägren.



Sanne Vinther, ansvarig för Arla Fonden, har satt matkunskap på schemat.

Samhällsengagemang – lokala exempel

Välgörenhet	Idrott och hälsa	Matlagningsinspiration
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mat till välgörenhet i Danmark, Finland, Storbritannien, Nederländerna, Ryssland och Kanada. ■ Children for life i Bangladesh och Dominikanska republiken. ■ Frivilliginsatser från medarbetare i Storbritannien och Nederländerna, t.ex. i kampanj mot ensamhet bland äldre i Nederländerna. ■ Team Rynkeby – insamling till Barncancerfonden i bl.a. Danmark, Sverige, Finland och Norge. ■ Danmarksinsamlingen – årlig insamling för att hjälpa världens fattigaste länder. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hälsoprojekt på handelsskola i Danmark. ■ Hälsö- och träningskampanj samt stöd till idrottsaktiviteter i Sverige. ■ Aktiviteter med Sveriges Olympiska Kommitté för att få barn att prova på olika idrotter. ■ Utbildningsprogram för gravida och mammor till förskolebarn i Ryssland. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recept, matlagningswebbar och kokböcker i Danmark och Sverige. ■ Arla Fonden i Danmark – matläger för skolbarn. ■ Food Festival – aktivitet för skolor i Danmark. ■ Arla Guldko – utmärkelse för butiker, foodservice och restauranger i Sverige. ■ Sponsring av svenska och finska kocklandslagen. ■ Årets kock och Årets konditor i Sverige.
Natur och mjölkens ursprung	Miljö	Övrigt
<ul style="list-style-type: none"> ■ Betessläpp i Sverige och Danmark. ■ Mjölkbondedebloggar i Danmark och Sverige. ■ Gårdsbesök för skolbarn i Danmark, Sverige, Tyskland och Luxemburg. Gårdsbesök för konsumentgrupper i Finland. ■ "Bönder som ägare" – kampanj i Danmark, Sverige och Storbritannien. "Möt din lokala mjölkbonde" – kampanj i Sverige. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kampanj för minskat matsvinn i Danmark. ■ Sponsring av cykelbana nära mejerianläggning i Finland. ■ Natuurmonumenten – en stiftelse för att bevara landskap och kulturarv – och – National Arkemheen-Eemland – ett landskapsprojekt – i Nederländerna. ■ Renovering av botanisk trädgård i Sankt Petersburg, Ryssland. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mjölkförpackningsbaksidor i Sverige, Danmark, Finland och Nederländerna. ■ Öppen innovation med konsumenter och leverantörer i Danmark och Sverige. ■ Offentliga debatter, t.ex. Folkemødet i Danmark och Almedalsveckan i Sverige. ■ Samarbete med frivilligorganisationer.

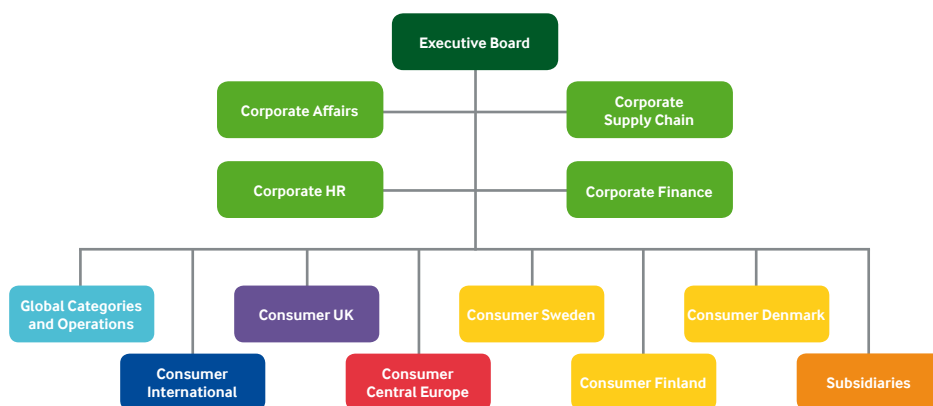
Arlakoncernens organisation, december 2014

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

Corporate Supply Chain arbetar med ägarkontakt, effektivisering inom supply chain, globalt inköp och investeringar, under ledning av Povl Krogsgaard.

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

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



Global Categories & Operations har det övergripande ansvaret för Arlas tre globala varumärken – Arla®, Lurpak® och Castello® – samt ansvaret för globala kategorier och global marknadsföring, innovation, kvalitet och miljö. Affärsområdet hanterar också mjölkplanering och logistik, industriförsäljning, produktutveckling och produktion av ost, smör- och matfetsprodukter samt mjölkpulver i Skandinavien och ost i Tyskland, Polen och USA, under ledning av Jais Valeur.

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

Consumer UK, under ledning av Peter Giørtz-Carlson.

Consumer Central Europe, inklusive Tyskland, Nederländerna, Belgien, Luxemburg, Frankrike och Österrike, under ledning av Tim Ørting Jørgensen.

Consumer Sweden, under ledning av Henri de Sauvage, som även representerar CDK och CFI i Arlas ledningsgrupp.

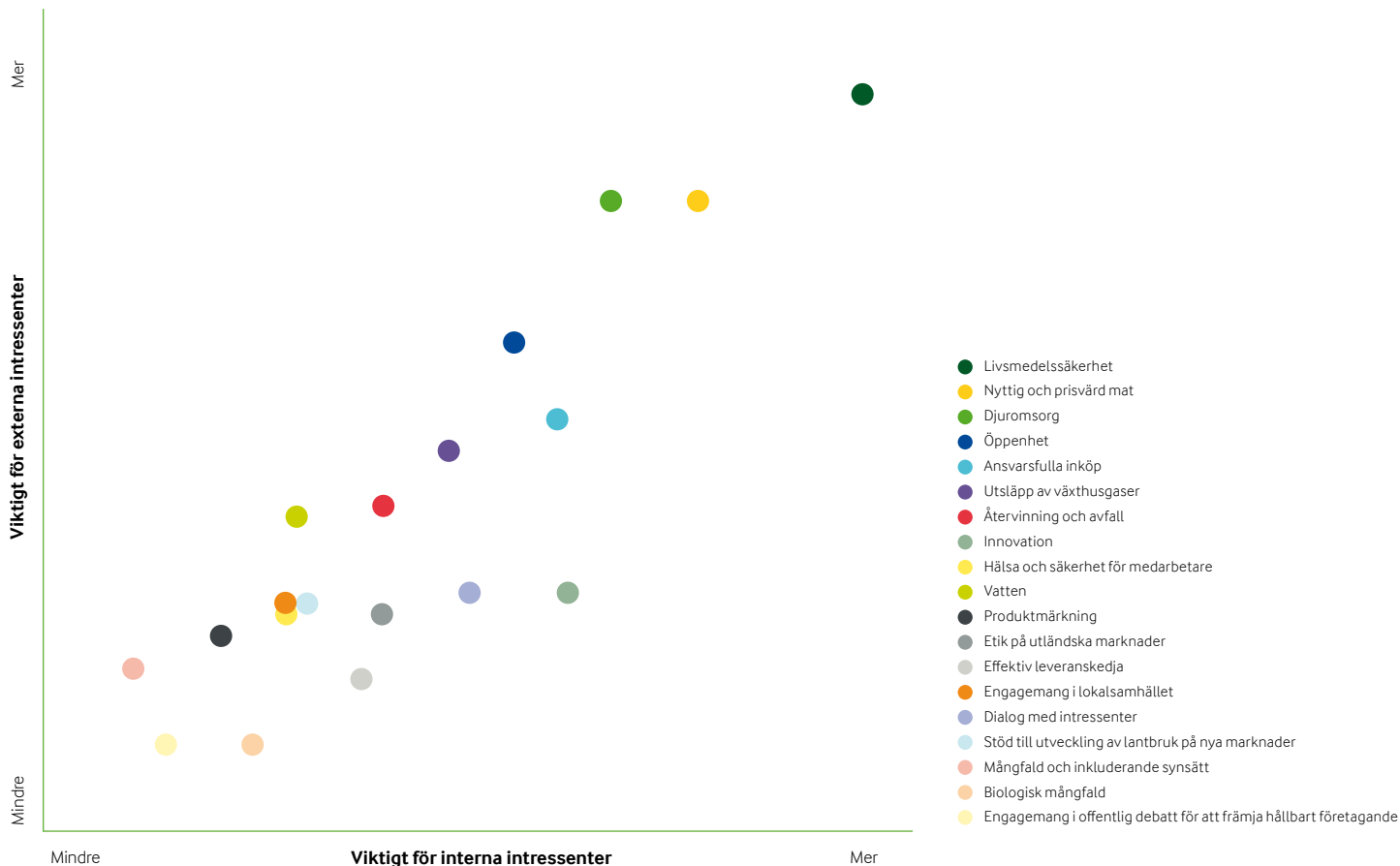
Chef för **Consumer Denmark** är Tomas Pietrangeli och chef för **Consumer Finland** är Reijo Kiskola.

Consumer International, omfattar resten av världen, under ledning av Finn S Hansen.

Dotterbolag som Arla äger till 100 procent: Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods och Cocio.

Ansvarsfullt företagande – förbättrad prioritering och rapportering

VÄSENTLIGHETSANALYS



Arlas ambition är att ständigt förbättra alla delar av verksamheten. Det innefattar även förbättringar av det ansvarsfulla företaget och rapporteringen av framstegen.

Arla har vuxit kraftigt de senaste åren, både sett till antalet medlemmar och kunder, marknader och medarbetare. I takt med att verksamheten växer och utvecklas, höjs även våra ambitioner för rapporteringen.

Under 2014 inledde vi en strukturerad väsentlighetsanalys. Det främsta målet var att ta reda på vilka aspekter som är viktigast för våra huvudintressenter. Den informationen ska vi sedan använda som grund för att prioritera våra aktiviteter. Vi räknar också med att resultaten ska hjälpa oss hitta rätt fokus och nivå på vår rapportering och kommunikation.

Det första steget i väsentlighetsanalysen var att identifiera de ansvarsaspekter som är mest rele-

vanta för vår verksamhet. För att göra det samlade vi in synpunkter från utvalda grupper av interna intressenter, genomförde benchmarkstudier och tittade på offentliga branschstandarder. Därefter samlades en grupp Arlamedarbetare för att rangordna aspekterna och korta listan från 58 punkter till 19. Till sist tog vi kontakt med representanter för olika intressentgrupper inom och utanför Arla för att höra vilka aspekter de tyckte borde prioriteras.

Utifrån dessa synpunkter gjorde vi en väsentlighetsmatris som visar både interna och externa intressenters synpunkter. Utifrån resultaten har vi ringat in Livsmedelssäkerhet, Nyttig och prisvärd mat och Djuromsorg som viktiga fokusområden, följt av Öppenhet, Ansvarsfulla inköp och miljöpåverkan. Vi kommer att ta hänsyn till resultaten av väsentlighetsanalysen när vi beslutar vilka aktiviteter vi ska prioritera och i vår kommunikation med olika intressenter. Nya väsentlighetsanalyser kommer att genomföras regelbundet.

Väsentlighetsanalysen fungerar tillsammans med en gap-analys som förarbete för redovisning enligt riktlinjerna för GRI (Global Reporting Initiative). GRI innehåller förslag på ett stort antal KPI:er som beskriver företags hantering av hållbarhet och ansvar samt resultaten av arbetet. I den senaste versionen av riktlinjerna framhålls att organisationer i sin redovisning måste fokusera på de ämnen som är väsentliga för deras verksamhet och huvudintressenter. Parallellt med arbetet med den här rapporten har vi också gjort en gap-analys för att undersöka vad som skiljer vår rapportering och tillgång till information från GRI:s krav.

Vår ambition är att fortsätta arbeta för att vår redovisning ska följa Global Reporting Initiatives standard, G4-versionen, och på så vis bli lättare att jämföra med andra organisationers. Resultatet av väsentlighetsanalysen och gap-analysen kommer att ligga till grund för den vidare utvecklingen av redovisningsprocessen.

Arla stödjer **Global Compact**



WE SUPPORT

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

Sedan 2008 är Arla medlem i Global Compacts nordiska nätverk och i maj 2009 signerade vi Caring for Climate, ett frivilligt åtagande för företag som aktivt vill bidra till klimatförbättrande åtgärder. År 2010 undertecknade Arlas koncernchef det så kallade CEO Statement of Support for the Women's Empowerment Principles, ett initiativ från Global Compact och FN:s utvecklingsfond för kvinnor (UNIFEM).

Läs mer om Global Compact och organisationens principer på unglobalcompact.org och mer om Arlas Code of Conduct på arla.se/omarla.

	Företagen ombeds ...	Exempel från Arla	Sid
Mänskliga rättigheter	1. att stödja och respektera skydd för internationella mänskliga rättigheter inom den sfär som de kan påverka; och	<ul style="list-style-type: none"> ● Affärsprinciper ● Marknadsagerande ● Fördjupning ● Inköp 	10–13 18–19 20–21 22–25
	2. försäkra sig om att deras eget företag inte är delaktiga i brott mot mänskliga rättigheter.	<ul style="list-style-type: none"> ● Livsmedels säkerhet ● Mat och hälsa ● Fördjupning ● Arbetsplatsen ● Mänskliga rättigheter ● Samhällsrelationer 	28–31 32–33 34–35 50–53 54–57 58–59
Arbetsvillkor	3. att upprätthålla föreningsfrihet och ett faktiskt erkännande av rätten till kollektiva förhandlingar;	<ul style="list-style-type: none"> ● Affärsprinciper ● Inköp 	10–13 22–25
	4. avskaffande av alla former av tvångsarbete;	<ul style="list-style-type: none"> ● Arbetsplatsen ● Mänskliga rättigheter ● Samhällsrelationer 	50–53 54–57 58–59
	5. faktiskt avskaffande av barnarbete; och		
	6. avskaffandet av diskriminering vid anställning och yrkesutövning.		
Miljö	7. att stödja försiktighetsprincipen vad gäller miljörisiker;	<ul style="list-style-type: none"> ● Affärsprinciper ● Marknadsagerande 	10–13 18–19
	8. ta initiativ för att främja större miljömässigt ansvarstagande; och	<ul style="list-style-type: none"> ● Fördjupning ● Inköp ● Miljö och klimat 	20–21 22–25 38–41
	9. uppmuntra utveckling och spridning av miljövänlig teknik.	<ul style="list-style-type: none"> ● Fördjupning ● Lantbruk ● Fördjupning ● Samhällsrelationer ● Fördjupning 	42–43 44–45 46–47 58–59 60–61
Antikorruption	10. motarbeta alla former av korruption, inklusive utpressning och bestickning.	<ul style="list-style-type: none"> ● Affärsprinciper ● Marknadsagerande ● Inköp 	10–13 18–19 22–25

Vilken marknad nämns **var**?

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

Kapitel	Sid	Global	DK	UK	SE	DE	NL	FI	B	LUX	Övriga
Ansvarsfullt företagande	Affärsprinciper	10–13	●	●	●	●	●	●	●	●	Afrika, Ryssland, Sydamerika
	Verksamhetsprinciper	14–15		●	●	●	●	●	●	●	
	Fördjupning	16–17		●	●	●	●	●	●	●	
	Marknadsagerande	18–19	●	●	●	●	●	●	●		
	Fördjupning	20–21	●								
	Inköp	22–25	●	●	●						Cocio
Produkter att lita på	Livsmedelssäkerhet	28–31	●	●	●	●	●	●			Kina, Ryssland
	Mat och hälsa	32–33	●	●	●	●	●	●	●		Kina, Arla Foods Ingredients
	Fördjupning	34–35	●								
Omsorg om djur och miljö	Miljö och klimat	38–41	●	●	●	●	●	●			Kanada, Arla Foods Ingredients
	Fördjupning	42–43			●						
	Lantbruk	44–45	●	●	●	●	●	●	●	●	Kina
	Fördjupning	46–47		●	●	●	●				
Respektfulla relationer	Arbetsplatsen	50–53	●	●	●	●	●	●	●		Ryssland, Saudiarabien
	Mänskliga rättigheter	54–57	●	●	●	●	●	●	●		Bangladesh, Elfenbenskusten, Polen, Saudiarabien
	Samhällsrelationer	58–59, 62	●	●	●	●	●	●	●	●	Australien, Bangladesh, Dominikanska republiken, Färöarna, Kanada, Norge, Ryssland, Rynkeby Foods
	Fördjupning	60–61		●							



Arla Foods amla

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J
Danmark

Telefon +45 89 38 10 00
E-post arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods AB

SE-105 46 Stockholm
Lindhagensgatan 126
Sverige

Telefon +46 87 89 50 00
E-post arla@arlafoods.com

www.arla.se